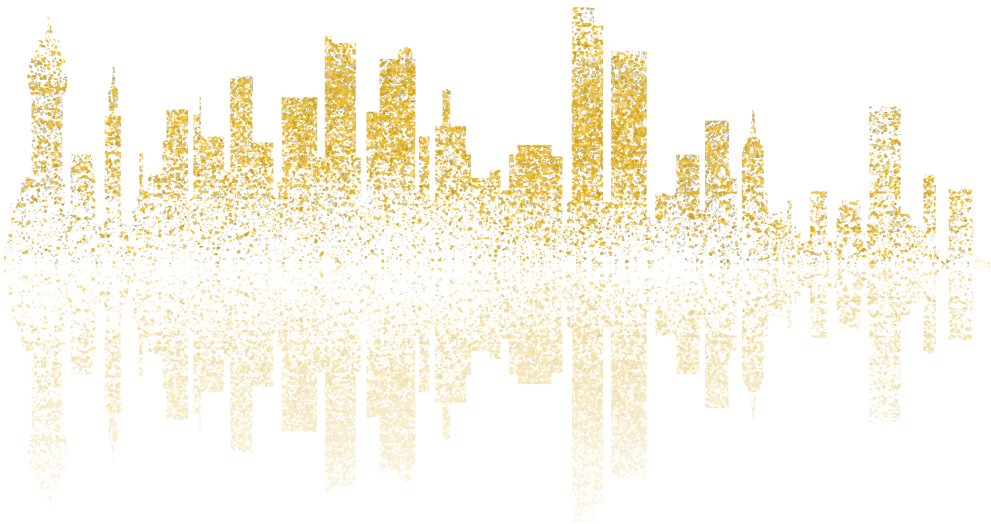




第三届中国卓越管理公司 项目白皮书

联合发起方



编委会	1
前言	2
2021年第三届中国卓越管理公司获奖企业名单	3
BMC榜单评选背景及评选标准	4
2021中国卓越管理公司新晋获奖企业	5
中国卓越管理公司连续两年获奖企业	6
中国卓越管理公司连续三年获奖企业	7
BMC获奖企业概览	8
上卷：中国民营企业卓越管理调查问卷分析	9
“经济”的未来	10
“组织”的未来	14
“人”的未来	16
“社会”的未来	18
中卷：中国民营企业卓越管理实践	21
BMC企业整体画像	22
第三届BMC企业卓越管理实践画像	26
历届BMC“社会企业”代表案例	31
下卷：观察与评论	39
2021卓越管理公司：中国“社会企业”的实践	40
新加坡银行2021年第二季度四大热点话题分析	44
科技变革下的组织，工作与人力资源	48
中国企业脱碳准备度	50
从维持生存到全面反弹：后疫情时代的未来工作模式	54
“中国式”家族和家族企业之困和解困思路	62
构建“中国式”家族和家族企业的“家企双重治理”	66

编委会

主编

周锦昌	德勤亚太区民营企业与私人客户服务总裁
许思涛	德勤中国首席经济学家
赵 健	德勤中国BMC项目主管合伙人
陈 岚	德勤研究合伙人
桂 晏	德勤中国BMC项目总监

其他执笔作者

感谢以下BMC项目专家评委与工作人员在本刊出版过程中的真知灼见与辛勤付出。

BMC项目专家评委：

新加坡银行香港分行首席执行官兼大中华及北亚环球市场总监陈学彬先生

香港科技大学商学院院长谭嘉因教授

《哈佛商业评论》中文版总经理刘霄女士

德勤中国主席周志贤先生

香港科技大学商学院冯氏管理学教授、管理学系主任兼讲座教授龚亚平教授

德勤中国：谢安、顾玲、陆易、徐宜冰、刘忆濛、刘明宇

德勤全球：Erica Volini、Steve Hatfield、Nicole Scoble-Williams

前言

中国卓越管理公司 (Best Managed Companies, 以下简称“BMC”) 为德勤全球项目, 于1993年在加拿大创立, 至今已覆盖全球20多个国家和地区, 有超过1万家民营企业参与。第三届中国BMC项目从推荐的80余家企业中, 根据“卓越管理标准”全球框架战略、能力、承诺和财务实力四大基石所对应的20项管理领域进行评选。

2021年是十四五规划开局之年, 也是中国实现第一个百年奋斗目标, 向第二个百年奋斗目标迈进的历史节点。伴随着疫情逐渐得到控制、疫苗接种逐渐步入正轨, 中国及全球经济超预期复苏, 中国民营经济即将迎接的既有机遇亦有挑战。一方面, 双循环新发展格局对扩大内需和科技创新的需求和重视为民营企业提供了更广阔的施展空间; 另一方面, 民营经济也面临着多重挑战, 包括如何在后疫情时代与疫情共存, 如何应对复杂多变的监管要求和适应市场竞争, 如何在追求经济利益的同时实现可持续高质量发展。

今年是第三届中国卓越管理公司评选, 和前两届相比, 除了对“战略、能力、承诺以及财务实力”四大基石进行选择评估以外, 我们还充分考察比照了后疫情时代企业的敏捷应对能力以及在可持续发展方面的建设。通过《中国民营企业卓越管理调查问卷》及BMC企业管理实践分析, 我们从四个方面归纳总结了入选企业在把握未来趋势上的观察和发现:

- **经济的未来:** 全球超预期复苏, 但在逆全球化、中美贸易摩擦的局势下, 亚太区域的经济融合为国际合作注入了新活力。民营经济作为国民经济良性循环的开拓者、积极参与者和市场一体化的重要构建者, 双循环的新发展格局对其健康发展是重大政策利好, 消解了民营企业对营商环境的多种后顾之忧;
- **组织的未来:** 内循环发展格局下, 随着国潮文化和民族品牌的崛起, 民营企业应抓住和顺应历史机遇, 通过打造高质量的产品及服务获取与利益相关方的信任, 塑造和提升企业的声誉和认同感, 提高员工的留任率。未来组织的发展趋势是敏捷应对及透明度的提升, 包括按照变化的需求调整组织结构, 企业内外部的信息共享, 团队和员工掌握更多自主选择权, 并可利用生态圈实现解决社会问题的创新;
- **人的未来:** 人才的留任和发展一向是民营企业的传统挑战, 随着新一代员工进入职场, 民营企业应考虑不同世代员工的诉求, 包括更多元化的职业规划、灵活的办公安排、对成就感和认同感的重视等。未来企业需结合多世代员工的需求, 灵活定制人才吸引和留任策略, 引导多世代员工参与到科技创新和经济发展中;
- **社会的未来:** 越来越多民营企业已充分认识和建立可持续发展的概念和目标, 但相关体系的搭建和实践还有很长的路要走。企业在设定可持续发展目标时, 寻找自身经营与国家目标的契合点, 发挥自身优势。同时, 调研结果表明, 企业也需要政府配套的基础设施建设支持, 如设置专项补贴以及建立企业和相关主体的沟通机制。

2021年第三届中国卓越管理公司
获奖企业名单



BMC榜单评选背景及评选标准

评选使用了“卓越管理标准”的全球评选框架，主要从卓越管理的“战略、能力、承诺以及财务实力”四大基石切入进行评选。这一框架涵盖二十个细分管理领域。

图1：德勤“卓越管理标准”全球框架



来源：德勤BMC项目

自2020年10月项目启动以来，德勤及合作伙伴推荐了80余家企业参与BMC项目评选。评选小组从行业排名、企业规模/管理水平、财务实力、股东/高管情况、风险合规等角度对被推荐的企业进行初步筛查，共计向30余家企业发放了注册报名表。根据企业提交的报名信息，评选小组经过研究分析和比对，对十三家入围的优秀企业举办了“卓越管理CEO实验室”。

“卓越管理CEO实验室”从企业的战略、能力、承诺和财务实力四大基石对应的二十项管理领域出发，三十多位德勤专家与新加坡银行的十几位专家组成现场评审小组，与公司的CEO及高管团队进行全面深入的讨论，梳理企业管理现状、总结卓越管理实践和管理特色。“卓越管理CEO实验室”的实施获得了候选民营企业的好评。经过半年的调研、评审与沟通，42家公司进入第三届中国卓越管理公司榜单，其中包括13家2021中国卓越管理公司新晋获奖企业、13家中国卓越管理公司连续两年获奖企业以及16家中国卓越管理公司连续三年获奖企业。

2021中国卓越管理公司新晋获奖企业

(按企业名称拼音首字母排序)

企业名称	行业
安踏体育用品有限公司	消费品
北京蓝色光标数据科技股份有限公司	信息与技术服务
福耀玻璃工业集团股份有限公司	制造
广东东阳光科技控股股份有限公司	制造
恒隆地产有限公司	地产
红星美凯龙家居集团股份有限公司	零售
联泓新材料科技股份有限公司	制造
南京天加环境科技有限公司	制造
汽车之家	信息与技术服务
汤臣倍健股份有限公司	生命健康
通威太阳能有限公司	制造（能源）
永辉超市股份有限公司	零售
朝云集团有限公司	消费品

中国卓越管理公司连续两年获奖企业

(按企业名称拼音首字母排序)

企业名称	行业
复星国际有限公司	综合（消费/生命健康/金融）
家家悦集团股份有限公司	零售
科大讯飞股份有限公司	信息与技术服务
拉卡拉支付股份有限公司	信息与技术服务
三六零安全科技股份有限公司	信息与技术服务
深圳华大基因股份有限公司	生命健康
深圳市裕同包装科技股份有限公司	制造
微医	生命健康
新希望乳业股份有限公司	消费品
鑫荣懋果业科技集团股份有限公司	消费品
旭辉控股（集团）有限公司	地产
雅居乐地产置业有限公司	地产
银泰商业（集团）有限公司	零售

中国卓越管理公司连续三年获奖企业

(按企业名称拼音首字母排序)

企业名称	行业
爱康健康科技集团有限公司	生命健康
创维集团有限公司	制造
大全集团有限公司	制造
孩子王儿童用品股份有限公司	零售
海底捞国际控股有限公司	餐饮服务
恒安国际集团有限公司	制造
杰克缝纫机股份有限公司	制造
龙湖集团控股有限公司	地产
山东威高集团医用高分子制品股份有限公司	生命健康
山鹰国际控股股份公司	制造
深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司	生命健康
深圳市汇川技术股份有限公司	制造
通策医疗股份有限公司	生命健康
新东方教育科技集团有限公司	教育服务
烟台杰瑞石油服务集团股份有限公司	制造（能源）
中国教育集团控股有限公司	教育服务

