



2012德勤高科技、高成长中国50强
颁奖典礼暨德勤创业家论坛
快公司的慢态度

会议日程

时间	项目
15:30-16:00	签到
16:00-16:05	德勤高科技、高成长 50 强颁奖典礼 开幕词 周锦昌先生 - 德勤中国科技、传媒和电信行业主管合伙人
16:05-16:45	主题演讲一 如何实现持续发展 孙大明先生 - TPK 宸鸿科技集团总裁暨执行长 主题演讲二 中国宏观经济走势 向松祚先生 - 中国农业银行首席经济学家
16:45-17:30	德勤创业家论坛圆桌讨论 - 快公司的慢态度 主 持 人: 包 凡先生 - 华兴资本创始人、首席执行官 邀请嘉宾: 陈一舟先生 - 人人公司董事长兼首席执行官 游文人先生 - 台达集团中达电通总经理 陈 罡先生 - 马蜂窝 CEO 舒 义先生 - 力美广告 CEO 王拓轩先生 - 德勤咨询人力管理合伙人
17:30-17:50	茶歇
17:50-18:00	主题演讲三 民企的机遇和挑战 白云峰先生 - 北京国能中电能源有限责任公司董事长
18:00-18:45	2012 德勤高科技、高成长中国 50 强颁奖典礼
18:45-20:00	晚宴

德勤领导



周锦昌

德勤中国 科技、传媒和电信行业 (TMT) 主管合伙人

周锦昌先生是德勤中国科技、传媒和电信行业的主管合伙人，同时也是教育行业以及德勤中国 VC 联盟的主管合伙人。

周先生拥有超过 25 年的会计、审计和咨询经验，他领导跨部门的团队关注行业变化的需求；负责本事务所的经营策略、行业的调研，并为客户提供专业的服务。同时他还参与德勤全球的业务，现为德勤全球 TMT 执行委员会成员；同时周先生也是德勤中国董事会成员。

周先生现担任多个中国 TMT 行业战略客户的客户服务主管合伙人和顾问合伙人，这些客户包括中国在美国上市的第一家科技公司和第一家教育公司。周先生同时担任 AAMA 亚杰商会摇篮计划的第 7 期导师。

主题演讲嘉宾



孙大明

TPK 宸鸿科技集团总裁暨执行长

孙先生曾任摩托罗拉美国全球高级副总裁、台湾区董事长兼总裁，中国区首席代表。离开摩托罗拉后他加入宸鸿，当时宸鸿还只是鲜为人知的台湾公司，短短几年间，宸鸿成长为触控屏产业的领先者，2010 年的营业收入达到 126 亿元。2010 年底，宸鸿上市后即被投资人热捧，成为台湾股市新一代的明星个股。如今，宸鸿是厦门最大的企业雇主，员工达 4.3 万人。

宸鸿集团是著名台资企业 (TPK)，旗下拥有宸鸿科技，宸阳光电科技，宝宸光学，威鸿光学，瑞世达科技，瑞士达光学，宸正光电，祥达光学等，主要从事触控显示器、触控系统、触控组件、触控屏幕、玻璃保护外盖，触控技术、应用软件、硬件、触控相关周边配件的研发、生产。



向松祚

中国农业银行首席经济学家

中国人民大学国际货币研究所理事和副所长

向先生早年毕业于华中科技大学和中国人民大学,先后留学英国剑桥大学和美国哥伦比亚大学,师从“欧元之父”、1999年诺贝尔经济学奖得主蒙代尔。他是哥伦比亚大学国际关系学院杰出校友,纳斯达克上市公司华友世纪创始人之一。曾任职中国人民银行深圳分行和多家企业。

近年来,向松祚博士逐步由金融实践派转型为理论研究的学术派,学术研究态度严谨,注重数据说明,逻辑清晰,很有说服力,兼备大战略眼光。在多年市场激烈的淘洗下,向博士具有很强的金融敏感度。在国外游学期间,深入研究西方经济学经典著作、深入研究美国经济史和全球金融史,尤其是国际货币制度演变之历史。

此外,向松祚博士还担任美国约翰霍普金斯大学应用经济研究所高级顾问、国际货币基金机构官方论坛(OMFIF)顾问委员会副主席、世界经济论坛(World Economic Forum)国际货币体系改革分论坛咨询顾问、华中科技大学经济学院兼职教授、中国中央电视台(CCTV)特约财经评论员等社会职务。



白云峰

北京国能中电能源有限责任公司董事长

白云峰,曾任中国博奇环保科技(控股)有限公司执行董事、首席执行官、总裁,现任北京国能中电能源有限责任公司董事长,并同时担任国家环保部燃煤大气污染技术工程中心副主任、机械工业环保标委会固废分标会主任。

白云峰先生在2007年8月8日带领博奇公司成功登陆日本东京证券交易所主板一部市场,成为中国首家登录东证一部的公司,也是世界范围内首次发行就直接登录东证一部的非日本公司,该公司也是目前中国内地唯一在日本东证上市的公司。

因为在环保节能减排以及国际资本合作领域所作的积极贡献,白云峰当选2007CCTV中国经济年度人物,是目前为止获此殊荣最年轻的人士。曾获得首都劳动奖章,并在2010年被评为北京市劳动模范。是环保领域典型企业代表,是青年科技工作者和青年企业家的杰出人物,担任中国青年创业国际计划(YBC)导师,北大光华管理学院、中科院研究生院MBA导师,在广大青年、学生中有很大的影响力。

圆桌论坛主持人



包凡

华兴资本的创始人、首席执行官

包先生在 2004 年创建华兴资本之前，是国内领先的 IT 服务和软件公司亚信集团股份有限公司的首席战略官。加入亚信集团之前，在其长达七年的投资银行家生涯里，包凡先后服务于摩根斯坦利和瑞士信贷。在此期间，包凡是数家领先的跨国公司财务顾问，包括加拿大贝尔、瑞士诺华制药、RPR、Investor AB、日本 NTT、韩国 KEPCO 和 KT，帮助这些公司进行资金募集、银行借贷、并购以及重组工作。在其投资银行生涯中，包凡帮助客户融资超过 70 亿美元，完成超过 600 亿美元的国际并购业务。包凡与国内领先的企业也曾有过多项合作，曾经领导了中国联通 56 亿美元的海外上市，这是迄今为止中国最大的 IPO 项目之一。

包凡拥有挪威管理学院理学硕士学位和上海复旦大学理学学士学位。

圆桌论坛嘉宾



陈一舟

人人公司董事长兼首席执行官

陈一舟先生是人人公司的创始人。自公司创立以来，陈一舟先生即担任公司董事长及首席执行官。他是中国互联网产业的开拓者之一。创立本公司前，陈一舟先生是中国第一代社交媒体、1999 年中国访问量最大的网站之一 ChinaRen.com 的共同创始人、董事长兼首席执行官。2000 年 ChinaRen 被搜狐收购后，他担任搜狐高级副总裁。陈一舟先生获得特拉华大学物理学学士、麻省理工学院工程硕士和斯坦福大学 MBA 学位。



舒义

力美广告 CEO

80 后创业者, 大一 19 岁 2004 年开始创业, 是国内最早的 web2.0 创业者之一, 创办过国内第一批的博客网站 blogku, bolgmedia;

2007 年第二次创业创办成都力美广告有限公司, 后发展为中西部最大的互联网广告营销公司之一。

2010 年创建北京力美广告有限公司 (i-Media), 两年内发展成中国最大的移动广告公司之一, 并于 2011 年 4 月获得 IDG 资本 A 轮投资, 2012 年 7 月获得 KPCB (凯鹏华盈), IDG 资本联合进行的 B 轮近 2000 万美元投资。



