

WWW.BAIWANG.COM

直面

不确定性

市场新常态

面向企业弹性管理的 数字化转型指南

BAIWANGYU

百望云研究院 | 数字产业创新研究中心 | 首席数字官 联合出品

目录 CONTENTS

1 前言：全球经济剧烈变化，企业面临不确定性挑战

不确定性增加，只有 10% 企业能逆势增长6

驱动业务增长 VS 实现成本控制6

数字化手段支撑精细化管控7

2 成本控制，90% 的企业都做错了吗？

实时呈现的可视化数据11

好的决策需要依托于可靠的数据分析12

在整个组织内实现决策落地和成本控制13

3 识别供应链风险，实现产业链管控

监控供应商健康状况，进行风险预警16

敏捷高效的寻找替代方案17

利用知识图谱洞穿产业链18

采用信用评级机制降低供应链风险19

4 赋予企业自上而下的数字化能力，加强合规管理

大数据监管模式要求企业提升数字化能力22

数字化能力已成为企业基础设施24

电子会计档案加强合规管理25

5 智能决策，基于数据洞察的“增长动力”

建立全价值链关键指标，提升可视化管理能力28

助力税务共享服务中心从成本中心向价值中心过渡29

6 灵活用工，助力企业敏捷迭代

企业雇佣理念转变，新经济激活灵活用工32

减少灵活用工中的税务风险33

7 让“资金”插上翅膀，全面提升现金流效率

业财税一体化提升资金效率36

利用信贷手段加强金融助力37

8 结论：企业必须通过数字化升级构建弹性管理能力

未来不确定性将成为常态39

百望云助力企业进入弹性管理时代39

BAI WANG YU

1. 前言

全球经济剧烈变化，企业面临不确定性挑战

- 不确定性增加，只有 10% 企业能逆势增长
- 驱动业务增长 VS 实现成本控制
- 数字化手段支撑精细化管控

BAIWAHANGYU



COVID-19 的全球大流行迫使整个世界踩下了经济活动的刹车，不仅影响了局部区域的民生、经济，也对全球的政治、经济活动产生了深远影响。目前虽然无法判断，不同的国家策略是否会导致其陷入持续的低迷状态，但显而易见的是，不确定性将成为市场的新常态。

为更好的应对新的变化形势，中共中央政治局 7 月 30 日召开会议，部署下半年经济工作，会议指出：“当前经济形势仍然复杂严峻，不稳定性不确定性较大，中国遇到的很多问题是中长期的，必须从持久战的角度加以认识，加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。”

对中国企业而言，在过去数十年间，经历了社会稳定和经济持续增长，特别是形成了全球一体化的供应链体系，分工日益明确、合作遍布全球；而在新的形势下，全球供应链体系受到严峻挑战，由此造成的经济动荡将在 2020 年乃至未来数年持续发生作用。

企业面临的不确定性挑战增加，而抵御风险的方法仍在探索中。企业的高级管理者，尤其是财务和采购部门的高级管理人员，必须领导他们的组织度过这个充满挑战的时期。

本指南基于服务数千家集团型企业及数十万家成长型企业管理路径，对应十余年来成功企业之经验，试图拨开迷雾，探索创新技术更迭、形势万变的情况下，为企业高级管理者提供一个在不确定新常态下建立弹性管理的框架，帮助企业领导者能够在正确的时间做出最佳决策，从而长期获得企业竞争力的方法。



1. 不确定性增加，只有 10% 企业能逆势增长

尚不清楚 COVID-19 疫情何时结束，也难以预测因此而造成的全球经济低迷状态会持续多久。但对于各国而言，除了专注于抑制疾病的传播，如何团结起来减轻企业损失、保持经济活力，成为政府和企业共同关注的课题。

以史为鉴，继 2008 年经济衰退之后，全球知名咨询公司麦肯锡 (McKinsey) 针对 1000 家上市公司进行了研究，研究发现：虽然经济衰退是大趋势，但有 10% 的公司经营数据相比会更加优异。这些业绩优秀的公司存在几个共性：第一，具备弹性的管理能力；第二，具备敏感的决策能力；第三，具备敏捷



的执行能力。这些具备弹性的组织，可以迅速的做出决策、采取行动，同时，他们也能够能够在蛰伏期储备资源、预判趋势，并在经济复苏的未来快速恢复发展。

2. 驱动业务增长 VS 实现成本控制

在良好的经济环境下，大多数公司会将更多的精力放在收入增长上，而在充满不确定性的市场环境下，企业的领导者意识到节省下一块钱的难度远低于增加一块钱的收入。通过针对性的成本控制，企业可以把控业务的运营方式，实现现金流的控制和改善。

PWC 最近进行的一项 CFO 调查显示，当今 CFO 的首要任务是控制成本，但近 80% 的企业管理者发现，他们无法获取可视化的数据，也无法对业务的发生、采购的支出以及如何压缩相应的成本作出预测和判断，更谈不上实现成本的控制。

驱动业务增长和实现成本控制都是 CFO 的核心工作。在经济不景气的环境下，CFO 难以找到驱动业务增长的方法，那么，将工作重点放在可控、并且对企业利润率产生重要影响的环节——确定性支出的优化上，成为 CFO 的必然选择。

3. 数字化手段支撑精细化管控

麦肯锡（McKinsey）的报告指出：经济衰退环境下，全面的预算削减不仅无法解决问题，反而可能导致更多问题。自 2008 年经济危机以来，许多公司一直专注于精益组织的构建，在这些高效组织中，当收入萎缩时直接削减预算支出的效果便不再明显。企业的高级管理者往往倾向于立即采取行动，通过削减预算、调整策略来实现成本的控制、供应链风险的降低以及打造更加敏捷的组织，但缺乏数据支撑的控制决策却可能导致意料之外的后果。