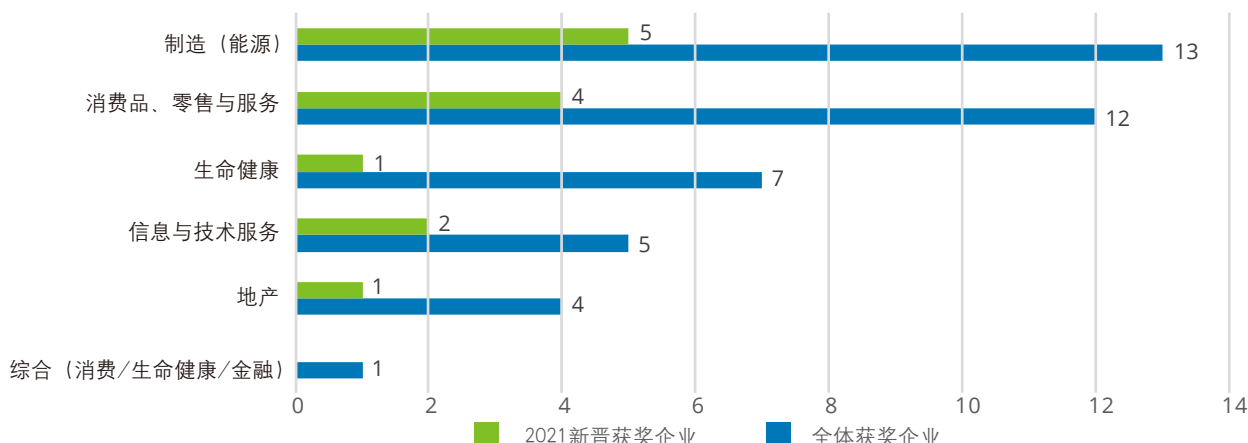
BMC获奖企业概览

在13家2021年中国卓越管理公司新晋获奖企业中，收入大于500亿元的1家，100至500亿元的6家，15-100亿元的6家。行业分布为5家制造、4家消费品与零售、1家生命健康、2家信息技术服务、1家地产。平均历史24年，平均收入216亿元，收入年增长率7%，平均净资产收益率（ROE）27%。

在总体42家中国卓越管理公司获奖企业（包含2021年新晋获奖企业、连续两年获奖企业、连续三年获

奖企业）中，收入大于500亿元的5家，100至500亿元的20家，15-100亿元的17家。行业分布为13家制造（含能源）、12家消费品、零售与服务、7家生命健康、5家信息技术服务、4家地产、1家综合（消费/生命健康/金融），消费品及制造行业企业数量增多，也代表领先民企的行业发展趋势。平均历史23年，平均收入244亿元，收入年增长率22%，平均净资产收益率（ROE）18%。

图2：BMC企业行业分布



来源：德勤BMC项目

无论是今年新晋获奖企业还是复评获奖企业，不仅软实力强劲，还具有过硬的业绩指标，各行业指标均高于A股对应行业平均水平。虽然疫情等危机事件对企业有不同程度的影响，但BMC获奖企业在疫情时代的“韧性”成长以及快速恢复能力仍然值得称道。

图3：BMC企业与A股分行业重要业绩指标对比

行业分类	BMC企业平均 营业总收入 (亿)	A股企业平均 营业总收入 (亿)	BMC企业平均 净利润 (亿)	A股企业平均 净利润 (亿)	BMC企业平均 净利率 (%)	A股企业平均 净利率 (%)
制造 (含能源)	163	94	16	6	11%	6%
消费品、 零售与服务	298	217	20	4	9%	6%
生命健康	80	36	16	3	36%	6%
信息技术	151	33	19	2	19%	-7%
地产	861	256	118	29	6%	6%

注：营业收入及净利润为2020年数据。

来源：德勤研究



上卷

中国民营企业卓越管理 调查问卷分析



“经济”的未来

全球和中国经济步入超预期复苏

全球经济正在开始快速回升，并且有可能进一步增强。主要领先指标显示全球经济将持续增长趋势，今年3月OECD综合领先指标在2018年10月后首次回升至枯荣线100之上，美国制造业PMI在今年2-4月连续维持在60以上。就中国而言，今年一季度GDP同比增长18.3%，出口仍是经济增长的最强驱动力（2019-2021年的复合年增长率为13%），消费增长则相对较弱（2019-2021年的复合年增长率为4%），预计这一趋势在2021年不会改变。考虑到基数效应，全年经济增速将至少达到7.5%。中国经济复苏的态势将刺激其需求的增长，通过贸易与其他国家的复苏形成共鸣。

近期，印度等国爆发新一波疫情浪潮，再加上疫苗爆发的副作用使得部分国家的疫苗普及更加缓慢，人们对复苏前景开始忧虑，但是考虑到：1) 全球已经适应如何与疫情共存，政府通过精准防疫尽量减小疫情对经济活动的冲击，2) 各国的货币和财政政策为经济提供大力支持，以及3) 大型发达经济体的疫苗接种正在步入正轨，居民的消费信心和企业的投资意愿正在恢复，预计经济将保持持续复苏。