游文人

台达集团中达电通总经理

游文人先生在资讯与电信业等相关服务长达 20 年之久, 积极推动业务并擅长管理, 拥有多元丰富的产业经历涵盖政府机关、金融业与制造业。进入 Google 之前, 游文人为日立数据系统 (HDS) 台湾区总经理, 负责台湾区人事与业务管理, 并于 2007 年成功为日立数据系统成功提升获利近两倍, 赢得多家大型企业集团的指标性客户。此外, 游文人曾担任英国电信台湾区总经理, 上任半年即达成总部整年的业务目标, 成功激励士气并使总部更加重视台湾区业务发展, 而在微软任职 10 年间, 游文人成为台湾微软历年最年轻从业务经理一路晋升到副总经理的第一人。游文人目前并担任行政院国家资讯通信发展推动 (NIC) 小组民间咨询委员会委员、台湾资讯经理人协会理事、台湾资讯应用发展协会理事。

游文人出生于台湾, 毕业于国立政治大学资讯管理研究所, 目前仍继续攻读国立政治大学资讯研究所博士学位及国立中央大学资讯管理研究所博士学位。并已发表多篇论文于重要研讨会及学术期刊。



陈罡

马蜂窝 CEO, 联合创始人之一

陈罡, 马蜂窝联合创始人兼首席执行官。2001 年开始从事互联网行业, 先后主导即时通信产品, 搜索引擎, SNS 产品的研发和运营。对互联网和移动互联网有深刻的认识和丰富的管理运营经验。

2010 年正式创立马蜂窝, 作为中国领先的旅游社交媒体, 依托 SNS + UGC 的强大优势, 致力于为广大旅行者提供真实、权威的旅行参考, 同时也为旅游行业提供精准的营销方案。

通过两年的快速发展, 打造“马蜂窝”特色旅游攻略, 覆盖全球 95% 的旅游目的地, 下载量突破 4000 万次; 同时马蜂窝也结合移动互联网的特点, 研发了“旅行翻译官”、“旅游攻略”、“旅行家游记”等市场覆盖度广、口碑良好的移动应用。

2012 年, 马蜂窝携“嗡嗡”和“旅游点评”亮相移动互联网市场, 手机客户端安装量一举突破 1000 万!



王拓轩

德勤人力资本咨询合伙人

王拓轩先生是德勤人才与领导力咨询业务合伙人及德勤哈尔滨分公司主管合伙人，负责领导力与人才发展业务线及哈尔滨分公司的日常管理，他拥有 15 年咨询和大型跨国企业人力资源管理经验。

王拓轩先生的主要咨询领域与服务内容包括、领导力与人才测评、人才发展体系规划、继任管理、人才培养与发展、企业文化与组织变革等。

王先生的主要客户包括哈尔滨市政府、工商银行、华润集团、北方工业、中国移动、南方航空、中国化工、中国国航、交通银行、德国大众、长安汽车

王先生拥有哈佛大学 MPA 学位，及北京大学法学学士。

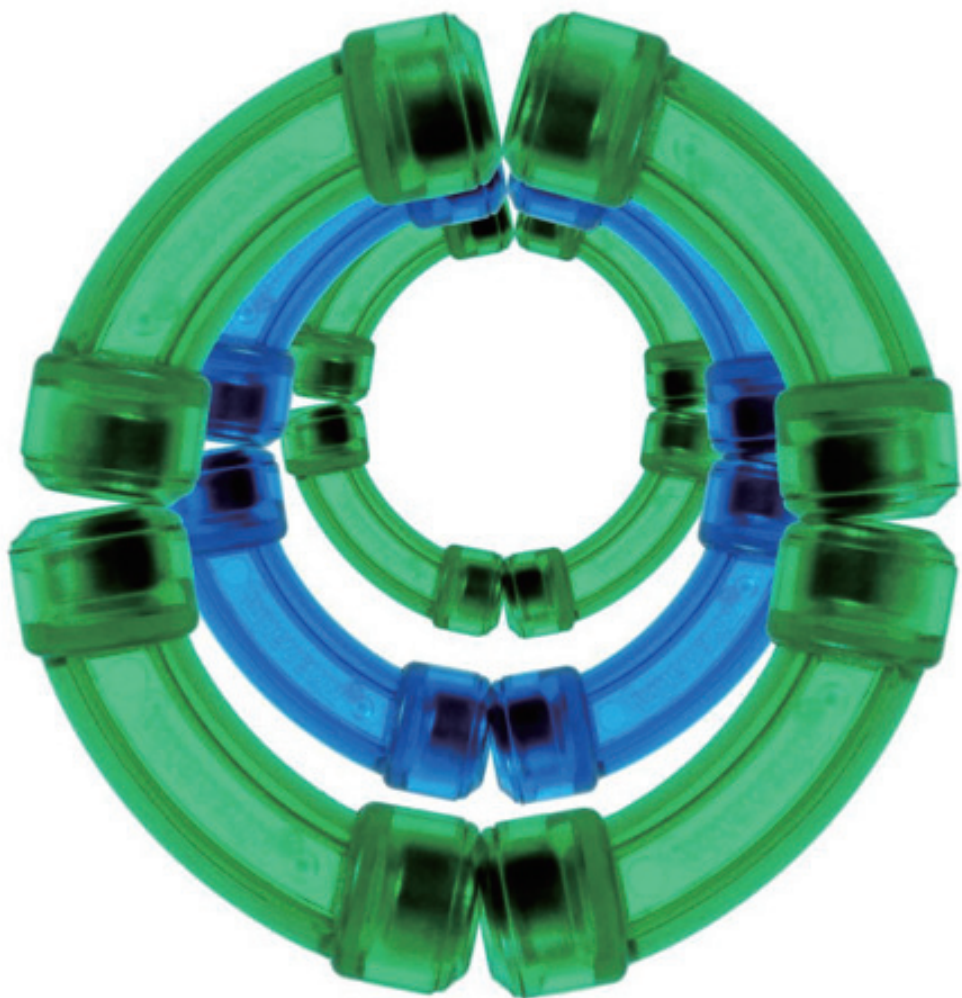
会议主持人



王永

品牌中国产业联盟秘书长

湖南邵阳人，北大国际 EMBA，香港理工大学在读管理学博士。现任品牌中国产业联盟秘书长。兼任全国青联委员，湖南省青联副主席，2011 达沃斯全球青年领袖。编著或主编有《企业家使命》、《尊敬的力量》、《品牌革命》等书籍十余部，应邀在重要论坛及内地、香港 70 余所大学发表演讲，是《人民日报》、《环球时报》等报刊和多档电视节目的评论员，其实名博客和微博也倍受关注。王永倡导并践行了 13 年的“顺风车”已得到广泛认同。