报告数据显示：使用传统的预算消减的方式可以降低 2% 的成本，而使用数据和分析工具的方式可降低 5% 的成本。这意味着，采用传统的预算削减的方法无法带来预期的收益。企业的财务团队需要掌控更多的数据和使用更好的技术，基于数据分析的结果，采用手术刀式的精准预算控制，而不是大刀阔斧的全面削减预算，CFO 及其财务团队要考虑的不仅仅是熬过困难期，还需要考虑是否可以在经济复苏的时刻抓住机遇、实现快速扩张。

随着云计算、大数据等技术的不断演进，一场同时于全球启动的“数字化角逐”已拉开帷幕。与过往相比，越来越多的企业认识到以技术为导向转型的必要性，COVID-19 疫情加快了企业数字化转型的步伐，毫不夸张地说，过去的数字化转型或许是锦上添花，而当下的数字化转型已成为雪中送炭，甚至是生死选择。

百望云研究院联合数字产业创新研究中心、首席数字官，通过对超过 2000 家大型集团及数十万家成长型企业的观察和分析，发现具备逆势增长能力的企业均关注了如下事项：

- 关注成本控制，即时节省成本。
- 关注数字化基础设施，实现风控合规。
- 关注雇佣理念升级，激活灵活用工。
- 关注供应链健康，动态了解产业生态进展。
- 关注数据洞察，推进智能决策。
- 关注资金流转，提高现金流效率。

企业的 CEO、CFO 必须为企业建立起一套弹性管理的框架，使得企业的领导者能够在正确时间依据可靠的数据分析做出最佳决策，不仅支持业务短期健康发展、同时也能着眼未来，筹划经济回复时的业务复苏及扩张。

2.

成本控制，90% 的企业都做错了吗？

- 实时呈现的可视化数据
- 好的决策需要依托于可靠的数据分析
- 在整个组织内实现决策落地和成本控制





COVID-19 疫情的突如其来，让很多行业都陷入了停滞，当收入增长遇到挑战时，越来越多的企业将成本控制提到了前所未有的高度。

但如何控制成本？是降低 2% 的采购成本？削减 5% 的人力成本？还是减少 10% 的市场推广投入？企业需要做出抉择。

对不同规模的企业而言，成本控制与理念、体制存在着巨大的割裂：

很多中小型企业缺乏物力人力，对成本控制原本就存在认知误区，甚至不乏有手工记账的企业，信息源本就混乱，更少有方法论。

事实上，对于企业而言，更应该弄清的不是“我需要在哪里控制成本”，而是“我如何在不影响业务发展的前提下控制成本”。

为了解决这个问题，很多大型企业选择雇佣第三方公司进行调研，但是庞大的业务支出往往需要花费数月的时间与大额的预算进行精确的分析。即使在经济环境良好的情况下，这也不是一个可以获得最大收益的理想方式，何况在充满不确定的时期，更需要快速适应变化的市场，抓住稍纵即逝的商机。



如果经济形势持续恶化，当企业需要降低 10% 甚至 20% 的成本时，如何选择将成为企业管理者头疼的难题。

如果您对成本控制感兴趣，请您先填写这份问卷，如果您有 3 个问题的答案为“是”，那么我们可以推测，您将从这份指南中获得有效降低成本的方法。如果这些问题还没有进入您的视野，那我们也善意的提醒您，在新的竞争环境下，或许您需要通过这份指南，了解到身边的企业家都采取了哪些措施才保持了企业的领先。

1. 对上下游企业和集团内企业是否关注其风险？ 是 否

关注的风险点有哪些？ 如：司法案件、工商异常、非法集资、税务稽查等风险

2. 是否关注本集团母公司和子公司经营情况在全国同行业，本地同行业的位次？ 是 否

如：今日销售额打败 XX% 的同行

3. 是否希望及时 T+0 获得当日采购和销售的经营简报？主要销售客户信息？ 是 否

4. 是否希望自己所处的产业链下游产业商品的销售情况？ 是 否

5. 是否关注月度、季度的客户流失情况、复购情况？ 是 否

6. 是否希望看到主营产品所在产业链上下游的商品链条和销售规模年度曲线？ 是 否

在回答完上述问题之后，是否对您有所启发？

事实上，在此前的调研中，我们访谈了大量处于行业领先地位的企业领导者，从他们的回答中可以看到一个令人有些无奈的事实：无论是企业的 CEO，还是企业的 CFO、CMO，对于如何真正的控制成本，缺乏“有根据的数据分析”和“可视化”的工具，这导致了业务决策是盲目的，而效果是不可预期的。

我们需要明确的是，企业计划削减的成本一定是建立在“最小程度地影响业务”的基础之上，因此，企业管理者掌握（需要掌握）的所有数据，必须与业务情况紧密相连。

在这个逻辑前提之上，本指南提供了三点建议：

实时呈现的可视化数据

根据《经济学人》智库的一项研究，超过 60% 的 CFO 对其组织内的交易缺乏完全的可见性。

当您看不到全面的支出数据时，如何做出明智的成本削减决定？

如果没有可靠的数据支撑，您很有可能削减的是远期业务发展所必须的资源 and 版块。

企业领导者要想做出快速并正确的判断，必须建立在对自我的组织有着全面的了解，清楚的掌握业务支出的节点、进程，并且需要通过数据分析的先进技术，剔除冗杂与错误的信息，形成易于理解的可视化仪表盘以做出决策。