地缘政治风险上升，区域经济一体化增强

近年来，逆全球化和地缘政治风险突显，大国之间的竞争、冲突、对抗频现。由于贸易保护主义，以及疫情下部分地区停工停产，供应链的安全和本地化被置于更重要的位置。与此同时，以中国为主导的亚太区域经济融合正在加速。2020年底区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）的签署，给区域经济一体化带来令人兴奋的成果，给国际合作注入新动能。RCEP可以加强区域的生产网络、协调监管和政策，各国之间采取共同的原产地的原则，可以帮助减少RCEP成员国内的出口成本。区域合作和融合，有助于中国及亚太其他地区实现具有韧性、包容性和可持续性的经济增长。

国内国际双循环相互促进的新发展格局

2021年是“十四五（2021~2025年）”开局之年，是中国实现全面建成小康社会、并开启全面建设社会主义现代化国家新征程、迈入新发展阶段的元年。《国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》以创新、协调、绿色、开放和共享的新发展理念为指导，深入分析了中国未来发展面临的国际国内形势，提出了构建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。

“双循环新发展格局”的目的是为了实现更高质量、更有效率、更加公平、更可持续和更为安全的发展。我们可从以下三个方面解读：

1. 国内市场是“新发展格局”的立足点，构建“双循环”发展格局明确要求坚定不移扩大内需，为内循环提供不竭动力，而科技创新是新发展格局的关键。“十四五”时期，中国将面向世界科技前沿、面向战略性新兴产业等领域，注重和强化国家战略科技力量，提升企业技术创新能力，激发人才创新活力，数字技术及数字经济将成为重要的赋能工具。
2. 高水平开放是“新发展格局”的动力。新发展格局下的更高水平开放，将依托国内大市场优势，促进国际合作，高质量共建“一带一路”，实现互利共赢，使国内循环和国际循环相互促进、相得益彰。
3. 公平和可持续是“新发展格局”的保障，“十四五”将通过“乡村振兴”缩小城乡差距、通过多项区域协调发展政策解决区域发展不平衡问题，以保证远景目标中提到的“共同富裕”能够实现；中国将积极制定2030年前碳排放达峰行动方案，努力争取2060年前实现碳中和目标，积极推广绿色低碳的生产生活方式，用“新发展格局”实现经济可持续高质量发展。

后疫情时代民企的发展现状

为了应对宏观经济增速放缓，激发内循环动力，进一步提高民营企业营商环境，国家近两年出台了一系列文件和政策鼓励民营企业和社会资本的发展，包括深化“放管服”改革，加快构建市场化、法治化、国际化一流的营商环境。习近平总书记指出，“民营企业成长在中国希望的田野上，开始是一片荒芜的田野，夹缝中求生存才在中国特色社会主义制度下筚路蓝缕开辟出的一条路。”“十四五”规划和2035年远景目标纲要提出，要毫不动摇巩固和发展公有制经济，鼓励、支持、引导非公有制经济发展，培育更有活力、创造力和竞争力的市场主体，优化民营企业发展环境和促进民营企业高质量发展。

2020年因疫情搅动，国内外的经济环境复杂而充满不确定性，民营企业在保障民生、推动发展、促进创新、增加就业和扩大开放等方面发挥了不可替代的作用。尽管民营经济只有四十余年的发展历程，它已成为了中国经济最重要的驱动力和组成部分之一，它的贡献体现在以下方面：

贡献提升：国家税务总局增值税发票数据显示，民营经济的税收贡献在“十三五”期间不断提升。2020年，民营经济缴纳税收占全国总税收的60.1%，较2015年的51.5%提高了8.6个百分点。据海关总署统计，2020年民营企业进出口14.98万亿元，占我国外贸总值的46.6%，比2019年提升3.9个百分点。

韧性企业：在2020年年初经历了突如其来的新冠肺炎疫情的打击后，中国经济迅速站稳脚跟，就地反弹，展现出了惊人的韧性，民营经济功不可没。2020年民营经济销售收入同比录得8%的增长，领跑全国企业总体水平2个百分点，在“十三五”收官之年保持了增速领先趋势。

技术创新：在民营经济由小到大、不断发展的道路中，技术创新能力一直是民企的核心竞争力。在中国愈发注重知识产权保护的大背景下，民企的科创能力持续为中国的科技进步和经济转型赋能。2019年，民营企业500强累计获得国内外有效专利达398,215项，同比增长8.46%，其中，民企获得的国外有效专利更是达到了同比83.06%的增速。民企亦是国内资本市场的主要参与者。截至2020年9月16日，科创板174家上市公司中，有138家为民营企业，占比79.31%，创业板854家上市公司中，752家为民营企业，占比高达88.06%。根据本次德勤卓越管理企业调研结果显示，35%的参选企业专注于研发领域的创新，29%的参选企业专注于产品或服务领域的创新。