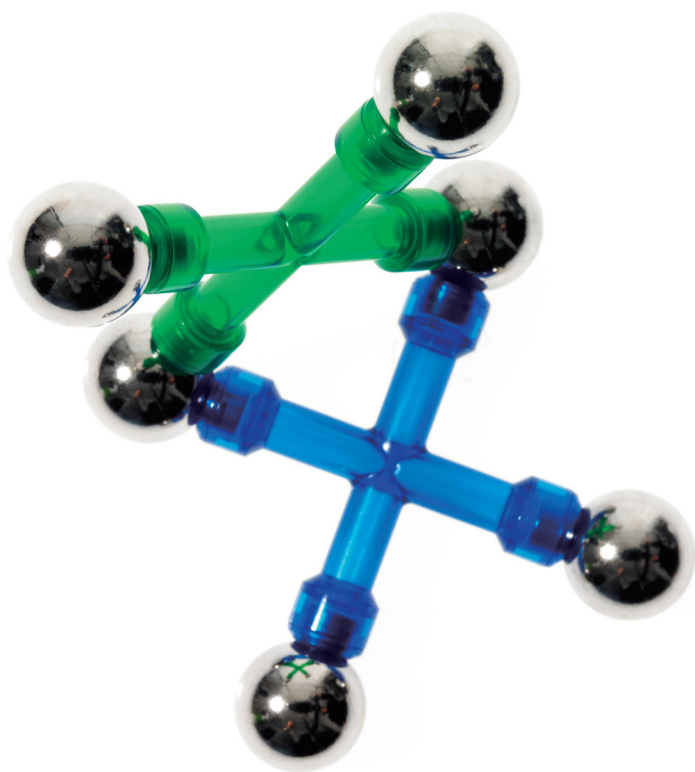


2012德勤高科技、高成长中国50强 首席执行官调查报告

关于首席执行官调查

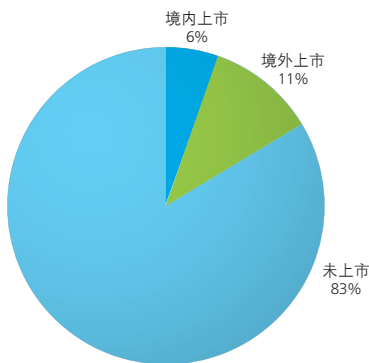
德勤高科技、高成长 50 强评选活动自 2005 年进入中国，恰逢中国的科技产业蓬勃发展之际。8 年来，政策的扶持、资本市场的青睐为科技企业创造了良好的外部环境，高科技企业的飞速发展有目共睹。在过去七年间，数千家企业踊跃报名参加德勤高科技、高成长 50 强的评选，近 300 家企业凭借惊人的成长性成为德勤高科技、高成长 50 强中的一员，更有部分上榜企业入围亚太 500 强榜单，成为亚洲地区闪耀的新星企业。这些企业来自不同的领域，包括软件、电子商务、互联网、通信/网络、生物技术/制药、半导体、计算机/外围设备、教育科技、清洁技术/新能源等。这些企业中既有上市公司，又有非上市公司。当选德勤高科技、高成长 50 强企业当年及前两年收入获得持续高速增长是这些企业的共同特点。

然而我们不能忽视高科技企业的另一显著特点即与高风险随行，所以高科技企业如何在收入高速增长的同时健康持续地发展，已成为全球科技企业高管重点关注的课题，这也是今年德勤高科技、高成长 50 强活动的主题为何是“快发展、慢思考”的缘由。一如个人身体健康是革命的前提，企业科学的经营管理体系作为企业健康的保障，亦是企业保持高速增长的前提。

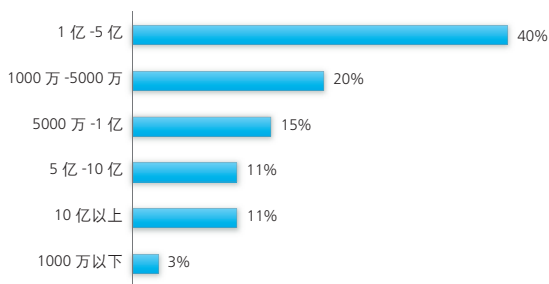


首席执行官调查样本构成

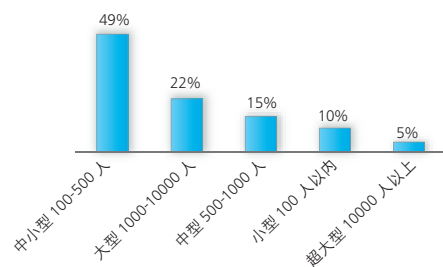
样本企业上市比例



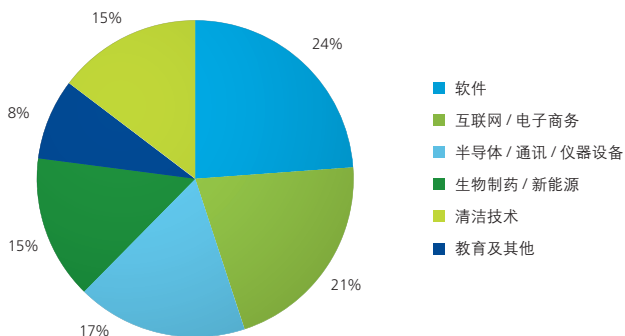
样本企业财务收入分布



样本企业规模构成分布



样本企业细分领域分布



本报告的调研样本，不仅覆盖了今年的 50 强参选企业，还包括了过去 7 年 50 强上榜企业。通过与其首席执行官的深入访谈，了解企业的经营管理现状后，分析总结出 2012 年高科技、高成长中国 50 强首席执行官调查报告，与大家分享。

样本构成：本次调研抽取的样本数量为 109 份，其中 52 份为往届 50 强上榜企业，57 份为 2012 年候选企业。

样本企业涵盖了过去 7 年中获奖企业所在的所有细分领域

• **上市比例：**83% 为未上市企业，17% 为上市企业。

• **财务收入：**1 亿 -5 亿的企业最多，所占比例为 40%，1,000 万 -1 亿的企业其次，占比为 35%，5 亿到 10 亿及 10 亿以上的企业为 22%，1,000 万以下的企业仅占 3%。

• **企业规模：**100-500 人的中小型企业占比相对最高，为 49%，10,000 人以上的超大型企业占比最少，为 5%。

• **行业分布：**软件企业占比最多，达 24%，清洁技术与新能源企业占比最少，占 8%。

一、首席执行官调查主要发现

2012 年德勤通过首席执行官的问卷调研,更全面地挖掘了在高科技企业成长过程中的成功经验和挑战。本次调研重点关注企业的核心竞争力、发展战略、运营管理、市场营销、人力资源、科技创新资本运作和风险管理等八个方面,有如下发现:

建立不易复制且持续的竞争力

47% 的首席执行官认为企业的核心竞争力在于技术研发能力。团购行业一哄而上恶性竞争的实践证明,企业的核心竞争力必须是拥有可持续的、与众不同的技术与研发能力。

优先考虑资源配置体系

研发、营销和品牌成为高科技企业战略规划的三个主要关注方面。在战略执行过程中,42% 的企业认为最大的挑战是,缺乏战略执行所需的资源配置体系及执行效率。特别是在企业快速发展时期,这一点显得尤为明显。

强化并优化业务流程

66% 的首席执行官认为在企业日常运营管理中最大挑战来自,业务流程不够优化,无法最大化释放企业竞争力。特别对于互联网类、软硬件通讯类及教育等轻资产类的科技企业,业务流程优化问题变得更加突出。

科学决策并制定市场营销战略

41% 的企业认为,市场营销方面亟需解决的问题是,目前的市场调研分析结论不足以支持市场、产品的战略决策。

增加对人才管理的投入

在高科技企业人力资源方面亟需解决的问题是,各类人才的缺乏。尽管首席执行官们确实对人力资源予以重视并制定了相应的业绩考核和福利待遇,但是员工的需求和管理者的期望之间总是存在着一道鸿沟。

有效提升内部创新力

根据调研结果,86% 的企业采取了增加研发投入掌握最新技术的措施,60% 的企业采取了建立健全企业创新机制来推动创新,但仍有 46% 的企业表示内部创新力不足。如何有效推动内部创新,需要企业进一步的思索。

合理安排融资,优化资金结构

在所有参与调查的企业中,95% 的企业资金来源为企业运营现金流,该占比较 2011 年的 85% 略有提升。同时,74% 的企业在未来 18 个月内会根据企业自身需求有不同程度的融资需求。