同时由于业务的复杂性与交叉影响，也需要企业建立集中式的数据处理平台，构建业务的关系网络、了解业务发展的趋势。

好的决策需要依托于可靠的数据分析

传统的企业管理者因长期积累的经验，往往有着盲目的自信，容易陷入两个误区：

- 一是希望将削减的成本转嫁到供应商层面，压迫供应商的利润空间，但这种以邻为壑的方式有很大概率造成生态的失衡；
- 二是采用一刀切的全面收缩——裁员降低人力成本、砍掉不盈利的业务等，此类饮鸩止渴的方式则可能使企业丧失本应占据的赛道。

因此，在全面掌控企业业务支出的情况下，企业管理者需要利用数字化技术对数据进行专业化、智能化的分析：做出成本削减决策的前提首先是了解企业所处行业以及同类企业的业务支出情况，站在行业高度去判断企业支出所处的位置。

其次，成本的削减不能是独立基于业务的决策，而应该是建立基于数据融合的能力，通过对业务的交叉分析做出，避免错误的成本削减造成对未来竞争力的透支。

再者，成本的削减需要延展到供应商层面，通过数据驱动的方式管理、筛选合作伙伴，避免损害生态链的长期健康。

在整个组织内实现决策落地和成本控制

如何制定决策至关重要，但决策的落地执行才是能否取得成果的关键因素。为了避免松散的执行造成额外的成本支出，当成本削减的决策一旦制定，应当协调组织内部关系，齐头并进地落地，避免出现“木桶效应”。

为了正确执行决策、有效的控制成本，企业需要将所有的支出都通过一个易于使用的集中采购平台管理起来，而不是直接与供应商交易，或者通过零散的采购系统进行采购。因为如果无法对所有支出进行管理和监控，就几乎不可能达成成本的控制和管理。

在理想情况下，平台上管理的支出不仅应该包括商品采购的费用，还应该包括服务支出的费用等企业完整的交易支出，比如企业在承包商、顾问和其他临时用工领域上的支出就很容易被企业忽略。

同时，集中采购的策略可以帮助企业了解到采购执行的具体情况，便于实时的进行权限的管控和信息的反馈，也能够及时发现执行过程中存在的漏洞与风险。

当然，能够与合作生态中的上下游企业建立沟通协作的机制，便能将成本控制的决策发挥到最大的价值。

Tips: 百望云通过百望云脑的赋能，可以帮助企业建立一套AI智能决策系统。通过对企业授权信息的全面梳理，为企业搭建起一套可视化管理体系，充分了解企业的各项经营数据。依托百望云脑的智能分析，可以帮助企业进行智能决策，而最为关键的是，这是一套可实时分析的系统，能够随时监督项目进展，了解削减成本对业务的影响，从而可以很好的实现降本增效，避免因错误的决策导致业务的割裂，甚至影响未来长期的发展。

3.

识别供应链风险，实现产业链管控

- 监控供应商健康状况，进行风险预警
- 敏捷高效的寻找替代方案
- 利用知识图谱洞穿产业链
- 采用信用评级机制降低供应链风险

DATA ANALYTICS

供应链的健康状态，往往影响着企业生产经营的各个环节，所以，能否充分掌控供应商的情况，在任何经济环境中都至关重要。尤其在充满不确定性的竞争环境下，即时了解供应商的经营状况有着更为现实的意义。

前面您回答了一份关于管理者成本控制方面的问卷。那么，当我们认真提到采购、供应链等问题时，您可能还需要再填写一份问卷，从而更好的评估自己可能面临的风险。

关于供应链风险的问题：

(该问卷是企业辨识供应商风险并采取举措的重要参考指南，采购负责人尤其需要认真面对)