敏捷应对：民营企业之所以能够在新冠肺炎所带来的负面经济影响中快速恢复，很大一部分原因在于它们制度和策略上的灵活性。作为市场经济的产物，民营企业更善于捕捉经济趋势，并且以此为导向指导自身发展。更小的体量、更宽松的公司章程和更简明的公司结构意味着民营企业“转向”更快。凭借着这一优势，大部分民企在新冠肺炎期间或是抓住转型契机，或是积极筹融资，顺利度过难关。

新发展格局下民营经济的机遇与挑战

改革开放以来，民营经济与市场同命运、共成长，是构建市场经济的重要力量。民营企业坚定地扎根和依托做强做大国内市场，贯通着产业链生产、分配、流通、消费的各大环节。民营资本的流动性最具市场特性，按照生产要素最合理和市场最高效的方式配置资源。双循环发展格局提出要形成强大国内市场，坚持扩大内需的战略基点，以创新驱动、高质量供给引领和创造新需求。国内大循环的出发点是实体经济和制造业，国家推动金融、房地产同实体经济均衡发展，这为民营经济的健康发展提供了重要政策支持。

与机遇并存的是挑战。后疫情时代全球和区域经济仍面临诸多不确定性，民营经济在双循环发展格局下肩负着经济复苏、技术创新和社会责任的使命，面临多重挑战。随着市场的多变和不确定性加剧，今年新增的挑战包括对多变、复杂、不可预见竞争的应对能力 (50%) 及对监管变化及复杂要求的应对能力 (33%) (见图4)。而往年排名较高的人才招募、保留与培养 (47%) 以及创新机制与商业化实现 (28%) 今年有所下滑。

在创新方面 (见图5和图6)，民营企业持续在研发和商业模式创新上投入。和去年一致，最相关的创新领域中排名第一和第二仍是云计算和大数据分析 (77%) 和人工智能在行业中的应用 (30%)，社交媒体及线上营销排在第三 (26%)，充分说明了数字经济作为先进生产力、与实体经济深度融合的必然趋势。