建立并健全风险管控的机制与流程

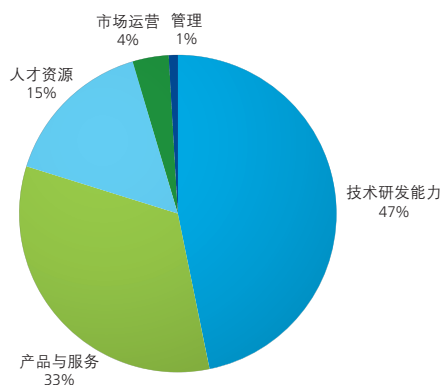
此次的风险管理现状调查中,仅有 18% 的企业将风险进行了合理的量化分析与系统管理;34% 的企业已经建立并已实施风险管理制度流程和体系;35% 的企业已经建立起一定的风险管理流程,但流程中缺乏相应的约束机制。



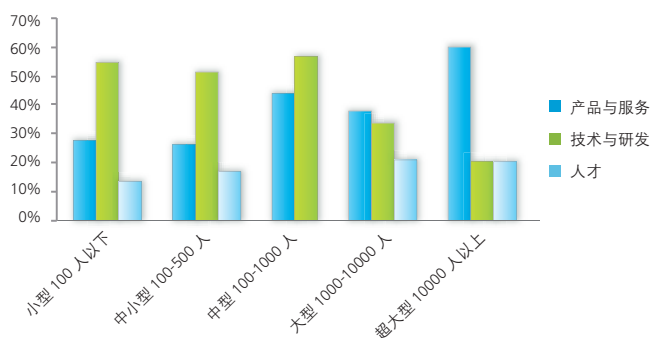
二、调查问卷结果

2.1 建立不易复制且持续的竞争力

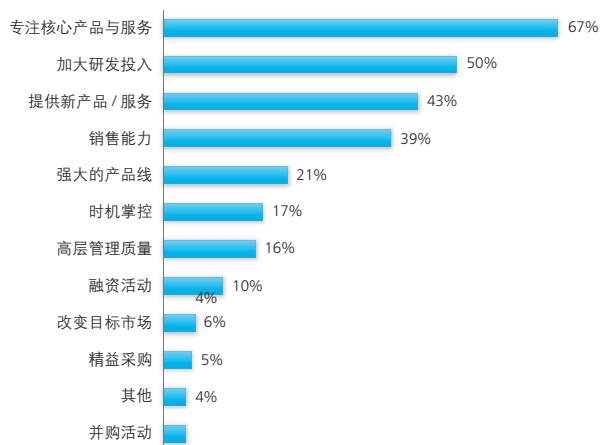
高科技、高成长企业的核心竞争力



不同规模的企业核心竞争力不同



企业实现高速增长的关键因素



毋庸置疑,要保持成长、超越对手,企业需要培养不易复制且持续的竞争力,使绩效与成本效益远高于竞争对手。本次调研中,47%的首席执行官认为企业的核心竞争力在于技术研发能力,产品与服务居于第二位,人才资源以15%的份额居于第三位。

德勤发现,不同发展阶段的公司对于核心竞争力的理解不同,1000人以上大型公司认为产品与服务是公司的第一核心竞争力,而1000人以下的公司更重视技术研发能力。究其原因是当企业规模逐渐扩大,业务形态会相对保持稳定,依靠技术研发能力形成的竞争优势已经以产品和服务的形式稳定下来,这些成熟的产品和服务方案可以更快速、更可靠、更低成本地运作。这时对企业管理者来说,更多的工作重心将会在公司整体的运营效率和市场地位的巩固等方面,所以研发技术能力的占比会随之下降。

67%的首席执行官认为,企业高速增长的关键因素是专注核心产品与服务,其次是加大研发投入和提供新的产品与服务,销售能力则从2011年的第一位下降到第四位。

快慢之间:

在企业高速增长过程中,很多企业选择继续成长,提高销售能力,而忽视了培养核心竞争力。其结果是行业发展快,竞争者跟随更快,仅凭先发优势领先的企业很快陷入痛苦的行业激战中。比较著名的案例就是中国团购行业,自团购进入中国后,很多人认为团购模式是电子商务的一种创新,值得投入。一时之间,数千家团购网站迫不及待的进入市场。而鉴于整个团购模式的核心竞争优势存在天然短板——商业模式易复制、低价策略缺乏稳定商户和用户群,而团购行业都在盲目的扩大销售范围,因此全行业迅速陷入了激烈的竞争。据团购导航网站“团800”最新统计数据显示,截至今年5月底,国内团购网站处于活跃状态的共有2996家,9个月内即比高峰时的5058家骤减40%,存活率不足四成。目前团购行业正以每月消失一两百家的速度瘦身。实践证明,企业的核心竞争力必须是拥有可持续发展的、与众不同的技术与研发能力。

2.2 优先考虑资源配置体系

战略对公司经营活动起到支持作用,同时还影响客户的价值定位及公司的利润率。在战略规划方面,62%的高科技企业达到了预期目标,并有25%的企业超出预期在发展。由于参与调研的企业业绩普遍表现良好,所以整体战略完成率高达87%。

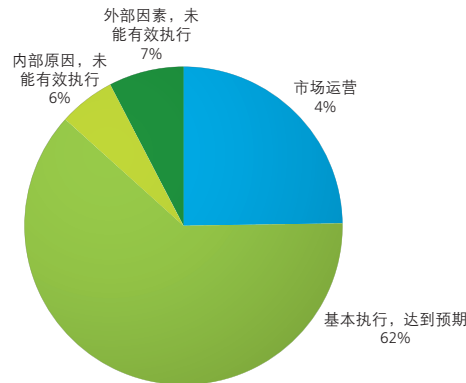
研发、营销和品牌是高科技企业战略规划的三个主要方面。研发和营销的重要性毋庸置疑,因企业给与其足够的重视,所以品牌位于第三。但是从实际访谈来看,除了互联网行业的众多科技企业以外,其他企业并没有给与品牌足够的关注度。如何正确面对品牌的价值,发挥品牌的积极作用,仍是值得企业家们深入思考的课题。

此外,人力资源以26%的比重排在第四位,融资超过IT系统、生产、风险等其他因素,以20%的比重排在第五位。可见融资问题仍是众多高科技企业发展中被广泛关注的重点。

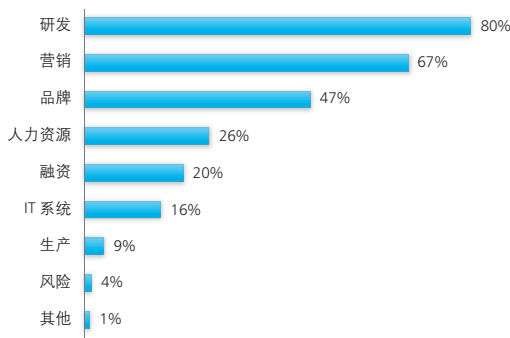
快慢之间：

尽管87%的企业都实现了预期发展目标,但他们仍深感在战略执行过程中存在诸多挑战。其中42%的企业认为最大的挑战是,缺乏执行战略所需的资源配置体系。这一点在企业快速发展阶段,显得尤为重要。要实现更高、更快、更强的发展,必须在资源配置体系方面做好充分准备。中国古代军事战争中有一条成功法则“兵马未动,粮草先行”,是强调在企业快速发展时期的战略执行中,应提前考虑或准备好所需的资源支撑。25%的企业认为面临的第二个挑战是,针对变化的市场环境和管理环境,缺乏系统的战略调整机制。上述两点都在强调战略的制定和执行,需要企业的管理者全面评估自身发展所需的资源配置体系。实际调研中,有一家优秀的科技公司在企业发展初期,拿下了巨额订单,但由于后续的生产和服务部门无法及时跟上,几乎让企业陷入绝境。