1. 是否关注每日采购的商品销售额以及配比？

是 否

2. 是否关注采购商品每月环比波动性？

是 否

3. 是否关注本集团母公司及子公司主营原材料与同业比较的情况？

如：原材料成本高出或低于同业水平 XX%，可推荐新供应商 X 个。

是 否

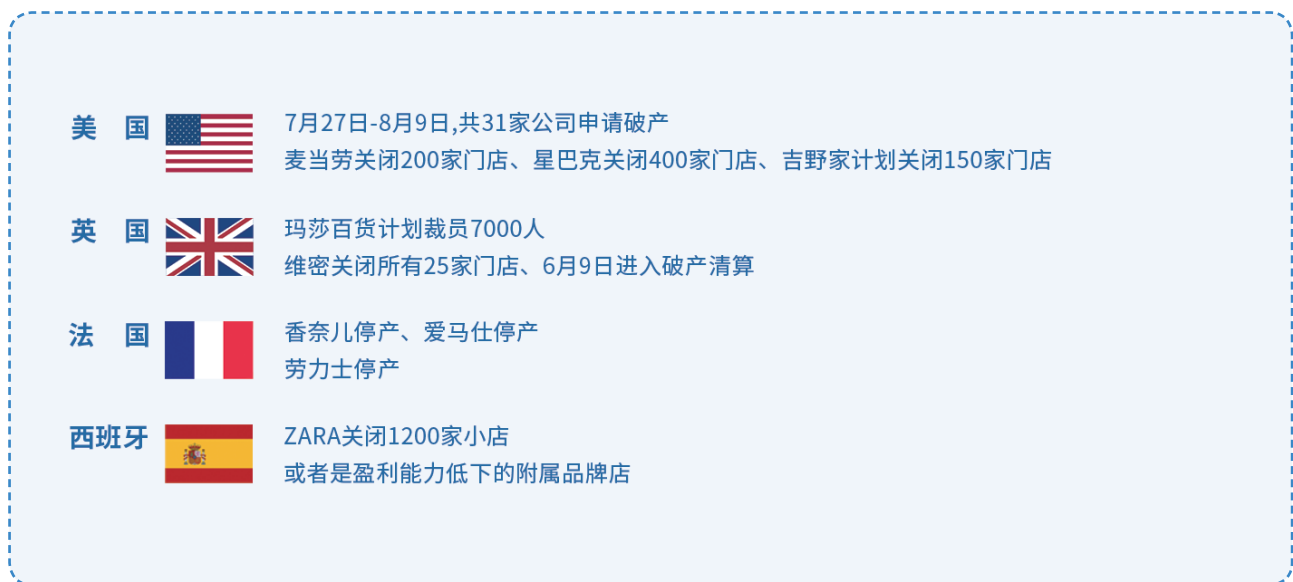
4. 是否关注采购商品退货情况是否正常？

是 否

众所周知，供应商在很大程度上会影响公司的经营业绩和未来的发展，因此企业应该关注如何利用全面的风险和绩效管理方法，保障企业供应链在任何经济环境下均能高效运转。

监控供应商健康状况，进行风险预警

COVID-19 疫情的深远影响正在逐渐凸显，很多我们曾认为“基业长青”的标杆性企业，正面临破产或关停，即便是还在正常运营的企业，也面临着各种痛苦的挑战。商业环境急剧变化的大背景下，如何快速了解供应商的健康状况并及时进行风险预警，显得尤为重要。



如上图所示，一些知名企业正在经受变故。他们或者身为核心企业，却被供应商拖累；或者作为供应链上的一环，因整个环境恶化而出现经营风险。

因此，不论是出于自身生存和发展的需求，还是基于供应链的生态健康考虑，企业都需要充分了解供应商在按订单时间交货上是否存在问题、发票是否拒收、企业有无信用风险等情况。

面对供应链生态企业，我们需要做出判断：是继续相信他们，还是需要快速寻找替代方案。

敏捷高效的寻找替代方案

企业的供应链可能面临诸如生产风险、物流风险、政策风险、法律风险等多种风险，对于企业而言，当供应链出现风险时，其首要任务就是解决问题并快速寻找替代方案。

为了快速解决供应商存在的风险，企业需要分析供应商风险的等级，同时在采购订单、发票处理和付款流程中立即对已确定的供应商风险采取行动。

如果企业认为供应商的风险已经超出其自我修复能力，则需要快速做出决策，发起新的采购计划并找到指定类别、项目或地区的替代供应商，并为其匹配相应的物流等配套资源。

特别是在疫情的影响下，企业需要具备快速重组供应商网络的能力，并全面了解订单进程、物流进程、边境情况及其他限制等，同时针对新情况进行供应商的动态调整和实时决策，帮助新的供应商快速融入供应链体系。

Tips：百望云基于服务 15 大行业、2000 家集团型企业、近千万成长型企业的能力与经验，构建了千万级的企业云供应商库和亿万级的云商品库，通过与企业采购管理系统的对接，可以让采购负责人获取行业内同等供应商的绩效数据及风险解决方案，并据此信息提供建议。

利用知识图谱洞穿产业链

供应链的管控是一个相当复杂的体系，当企业具备对供应商风险的监控能力之后，快速、主动地采取行动解决任何已确定的供应商风险，成为企业更为关注的问题。

在目前全球高度分工的时代，企业不能只依赖于核心供应商，还需要关注产业链上其他方供应商的运营情况，从而甄别自己核心供应商的风险情况。

对于企业而言，虽然可以获取大量供应链相关数据，但无法将这些跨行业、跨部门、跨系统的多源、异构的供应链数据资产转化为有价值的信息，这就需要企业利用知识图谱对供应链数据进行关联关系的挖掘，洞察“肉眼”无法发现的关系和逻辑，从而实现产业链级的评估。

不过现实的情况是，知识图谱技术在多数行业的应用尚处于探索阶段，这不仅需要企业拥有较强的数据治理能力以及大规模的知识图谱构建能力，而且需要具备以知识图谱为核心，同时开发业务模型、构建标签体系的能力。

目前来看，大多数企业难以凭借自身能力完成产业链级评估，更多的需要依赖专业服务商的协助来完成产业链知识图谱的构建，从而形成依据关键风险指标对产业链体系进行评估的能力。

Tips: 百望云依托服务 15 大行业千万级企业的经验, 可帮助企业构建跨行业、跨部门、跨系统的知识图谱体系, 通过针对采购数据、供应商绩效数据等指标的深度挖掘, 同时参考与其他供应商关系重叠的采购及供应链相关信息, 使得企业可以全面评估供应商, 从而确定需要优化的薄弱环节。

采用信用评级机制降低供应链风险

在一个完美的供应链体系中，企业不仅可以对直接供应链进行管控，还能够对全产业链进行精准监控，这对于最大限度地减少因供应链导致的业务中断非常有价值。

特别是在当前全球性的混乱中，如果某个为多个供应商服务的第四方或第五方供应商发生问题，则可能导致供应链风险的爆发，甚至引起多个直接供应商的业务瘫痪。

当企业利用多层知识图谱技术具备产业链评估能力之后，企业可以根据“关键风险”指标对供应商的供应链进行评估评级，从而采取快速行动应对，如针对性地提供资金、资源等支持手段，从源头降低供应链的风险、最大限度地减少第三方合同交付的难度。

Tips: 百望云借助大数据以及独创的“经营风控+场景风控”的双核风控模型，打造基于供应链节点的信用评级体系，会同百余家金融机构提供“发票贷”、“票据贷”、“供货贷”等信用贷款产品，可以与企业的供应商管理系统集成，迅速为上下游供应商提供融资能力。

4.