图4：您认为民营企业卓越管理的最大挑战是什么？

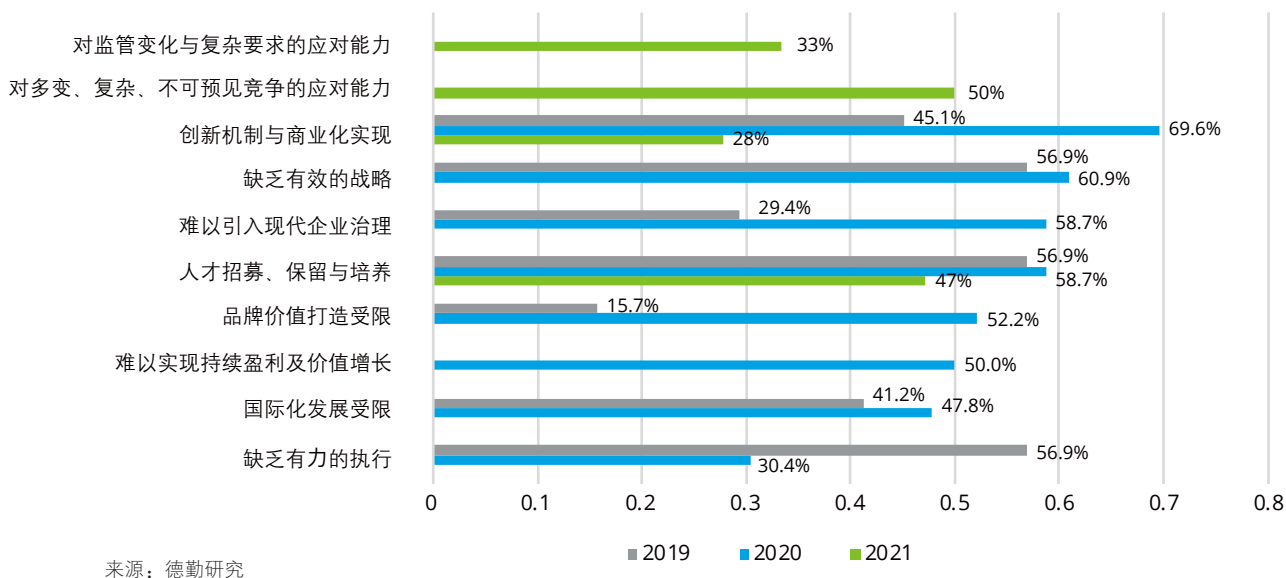


图5：贵公司在创新方面主要投入在下列哪些方面？

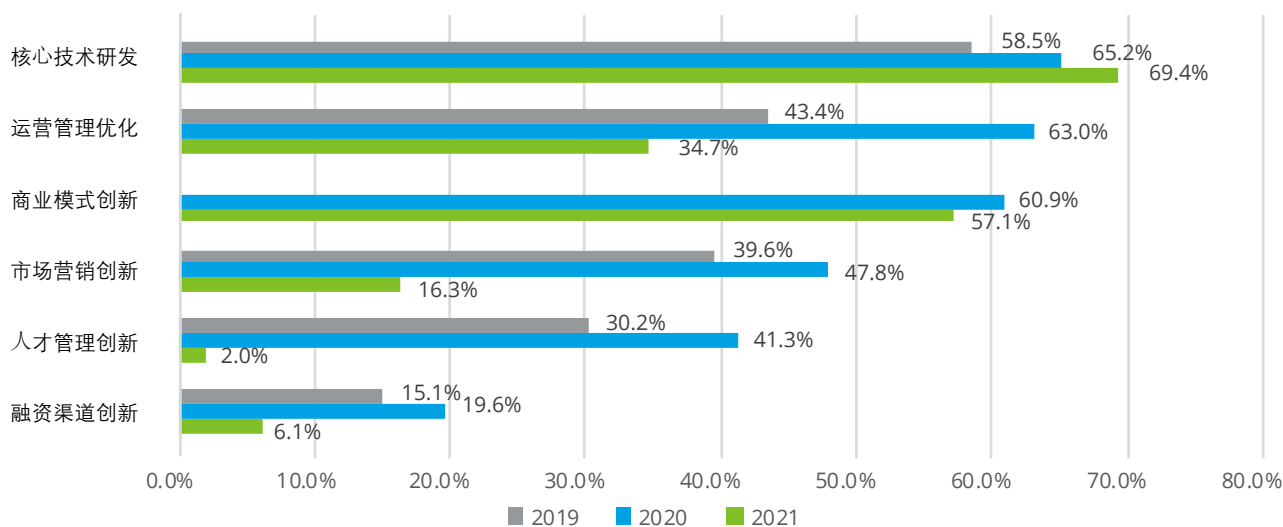
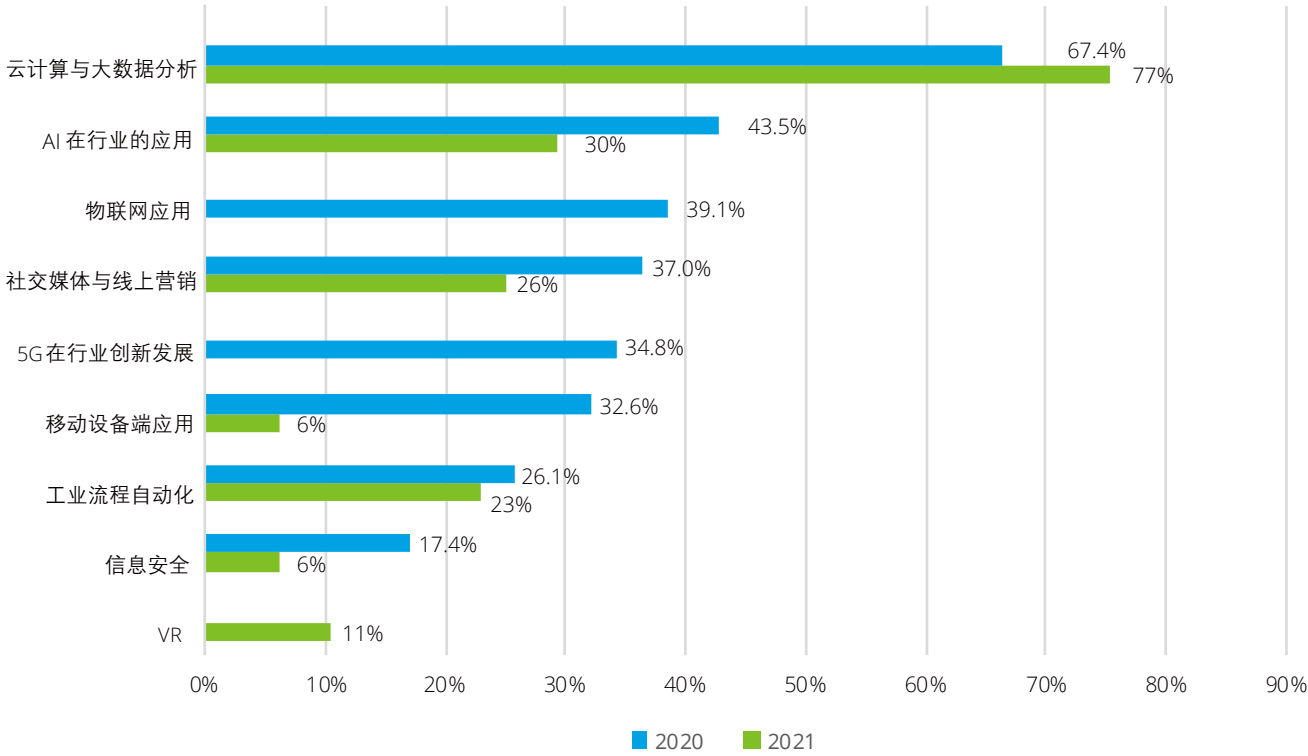


图6：与贵公司最相关的创新科技领域有哪些？



来源：德勤研究

本次德勤卓越管理企业评选的入选企业在上述方面都是民营企业中的佼佼者，他们在运营管理、社会责任、技术创新等领域都拥有行业的最佳实践。通过分析他们的发展历程，我们看到了未来企业的雏形和可供参考比照的案例。

“组织”的未来

信任是企业韧性领导力的基石，民营企业应抓住历史机遇提升市场和社会的信任度

当前全球新冠疫情的影响仍在持续发酵，部分地区疫情的反弹、演化和外溢给抗疫进程带来了较多不确定性。疫情影响叠加数字经济的快速发展，企业的数字化转型进程越发凸显需要信任的重要性。