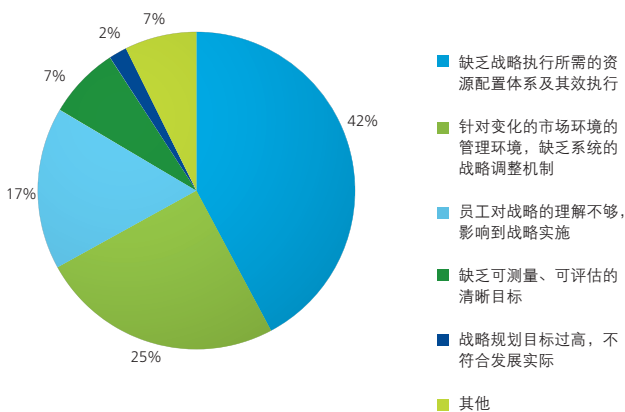
企业增长速度是否达到预期



企业的战略规划主要方面

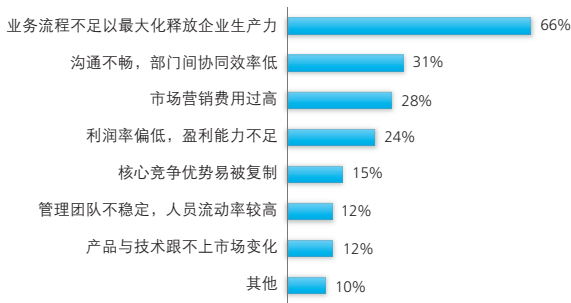


企业战略执行过程中遇到最大的困难

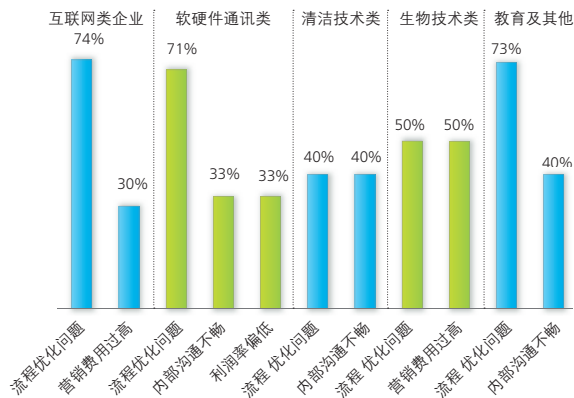


2.3 强化并优化业务流程

企业运营管理中面临的困难



各行业的首要 and 次要经营挑战各有不同



高科技企业不断发展与企业业务时，其价值链也日趋复杂，这时更需要一套精密的流程以确保经营的顺利进行。德勤调查发现，66% 首席执行官们认为在企业日常运营管理中最大挑战来自，业务流程不够优化，无法最大化释放企业生产力。的确，随着企业的发展，交互网络、信息共享以及最优化的协作呈递减趋势，这对企业管理者提出了更高要求。企业管理者此时需要详细评估业务发展目标，建立相应的业务需求，制定业务管理流程，并逐步提高业务经营效率。

从行业细分来看，行业类别不同，企业经营面临的首要挑战也各不相同。比如互联网类企业，包括电子商务、新媒体等，他们在经营时面临的最多挑战仍是流程优化问题，排在第二位的问题是市场营销费用过高。而软硬件及通讯类企业，包括软件、半导体、通讯、计算机、物联网等企业，除了业务流程优化问题外，并列第二的问题是内部沟通不畅。上述行业的整体市场已趋成熟，随着竞争加剧，不可避免会出现利润率降低的问题。此外互联网类、软硬件通讯类及教育等企业，都属于轻资产类的科技企业，所以业务流程优化问题会显得更加突出。而清洁技术类和生物技术类企业，都属重资产类企业，因此业务流程优化问题对企业的影响不会太大。

快慢之间：

在访谈中，一家在物联网领域领先的企业谈到更加实际的细节，企业为拓展市场需要在各地开设几家分公司，但是如何让分公司的业务管理流程与总公司保持一致，就成为亟需解决的问题。另外企业还收购了一个新的业务部门，新业务的管理和研发都与原公司业务有冲突，那么如何保持这些新业务的管理流程的一致性，也成为棘手问题。经过不断磨合，这家企业由于总公司流程管理十分严密，制定了以业务职能为主、区域服务为辅的管理目标，一切按业务流程管理规章严格执行，配以合格的管理人才，终于度过了初步扩张的难关。企业为满足快速发展的需要，常常会将步伐迈得过大，但是必须要保证每一步都是扎实的。

2.4 科学决策并制定市场营销战略

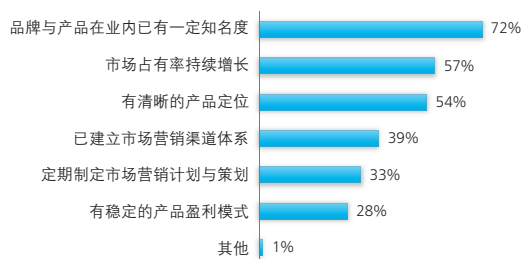
当企业处在快速成长的阶段时,往往不会将市场营销作为关注的重点,而总是以销售为中心,并收到良好效果。然而当企业的销售活动蓬勃开展起来后,管理者需要将重点从关注客户需求转向市场整体需求,而此时市场营销将帮助企业达成这一目标。

在调查高科技企业市场营销的成功经验时,72%的首席执行官们认为,品牌和产业在业内已经具备一定的知名度,是企业成功营销的关键要素。分别有57%和54%的企业认为市场营销成功之处来自市场占有率持续增长和清晰的产品定位。

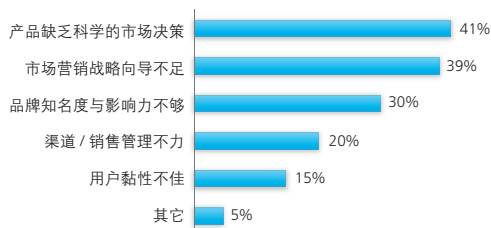
快慢之间:

在面对市场营销方面急需解决的问题,41%的企业认为最大问题是市场调研分析结论不足以支持市场、产品的战略决策。今年7月,某知名在线旅游企业宣布投入5亿美元(约合32亿人民币)用于公司促销活动,但是2011年该企业营收为37亿人民币。在市场已经充分竞争的情况下,在线旅游行业整体利润已被摊薄,行业集中度相对稳定。面对这样的局面,企业要保持发展,也许更需要充分的市场分析和调研来支持制定出稳定的发展和竞争方案,而非拿出一年的营收来做促销。打价格战,显然不是一个科学的市场决策。

市场营销方面的成功之处

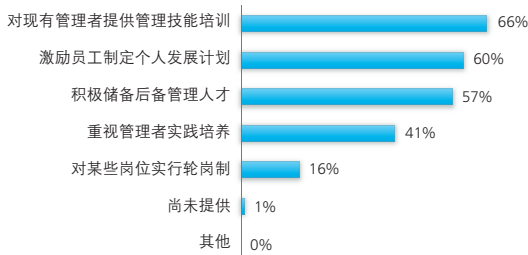


市场营销方面亟需解决的问题

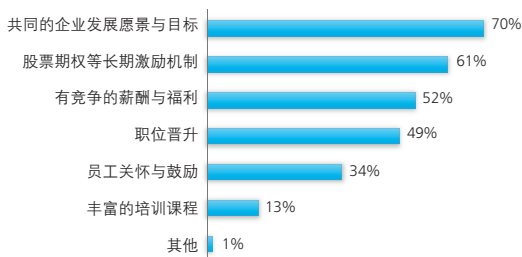


2.5 增加对人才管理的投入

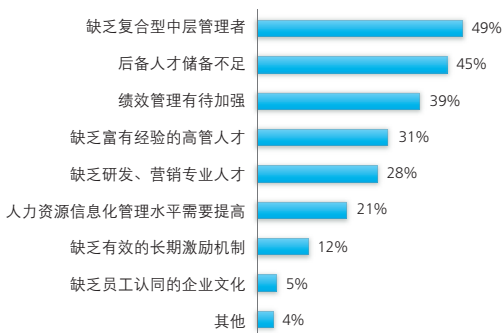
管理者能力培养最有效的举措



企业为员工提供的激励机制



人力资源方面亟需解决的问题



人才就像企业的血脉一样，任何一个经营环节缺乏适合的人才都会走向困局。通常，企业领导会把很大精力投在一些难以掌控的资产管理上，而对于其内部的人才管理却没有那么大的投入。相比之下，内部人才管理反而是他们更容易控制的，而且对于企业实现盈利和增强竞争力有着重要的影响。