赋予企业自上而下的数字化能力， 加强合规管理

- 大数据监管模式要求企业提升数字化能力
- 数字化能力已成为企业基础设施
- 电子会计档案加强合规管理

DAIWAANGYU
DAIWAANGYU

数字经济时代，创新技术正在全面改写企业管理流程。而大数据、人工智能等技术的蓬勃发展，也影响着税务机关的监管思路。

近期，“国家税务总局持续推进重点税源随机抽查工作”结果披露，显示国家税务总局随机抽查了69户集团企业及其5.32万户成员企业，共查补税款621.46亿元。

这为大企业加强合规管理再次敲响了警钟。

在企业发展过程中，增长是永恒的追求目标；但事实上，合规是一切的基础，否则，轻则受到相应处罚，重则可能陷入千里之堤瞬时崩塌的危险。因此，对企业而言，如何积极引入新技术提升企业财税信息化水平，同时提升税务风险管控能力，应对日益强大的税务系统的数据稽查，成为必选项。



大数据监管模式要求企业提升数字化能力

近些年，税务机关相继下发了一系列大企业管理规程及内控调查工作方案等文件，部分地方基于相关规定已经开展对定点联系企业的税务风险体系进行评估打分的活动。

- 国税发 [2009]90 号：大企业通过建立税务风险管理体系，来应对和控制税务风险的指引
- 国税发 [2011]71 号：税务机关针对大企业的税务风险控制导向的服务和管理规程
- 国资委的要求：要求中央企业把税务风险防范工作纳入全面风险管理工作中
- 2015 年，中国海洋石油总公司、神华集团有限责任公司、中国兵器装备集团公司、中国建筑工程总公司、中国联合网络通信有限公司和中国人寿保险（集团）公司六家企业被列为全流程税收风险管理对象，开始税务风险自查。

特别是金三系统上线后，税局获取信息能力显著增强，企业合规管理压力攀升。

金三系统到底有多强大？据介绍，金三系统全面上线后打通了大量税务数据，每张发票都有纳税人识别号，每件商品都有税收编码，整体数据非常完善，再加上五证合一、个税、社保等数据共享，系统可对企业经营销售情况进行全流程监控，与此同时，金三系统还可与水电气、金融机构等数据比对，结合企业各种原材料使用情况，对投入产出进行预估。

毫不夸张地说“大数据可能比你更了解公司的各项数据”。

而为了使金三系统掌握的信息更准确，2018 年 3 月 16 日税总发 32 号公告《关于发布财务报表数据转换参考标准及完善网上办税系统的通知》第二条规定：“各省税务机关应升级完善网上办税系统，制定网上办税系统与企业财务软件对接的接口规范并开放接口，实现网上办税系统与企业财务软件的对接，支持自动计算应纳税额功能和更正申报表功能，支持企业财务报表数据格式与纳税申报财务报表数据格式之间的自动转换，实现申报表、财务报表联网报送，缩短企业的纳税申报时间。”

此文件要求税务机关的金三系统与企业财务报表直接建立接口，要求企业必须做到帐表一致，而目前上线的税务系统正是从业务源头规范及时准确的处理税务数据并进行账务处理，降低企业的税收风险。

对企业而言，为应对这种新局势，必须全面提升企业数字化水平，开展全流程税收风险管理及税务风险自查，在变动的竞争环境下保持优势。

全流程税收风险管理示意图：



数字化能力已成为企业基础设施

当我们在说数字化能力时，到底是在谈基础能力，还是高阶能力？是应对税局系统日益强大的监管能力的被迫应对？还是面对全球化竞争的主动追求？

近日，《财富》杂志发布中国 500 强榜单，这些企业一直是行业发展的标杆。今年虽然受到疫情影响，但上榜企业在营收、利润等多个维度依然保持了增长，其中，以互联网、科技、企业服务为代表的“数字化企业”，表现尤为突出。

工信部 1-5 月份的数据也印证了这一点，互联网、软件、电信这类具备数字化核心的企业，增速更高，其中互联网增速高达 15%。而很多传统行业比较钢铁、汽车、家具和家电都呈下降趋势，有的行业降幅甚至高达 20%。

由此可见，数字化不再是企业发展的口号，而应该沉淀为企业的基础设施，融入到销售、采购、管理等业务场景，引导企业高速发展。

回到企业管理的维度，大量企业存在管理数据分散、业财税信息割裂等问题。如：

- 涉足行业多，经营范围广，发票分散开具、分散管理，涉税信息无法及时采集和集中共享，税务筹划难度大；
- 对于临期发票、逾期发票、滞留票、失控票、未抵扣发票、已抵扣异常状态的发票等没有有效的预警和管理机制，不能有效控制电子发票重复报销，给企业带来一定税务风险；
- 信息系统整合程度较低，内部财务系统和税局系统相互割裂；
- 缺少统一标准的税务信息化平台，业务处理绝大部分仍依赖人工，无法实现税务业务全自动化、精细化处理。

企业迫切需要一个标准统一的税务精细化管理平台，实现高度集中的税务资源共享，帮助企业进行及时高效的税务风险管理，减少合规风险。

在此基础上，企业还可以通过全链路的数字化系统，为企业赋能，为供应链赋能，为产业链赋能，使生态平台上的企业都能够“上云、赋智、用数”，全面提升企业和全行业竞争力。

电子会计档案加强合规管理降低采购风险

除了税务风险，COVID-19 疫情的爆发，增加了供应链条可能出现的问题，这使得供应链风险超出预期，对企业风控系统提出了新的挑战。

在这种背景下，企业又该如何降低风险？

事实上，企业需要构建一套完善的电子档案管理系统，将企业经营活动获得凭证、内部管理凭证、会计结算凭证等信息管理进去，实现交易数据与企业的合同、业务表单等信息的匹配，这会加强管理效率，也可以帮助用心的管理者寻找到合作过程中异常的蛛丝马迹，避免可能出现的风险，并为突发事件做好预案储备。