一直以来，出于激烈的市场竞争等原因，民营企业整体的信任度和认同度更容易受到负面新闻和舆论的影响。但随着拥有自主知识产权国民品牌的涌现，以及疫情后民族凝聚力的提升，民营企业应抓住这个市场窗口期，顺应双循环的新发展格局，利用国家对民营经济及科技创新的扶持，打造高质量的产品和服务，提升市场和社会的认同和信任。

信任作为企业的一项重要无形资产，是企业韧性领导力的基石，体现了员工和客户对企业的忠诚度和认可感。一项针对加拿大消费者的调研发现，85%的受访者表示负面的信任事件很可能使他们切断与企业

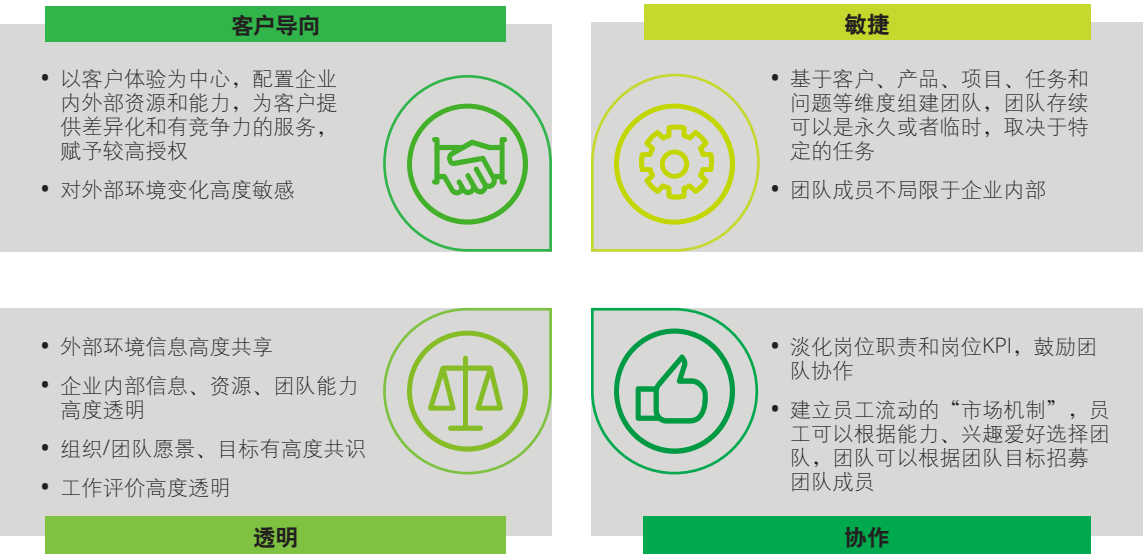
已建立的连接¹。同时，企业与员工之间的信任能帮助企业塑造良好的声誉，增强企业在动荡多变的环境下的韧性和稳定性，提高员工的留任率，保证企业的良性运转。

企业作为一个体现各方利益的商业组织，其使命是将盈利与各方利益相关者的需要相结合，在创造商业价值的同时，对社会、经济、环境做出有益贡献，实现可持续发展。企业领导者需从不同角度看待领导力，围绕生理、心理、财务和数字化四个维度搭建信任框架，包括，为员工创造安全、包容、良好的工作环境，打消员工和社区对接触式活动的顾虑；营造沟通无阻的办公环境，在当面交流减少的情况下建立内外部团队之间的信任；与供应商、客户和其他利益相关者探讨如何管理现金流和财务压力，创建健康的生态圈增强企业韧性；远程办公时代防控内外部信息交付中可能发生的数字化安全隐患，提升员工、客户和其他利益相关方对于企业的数字信任。

未来组织设计的四项原则 —— 客户导向、敏捷、透明、协作

我们在2019年第一届民企卓越管理白皮书的下卷中分享了关于传统组织向网络型组织演进的相关特点（见图7）。当外部商业环境发生广袤、迅速、深远、不可预知的变化时，企业应该如何通过灵活敏捷的组织架构设计应对瞬息万变的挑战，早已成为经营管理者最为重要的课题。文章分享了关于未来组织的四项基本原则——客户导向、敏捷、透明、协作。其中敏捷和透明原则都提到了企业内部信息共享的即时性及团队分工的灵活性。企业要做到基于客户、产品、任务和问题等多维度按需临时组队，淡化岗位职责的边界，建立更具透明灵活的员工流动机制，给予项目团队和员工更多自主选择的空间。

图7：网络型组织的四大关键特点



来源：首届中国民企卓越管理公司项目白皮书

从调研结果来看，民营企业扩张的主要途径为生态圈合作、数字化与新技术应用、国际化、收并购与多元化转型。企业多种增长模式，要求组织以更敏捷的方式升级与调整。疫情对全球经济、社会秩序和行为方式的改变超乎想象，韧性领导者应当灵活应变，利用数字化手段助力组织再造，不断打造更为高效的“组织力”。