毫无疑问，首席执行官们都意识到人才的重要性。从以下几个图表中，可以看到企业对中高层管理者和普通员工都给与了足够的技能培训和福利待遇。

快慢之间：

德勤发现，尽管首席执行官们确实对人力资源予以重视，并制定了相应的业绩考核和福利待遇，但是员工的需求和管理者的期望之间总是存在着一道鸿沟。如何真正了解员工的实际能力和发展需求，并加以适当的引导并利用，是成长中的高科技企业需要不断研究的课题。

此外，在高科技企业人力资源方面急需解决的问题当中，各类人才的缺乏成了普遍性问题。这就需要企业积极进行内部的培养和外部的合作。现状是，那些人才流动率较高（年流动率超过20%）的企业，为了减少损失，在员工培训方面投入相对较少。企业也许可以通过与其它企业、学校、政府、招聘网站等渠道的合作通过更有效的方式招募人才，扩大企业人才库。另外企业仍需加强人力资源投入和管理。

2.6 有效提升内部创新力

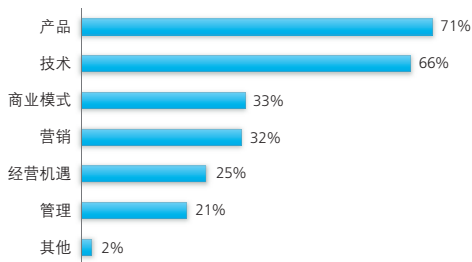
创新对科技企业意味着行业潮流的引领与市场先机的占领，也是科技企业维持竞争力至关重要的因素。根据德勤的调查，产品创新和技术创新分别以71%和66%的比率位居前两名。

在加强创新的措施方面，知识产权的保护和商业化及融资支持创新的比例并不高，一方面当前企业的创新尚未形成规模，普遍处在对创新模式的探索阶段，故并未引起企业对知识产权保护与商业化的重视。另一方面，受中国知识产权缺乏保护的大环境影响，企业对知识产权保护意识尚不足。

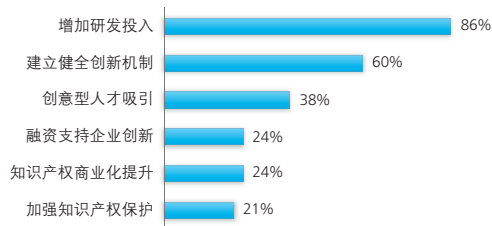
快慢之间：

在解决企业创新瓶颈方面，86%的企业采取了增加研发投入掌握最新技术的措施，60%的企业采取了建立健全企业创新机制来推动创新，却仍有46%的企业表示内部创新力不足。如何有效推动内部创新需要企业进行进一步思索是投入得不够，还是创新机制尚存在问题？一般来说，影响企业内部创新力的因素除了投入不够外，还包括机构臃肿导致的企业决策程序繁琐，企业成长过程中新旧企业文化的碰撞，企业为求稳而形成保守的创新态度等。在创新内容上，及时掌握政策、产业链资讯，推动产业链创新也是一个企业在推动内部创新、建立健全创新机制时需要考虑的要素之一。亚马逊是产业链创新的成功典型，这家最初以卖纸质书起家的电商企业，把握并引领了电子阅读的趋势，颠覆性地推出Kindle, Kindle Fire, Kindle Direct Publishing服务顺应并引领了出版阅读电子化潮流，改变了传统出版模式与规则，进一步奠定了它在出版、电子化阅读服务产业链条中不可撼动的地位。亚马逊的产业链创新并未止于此，它的云端服务、物流服务的创新亦取得了同样的成功。

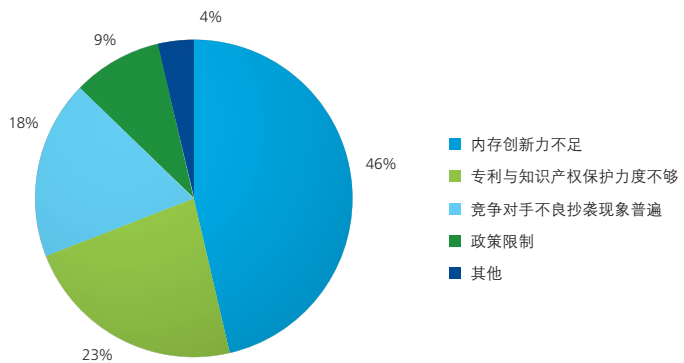
创新领域



加强创新的措施

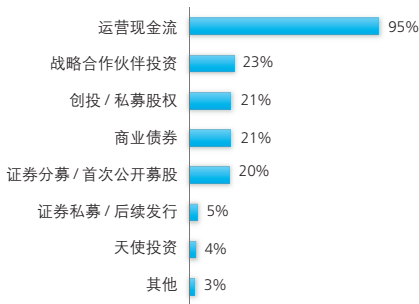


制约企业创新的关键因素

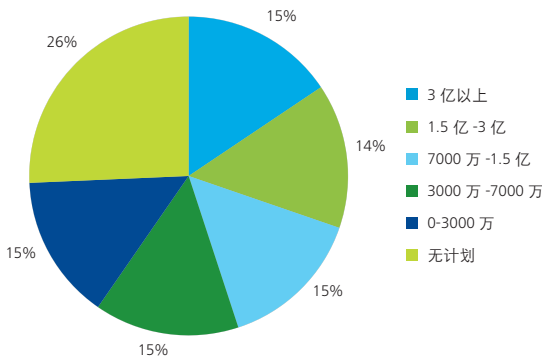


2.7 合理安排融资，优化资金结构

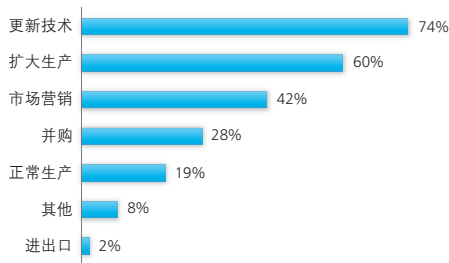
主要资金来源



融资计划



融资的主要用途



资金是提高企业生产力不可或缺的重要生产要素。资金来源上，如果说自营产生的现金流是企业自身造血系统所产的血液，那么创投私募股权等外投资金则是营养品，在恰当的时机引入并加以合理利用，无疑是企业高速成长的强有力的促进剂。在所有参与调查的企业中，95%的企业其资金来源为企业运营现金流，该比例比2011年的85%略有提升。另外，战略合作伙伴的投资比例从2011年的5%攀升至23%。

26%的企业表示未来18个月无融资计划。根据调研发现，无计划融资企业中包括11家上市企业和17家未上市企业，这17家未上市企业中仅有1家财务收入在10亿元以上，其余均在1亿-5亿，还有2家为1000万-5000万之间。