当企业确定新的供应商时，需要确保在购买过程中使用的合同是符合要求的，如果企业希望获得更低的价格或进行批量采购的折扣谈判，原有合同条款和数据就具备积极的参考意义同时，使用统一的电子档案系统，也可以确保员工使用适当的合同来降低因快速替换新供应商而造成的额外风险。

Tips: 百望云通过提供涵盖业财税一体化云服务、财务供应链协同云服务，帮助企业解决共享中心模式下企业进销项发票的全生命周期管理，实现财务高效合规入账，满足国家对企业特别是大型央企集团的强管控要求，保障企业税务数据和业务数据的一致，降低涉税风险；而通过精细化税务过程管理，包括电子档案的完备，既可以实现发票的最大抵扣率，降低公司税收成本，为公司创造效益，也可以助力企业更好地管理供应商体系，降低风险。从而整体提升企业自动化程度，显著提升企业竞争力。

5.

智能决策，基于数据洞察的“增长动力”

- 建立全价值链关键指标，提升可视化管理能力
- 助力税务共享服务中心从成本中心向价值中心过渡





数字化正在全面席卷各行各业。赛迪顾问最新发布的《中国发票数字化发展》白皮书显示，“通过对全球数字化转型的研究，发现通常情况下行业的数字化程度与其利润增速往往成正比关系”，且有“39%的企业制定了企业及数字化战略”，来应对数字化趋势的挑战。

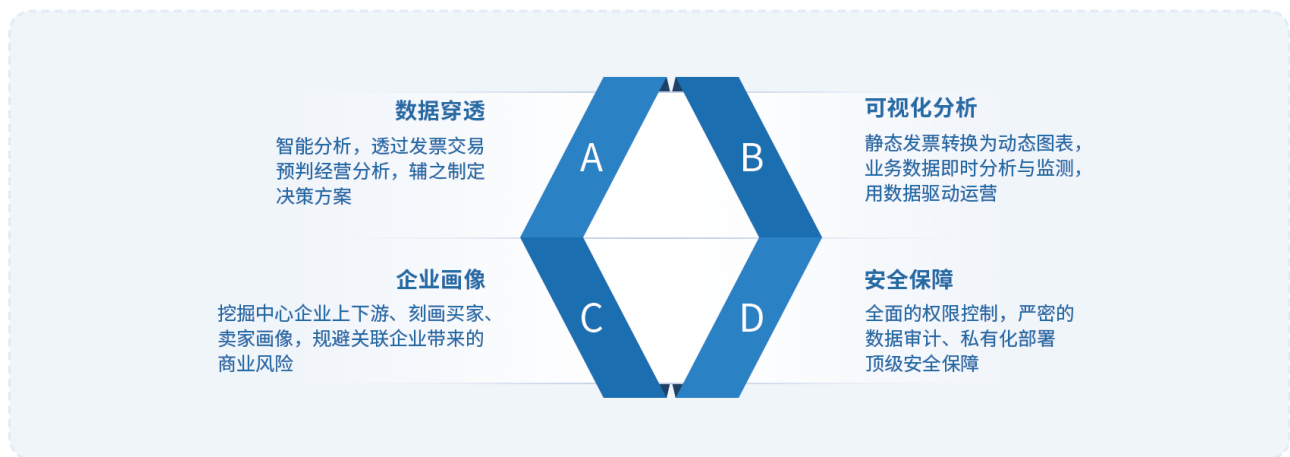


建立全价值链关键指标，提升可视化管理能力

为什么企业特别注重数字化升级？除了前面提到的供应链协同带来的降本提效等成果，数据打通的魅力，还在于真正实现了数据穿透，将不同维度的数据汇总在统一展示页面上，将静态发票数据转换为动态交易信息，通过智能分析，实现业务数据的即时分析与监测。

与传统的数据库模型不同，对前期进行了数字化升级的企业，可通过后台“大数据模型 + 平台化架构”，搭建一套“可视化智能决策系统”，将发票数据、业务数据、财务数据贯通，实现企业全链路数据统合。

企业在进行基础的指标设定后，可根据需求，生成实时、全面的动态云图：利用云图解读数据，精简且准确高效的传递价值信息，多角度发现问题、定位问题、解决问题，理想情况下，即可实现用数据驱动运营。这为企业探究业绩增长模型、企业经营成本甚至是用户模型，提供了全新的维度。



助力税务共享服务中心 从成本中心向价值中心过渡

数字化智能决策系统，通过与业务、财务系统的深度交互，可以穿透共享财务，深刻影响战略财务中的税务管理、企业决策，从而助力税务共享服务中心从成本中心过渡到价值中心，为未来智能决策做准备。

众所周知，过去 10 年，是针对个人消费者的社交黄金时代，以微信、头条、抖音为代表的面向消费者的社交平台快速突破 10 亿用户量，掀起巨大的数字经济浪潮，也使其母公司成为千亿市值级别的超级平台。

与此同时，在新冠病毒疫情的大背景之下，以阿里钉钉、企业微信为代表的面向企业服务的社交平台也发展迅速，阿里钉钉上的企业组织达到了 1000 万之上，这两大巨头以数字化在线办公为突破口，在各自轨道上加速突进，以不同的模式在企业级服务市场引发深刻变化。

在企业服务领域，因着数字化变革及产业互联网的双轮驱动，变革正在持续加强，而这也为税务共享中心的升级提供了技术和现实的可能性。

值得关注的是，这一切是以技术为驱动力的，但技术并非是唯一核心。事实上，对大部分以技术支撑的企业来讲，限制其市场拓展的，不是技术先进性，恰恰是缺乏深入了解行业的洞察力和服务客户的真实经验，这使得其解决方案无法直达客户痛点，为其提供现实增长助力。

对企业客户而言，要想实现成本中心向价值中心的过程，高度依赖服务商对场景的深入洞察，才能利用创新技术、搭建互联网化的动态系统，实现场景与技术的“双重化合”。

Tips: 百望云大数据分析引擎通过构建超过 500 个标签的企业纳税评估指标体系，深度挖掘企业财税数据，分析其内部逻辑，并生成独创的评分比对系统，为企业提供具有分析价值的数

据，为企业完善日常运营与管理提供数据支撑。

在业财税融合基础上构建未来财税数字化管理平台，利用百望云创新式的动态云图模型，建立企业全价值链关键指标，并通过可视化手段呈现，快速推动财务共享领域的变革，助力企业拥有可视化管理及决策能力。

6.

灵活用工，助力企业敏捷迭代

- 企业雇佣理念转变，新经济激活灵活用工
- 减少灵活用工中的税务风险





招聘冻结，
企业如何利用临时雇佣人员开拓新业务？

居家办公、弹性办公，
企业如何评估员工绩效？

外包服务盛行，
如何保障企业获票合规，
优化所得税？

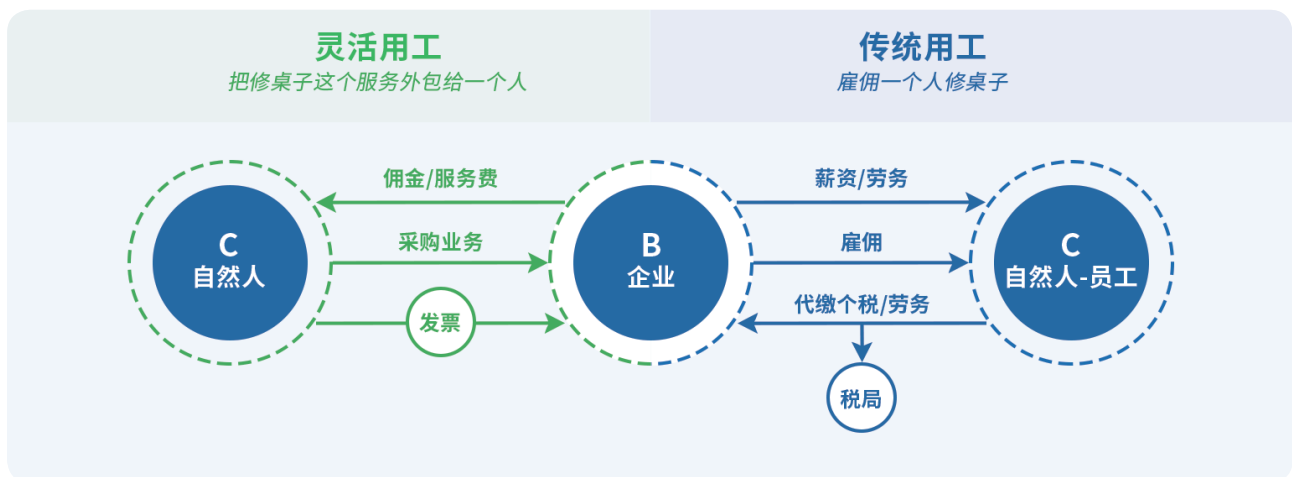


企业雇佣理念转变，新经济激活灵活用工

用人成本一直是企业运营支出的重头，尤其是一些劳动密集企业，人工成本约占企业总利润的 40-50%。

在成本紧缩的大环境中，企业不再寻求雇用新的全职员工，而是转而聘请临时员工以保持灵活性。

欧美国家在灵活用工方面已经走在前列。根据灼识咨询的数据，2018 年美国就业市场灵活用工占有所有员工的比例达 10%，而中国仅有不到 1%。按照企业数目来看，美国约有 93% 的企业使用过灵活用工，而中国仅有 60%。



随着外卖、快递、电商客服等新经济形态的出现，对灵活用工的需求明显提升，政策层面也明确了对推动灵活用工的鼓励态度，疫情及国际贸易摩擦正倒逼企业雇佣理念加速转型。

据 Willis Towers Watson 的最新调查，招聘受到了严重影响，40% 的企业已冻结或减少了招聘，另有 28% 的公司会或可能这样做。

减少灵活用工中的税务风险

可以预见，在不确定性的新常态下，越来越多的企业需要通过业务外包、共享员工、雇佣临时工等灵活用工的方式来降低成本。

企业需要对现阶段人力情况进行分析，制定弹性用工的方案，并寻求提供智能化招聘的中介机构以提高招聘效率，强化临时雇用人员培训及绩效管理。

在灵活用工项目管理中，企业及自由职业者还必须关注隐藏的财税风险。

灵活用工虽然是解决非雇佣关系下自由职业者的个税申报、代付结算服务最有效的模式，但企业仍然需要注意选择正规的灵活用工平台进行合作。

警惕灵活用工平台出现无委托代征资质违法代开、未依据实际服务内容进行发票开具等涉及增值税发票虚开的恶性行为，从而导致出现税务法律风险隐患，给企业带来无可估量的损失。

Tips: 百望云旗下“百望云薪”已与全国多个省市税务局签署“委托代征代开”合作协议。通过“百望云薪”可为企业及自由职业者代征税款及代开发票，解决企业的灵活用工结算的合规性问题，优化企业所得税。

7.