74%的企业的融资用途是更新技术与扩大生产，这符合成长型企业的发展特点。

快慢之间：

结合前两年数据，我们发现，企业融资结构稍有波动，但多数德勤50强上榜企业的资金主要来源于运营现金流。对于快速发展型企业而言，随着公司业务的拓展，产品或服务需求的不断增加。公司的资源如人才、产能与现金就会相应趋于紧张，仅靠运营现金流是不够的。企业应根据自身阶段的发展特点，科学决策、合理安排融资，从而逐步建立科学的融资结构以支撑企业的持续高速发展。

一般来说，提出融资需求，规划融资战略、接洽投资机构是吸引资本的三步曲。在融资规划过程中，企业需分析公司运营数据，加深对企业当前经营状况与市场环境的了解，并结合自身战略目标，重新评估与梳理各项业务的发展目标。在选择适合的融资渠道时，企业需思考几个要素如所有权的稀释，是否需要投资方提供资金以外的增值服务，以及未来是否需要投资方协助进行再融资等。在融资活动结束后，企业还有必要对整个融资过程进行全面评估与分析，以利后续的融资需求。

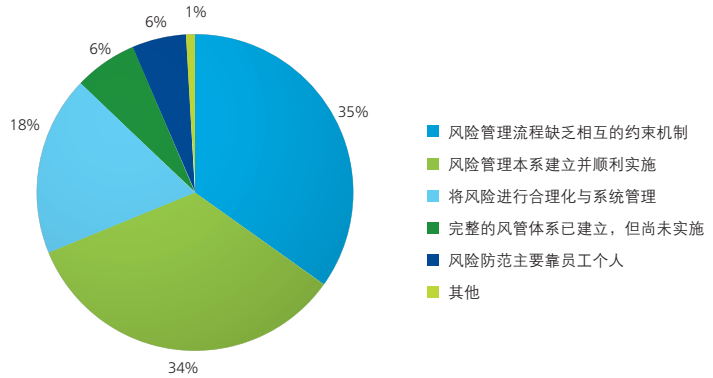
2.8 建立并健全风险管控的机制与流程

在此次风险管理现状调查中,我们发现仅有18%的企业对风险进行了合理地量化分析与系统管理;但流程中缺乏有效的约束机制;34%的企业已经建立并顺利实施风险管理制度、流程和体系;35%的企业已经建立起一定的风险管理流程。另外,还有6%的企业尚未制定风险管理方法与制度,风险的防范主要依赖于员工的责任心与个人行为。通过对不同发展规模的企业进行对比发现,超大型企业风险管理重视程度与普及程度明显高于其他规模的企业。

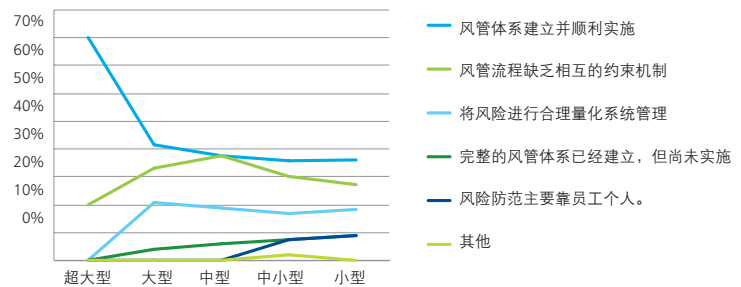
多数企业对实施风险管理不仅存在满足合规要求的外部动因,更是出于提高公司治理水平、提高决策有效性、加强竞争优势,减少管理成本及增加企业价值与整体表现等内部动因。

并且所有参与调研企业都表示未来会通过各种途径来提升风险管理,这表明目前企业高管普遍具有一定的风险意识。但通过访谈发现,企业高管对风险管理和内部控制的认知程度与国际先进管理经验还有较大的差距。

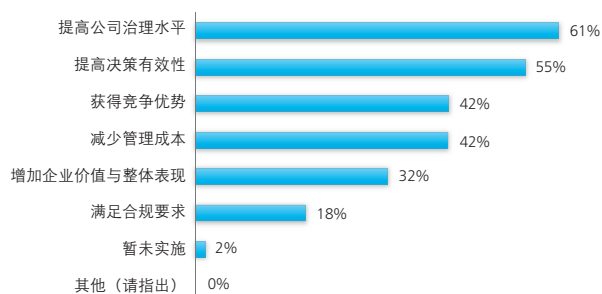
风险管理现状



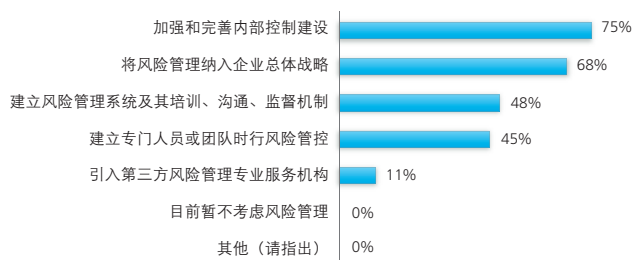
不同规模企业风险管理现状对比



企业实施风险管理的动因



未来风险管理提升方式



快慢之间：

企业在追求高速增长的同时将市场、财务和经营等风险降到最低是一项艰巨的任务。它要求企业对风险进行科学的评估和成功的管理；要求企业根据自身发展阶段，合理识别、评估风险，确认并量化风险，建立风险预警机制，成立风险管理委员会指导制定、实施和评估风险管理。将风险由事后控制转变为事前预警，以帮助企业决策者提高决策有效性并巩固和提高企业竞争优势。然而随着企业的成长，风险日趋复杂，如何制定和实施最经济有效的风险管理方案，是高科技、高成长企业，特别是大型、超大型高科技企业面临的一道难题。

三、中国高科技行业发展展望

宏观经济发展趋缓，但中国高科技企业仍将保持平稳增长

2012 年全球经济活力正在逐渐减弱，欧债危机、美国经济难见复苏等因素引发了人们关于世界经济再次探底的猜想。而作为全球第二大经济体的中国，刺激性政策的逐步退出、严厉的房地产调控政策使得经济增速进一步放缓。在此经济背景下，2012 年入选 50 强的中国高科技企业三年平均增速仍达到 1071%，相比 2011 年的 1186% 略有下降。而 2008-2009 年金融危机时期中国高科技行业依然保持了三年平均 1245% 的增速，说明目前高科技行业表现出了反经济周期的特征。德勤预计 2013 年，中国高科技企业总体发展趋势依然平稳。

互联网、电子商务、新媒体等行业将继续保持高速发展态势

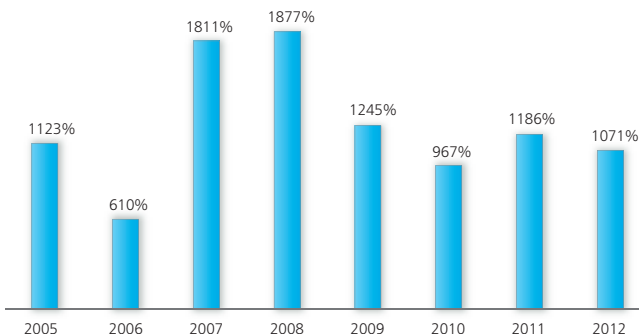
德勤高科技、高成长 50 强上榜企业的行业主要分布在互联网，电子商务，软件，半导体，医药，清洁技术，新能源等行业。从过去上榜企业的行业分布来看互联网及电子商务企业占据了 35%，软件企业占 20%，生物制药及医疗设备企业占 11%。