让“资金”插上翅膀，全面提升现金流效率

- 业财税一体化提升资金效率
- 利用信贷手段加强金融助力

DAI WANG GU YU
BAI WANG GU YU



本质上说，现金流是公司利益的创造者，现金的每一次周转都应该产生营业收入和利润；反之，现金流的断裂也往往是造成企业生命终结的直接原因。

在充满不确定的时期，现金为王仍然是颠扑不破的真理，如何真正提升现金流的使用效率？企业需要一套完整的业财税一体化管理系统，通过加强结算协同的联动，缩短账期，提升资金流转效率。

企业也可利用订单、发票等票据资产，通过早期贷款等信贷行为尽快获得资金支持。而现金为王的最终目标，一定是为企业长期发展提供助力。



业财税一体化提升资金效率

如果现金流周转未产生营业收入或者利润不高，则是一笔失败的交易。

衡量企业盈利质量的一个重要指标，就是经营性现金净流量和净利润的比较，因此，如何确保足够的现金流，如何全面提升企业的现金流效率，是每一位企业管理者必须思考的课题。

一套智能、精确、高效的业财税一体化系统可以帮助企业加强结算协同联动，跟踪交易进度，优化账款账期，从而改善运营资金管理，提升现金流效率。

例如，可以将向大型、资金雄厚的供应商的付款延迟到议定付款条件之内，而对于规模较小或存在流动性问题的供应商，通过供应链金融产品在购买时立即付款，同时利用银行的信用结算周期来延迟现金流出。

对于金额较大的订单，则可以在 T+0 即时获取发票并立刻进行税务抵扣，从而提前释放现金流。

Tips: 通过成本分析、区域经济走势、行业分析及商品价格竞争力、销售规模竞争力、市占率等多维度分析，百望云数字决策系统帮助企业准确把握行业趋势、洞察商机，为企业投资提供决策依据。不确定性时期，管理者更应关注现金流可能带来的危与机。通过运营资金数字化全面提升现金流效率，通过供应链金融获取现金流支持，通过商业分析调整投资决策，提高企业资金运营的敏捷性，从而在不确定性时期中捕获发展的确定性机会。

利用信贷手段加强金融助力

政府、企业及金融机构提供了广泛的融资渠道，来缓解企业的流动性问题。除了传统银行的贷款，中小微企业还可通过收益权转让、委托贷款、应收账款抵押借款等方式，获取更多的现金支持。

其中，以涉税数据为核心，结合工商、司法等数据全面分析企业经营情况，通过构建“以票定信”、“以税定信”的中小企业信用评价体系，从而帮助银行提供信贷决策，帮助中小企业获得银行信贷的方式逐渐被更多的企业接受。

调整投资现金支出结构，也是提升现金流效率的重要手段之一。

不确定时期危险因素不可控，因此企业需要重新分配调整投资现金流，暂缓或者减少部分投资现金支持，甚至出售部分非关键资产，优化投资结构。

当然，危机总是相伴而来，不确定环境同样催生了不少投资机会，企业可趁机购入折价的优质资产，以便在经济上行时得以蓬勃发展。

Tips: 百望云推出小望金科普惠金融服务平台，通过“大数据模型+平台化架构+企业财税标签”搭建以交易数据为核心的风控模型，为企业建立全新维度的信用画像，帮助金融机构及时掌握企业经营情况、监控运营风险，建立起一套精简且准确高效的信息交互渠道。目前已有包括工商银行、民生银行、网商银行等全国 50 多家商业银行和互联网金融公司与百望云展开合作，共同推进普惠金融发展。

8. 结论

企业必须通过数字化升级构建弹性管理能力

- 未来不确定性将成为常态
- 百望云助力企业进入弹性管理时代

BAI WANG YUN

未来不确定性将成为新常态

无论公司规模或行业如何，大家都面临着一个充满挑战的新时代。

作为财务和采购部门的领导者，需要一套数据化工具，快速了解企业支出并对其进行控制，降低供应商风险，并积极利用金融杠杆能力增加公司的适应性和竞争力。

而对于企业 CEO 等高级管理者，则需要全面建立弹性思维，以可视化数据为支撑，在波动期积极布局，提升企业反应的敏捷性，确保企业不仅可以应对当前的不确定性，而且可以采取行动，在未来的几年中能蓬勃发展。

百望云助力企业进入管理新时代

百望云致力于以数据驱动业务创新，通过挖掘跨行业产业链知识图谱，并结合行业领先的 AI 算法，构建线上化、自动化、智能化的企业社交网络，为用户提供百望云智采、百望云智链、百望云智票、百望云智税、百望云智数五大领域的数字化产品和服务，实现从战略寻源、采购优化、对账结算、发票管理、智慧财税到支付融资的全闭环数字商业平台，助力产业互联网业务变革，让企业在面对经济环境的快速变化时立于不败之地。

根据市场变化和市场洞察，百望云推出基于“百望云脑”的“企业弹性管理数字化转型方案”，依托千万级企业服务经验、百亿级交易数据额，形成百望云脑核心能力，更智能、更安全、更实时地帮助企业管理支出、管理供应链并增强弹性能力，帮助企业专注于业务支出管理，使自己成为成功的领导者，在经营不确定的情况下，将企业管理带上新的台阶。

具有弹性的企业需要预测行动，赶在业务变化之前采取行动，以度过艰难的时期。但是，也许更重要的是，真正具有弹性的组织还可以通过数字化预测优势能够从困难时期中迅速恢复过来，并在经济好转之时具备增长爆发力。

“百望云——企业弹性管理的数字化转型方案”的价值，正在于可以支持企业快速响应不断变化的市场条件，使得企业不仅能够度过当前的波动性经济风暴，而且还能找到意想不到的机会来获得优势。