入选的企业平均增速基本领先或与行业持平。互联网和电子商务企业的发展与网络的普及和网民的数量成正比，新能源企业的发展与国家的政策及装机容量成正比等。榜单企业的行业分布也反映了整个行业的繁荣趋势。我们预计未来互联网、电子商务、新媒体等行业仍将保持高速发展态势。

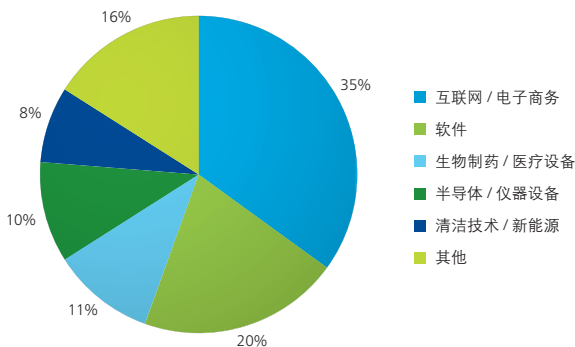
文化科技类企业开始崭露头角

2012 年 2 月文化部发布了《文化部“十二五”时期文化产业倍增计划》。根据《倍增计划》，“十二五”期间，文化部门管理的文化产业增加值年平均现价增长速度要高于 20%，2015 年的文化产业增加值比 2010 年至少翻一番，从而实现倍增的奋斗目标。目前全国已有近 30 家文化企业排队上市，根据证监会的公开资料显示，这些企业涉及影视、出版、广告、动漫、广电、数字内容服务等多个领域，多元化趋势日趋明显。特别是文化创意与科技结合的模式更成为文化类基金关注的热点。尽管今年只有一家文化科技类型企业上榜，但预计文化嫁接科技的模式将在未来三到五年内得到蓬勃发展。

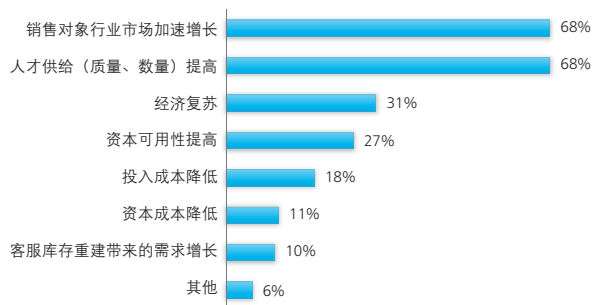
德勤高科技、高成长 50 强三年平均增速 2005-2012



上榜 50 强企业行业分布 2005-2012



未来一年对公司发展前景产生积极影响的关键因素



客户市场和人才供给的加速增长是主要影响高科技企业发展的外部因素

展望未来，68%的高科技企业认为人才供给的提高和客户市场的加速增长是主要影响高科技企业发展的关键因素。在实际访谈中，大多数访谈企业认为企业的发展很大程度上依赖客户市场的发展。同时合格人才的供给增加，也将帮助企业在拓展市场方面起到举足轻重的作用。而外部经济的复苏虽然排在第三位，但是比例只有31%，由此可见目前的宏观经济的走势对高科技企业的发展影响较小。

国家扶持高科技企业持续发展，资本市场更加开放

另外一个值得关注的问题是融资方面的政策。有27%的首席执行官认为资本可用性提高将会帮助企业的发展。关于资本问题，国家目前正在积极帮助提供更多的融资途径。今年8月证监会宣布，经国务院批准，决定扩容新三板——非上市股份公司股份转让试点。此后除北京中关村科技园区外，还将新增上海张江高新技术产业开发区、武汉东湖新技术产业开发区、天津滨海高新区共四个高新区。国务院在此时允许新三板扩容的一个不言自明的原因在于可以给高科技企业提供更多的融资通道。

结束语—快与慢的思考

如果你在做的事情需要三年的时间，那你必定和一大堆人在竞争。但如果你愿意投资七年的时间，那你的竞争对手只剩下一小撮，因为很少公司愿意这样做。—亚马逊 CEO Jeff Bezos

尽管德勤以企业三年发展速度作为挑选优秀高科技企业的标准，但是我们并非同奥运会的宗旨一般只提倡更高更快更强。在企业发展的漫漫征途中，特别是在经济环境变得不那么理想时，我们愿意帮助企业花一些时间去思考在企业发展道路上的成功与失败。

“无论对于什么样的企业，创新必须放在最优先的级别上”，“客户市场的增长才能保证企业的增长”，“实现利润的最有效方法，就是专业的管理者和成熟的管理手段”，等等，这些理念和结论已经被首席执行官们牢记于心，但是当他们面临真正的选择时，比如资金的用量不能同时满足技术创新和拓展市场的需要时候，比如企业利益与用户利益冲突的时候，他们做出的选择与他们提出的理念，却往往不是一致的。这也就导致了很多高科技企业在发展过程中会遇到有技术优势却不能持续领先，客户缺乏忠诚度等诸多困惑。如果企业管理者能

够以更大的社会责任胸怀来做事，并且所思所想、所说所做都能保持一致，那么企业的发展路径也许在眼前不那么平坦，但是长远来看一定是更有生命力的。

德勤的调研问卷提到一些观点，但某些观点仍需要企业管理者进行辩证思考例如绩效考核体系等。尽管绩效考核在人才管理中是非常重要的部分，但是任何事物都有两面性，过分强调绩效考核也会带来负面影响。某些公司在建立严格的绩效评估制度后，上司对下属员工不再有感情成分，而是一切看指标看数据，用评估的目光审视部下，使得团队精神弱化、领导和员工关系对立。同时，绩效主义试图把人的能力量化以此做出客观公正的评价，但并非所有的工作要素都可以简单量化，无法量化的工作就被抛弃在工作职责以外。此外还有绩效主义也会使得员工更加注重眼前利益，而逐渐丢掉用长远眼光去做事的态度。



还有一个需要辩证思考的方面是风险资本的引入。目前中国高科技企业都以能够引入大规模的风险资本为荣，资本引入后马上开始大规模的跑马圈地，“先做大再做强”，高科技企业引入资本后似乎下一步就是 IPO 了。这在电子商务、团购、视频、游戏以及太阳能等行业屡见不鲜。但是资本过多引入也会稀释创业者的股权，使得创业者失去对企业的主导权。另外创业者在经历过一阵痛苦的煎熬后，大笔资金的投入会使部分创业者盲目的发展企业自身还无法承受的业务，细分市场还未见领先，已经野心勃勃的要占据整个市场最高点了。

诸如此类的案例提醒企业管理者，任何成功法则也都会有两面性或水土不服。彼公司成功之道未必适用此公司，高科技企业管理者需要辩证思考后，选择最适合自己的管理办法和发展途径。今年 6 月起，亚马逊中国在上海推出了“慢递服务”，用户购买亚马逊自营商品满一定金额后，选择“4-7 天配送”服务，可以享受立减 3 元的优惠。这项慢递业务的创新结果尚未可知，但是这种愿意慢下来的态度，确实值得每一个电子商务企业思考。因为也许“快”，不一定是真的快，而“慢”也会变成一种创新！



Deloitte (“德勤”)泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司,以下称“德勤有限公司”),以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家,凭借其世界一流和高质量专业服务,为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤约182,000名专业人士致力于追求卓越,树立典范。

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所,我们在大中华设有21个办事处分布于北京、香港特别行政区、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门特别行政区、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工,按照当地适用法规以协作/合作方式服务客户。

在中国大陆、香港和澳门,我们通过德勤·关黄陈方会计师行和其关联机构包括德勤华永会计师事务所有限公司,以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行为德勤有限公司的成员所。

早在1917年,我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持,为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验,并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港,我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息,故此,并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构(统称为“德勤网络”)提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前,请咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。