“人”的未来

多世代职场的人才留任和发展策略

人才留任和发展对于民营企业来说一直是不小的挑战，过去三年近50%的民营企业将人才的招募和培养列为面临的主要挑战。尤其在民企贡献了80%以上的城镇新就业岗位，了解和制定适应当前劳动力市场的应对策略成为了重要命题。

过去十年的劳动力市场变得更复杂多元，老龄化加速，延迟退休年龄计划在今年执行，而千禧一代逐渐成为企业的中流砥柱，Z世代也陆续步入职场，外部环境和企业的转型也对员工的自我重塑不断提出要求。民营企业要留住资深员工，同时又避免产生限制年轻员工晋升机会的“灰色天花板”。未来的企业应当拓展灵活应用劳动力和定制化职业发展的机会和原则，创造有意义、高效率、多阶段、多维度的职业生涯，吸引和保留各种不同世代的员工。

虽然代际差异研究显示代际差异正在扩大，但深入挖掘到具体的职业期望时，这种差异就越缩小。不同世代的员工都很在意工作与生活之间的平衡和灵活、企业承诺及工作保障、优秀的上级以及职业发展。变化的是不同世代的员工表达自身诉求的方式，以及对于雇主实现这些诉求的期待。

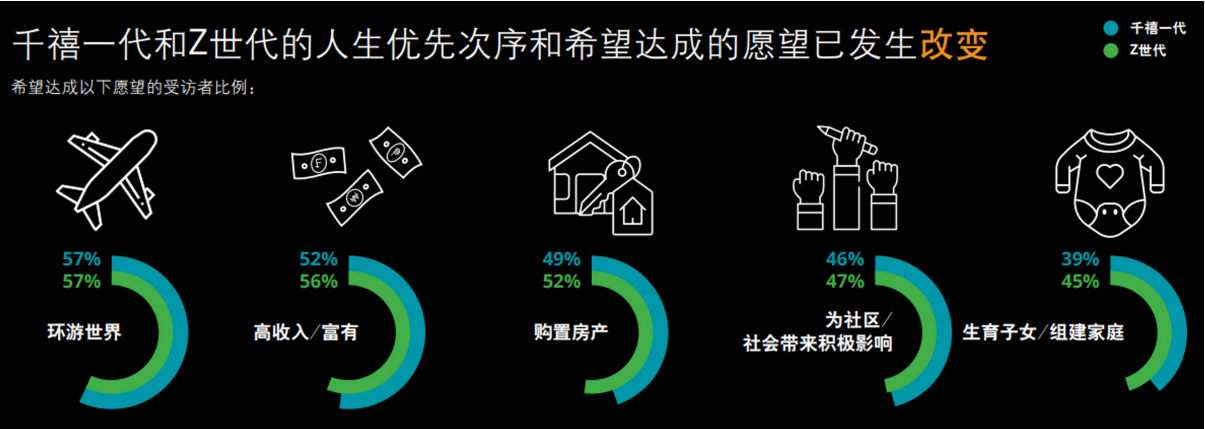
新一代员工对职业发展诉求的变化

人才流动性高：《2020德勤千禧一代年度调研报告》发现，接受调研的中国千禧一代（1983年至1994年出生）中有30%表示，如果可以选择的话他们将在未来两年辞职，而这一比例在Z世代（1995年至2003年出生）中更是达到了62%，创下了历史新高²。

灵活的办公安排：千禧一代和Z世代是互联网的原住民，也是可穿戴设备和移动技术的第一代用户，他们比前几代人更能接受远程办公，也更重视工作时间的灵活性。他们希望能够制定或至少计划自己的时间表，而不必遵循经典的5天8小时工作制。德勤调查显示，疫情之后，有高达72%的千禧一代和Z世代希望可以选更频繁的远程办公安排。

重视成就和认同：在人才留任上，企业需要在职场上给予新一代员工更高的认同感和更明晰的职业规划路径。新一代员工对于成功的职业生涯有着截然不同的看法，传统意义的成功不一定能激励到他们，比如好车和房子。在德勤2019年调查的千禧一代中，57%的人把环游世界列为他们最大的愿望和成功的标志。只有不到一半的人提到他们想买房³。对于新一代员工来说，晋升也是一件大事，意味着成就和自我实现，而不单单是薪酬的增加。如果打算长期留任，他们需要看到一条明确可行的，并且遵循公平的晋升路线。根据美国人力资源管理协会（SHRM）最近的一项调查，有79%的受访者表示，增加基于认可的奖励会提高他们的忠诚度。对他们来说，重要的往往不是奖励本身，而是管理层认可了他们的努力和贡献⁴。

图8：千禧一代及Z世代的人生愿望及优先次序



来源：2019德勤千禧一代年度调研

终身学习和重塑：虽然千禧一代和Z世代较他们的前辈拥有更高比例的本科或以上学历，他们在获取新的技能和知识方面更开放和愿意拓展。中国的Z世代，即95后，对「教育、技能、培训」的关心程度，从疫情前的第三位（26%），疫情后一跃成为第一位（30%）。这也说明了新一代员工在终身学习、自我重塑以适应多变的市场需求方面的意识在疫情之后得到了进一步的提高。

新一代员工并不一味看重薪酬的增长，除了更多元广阔的职场选择和更灵活的工作安排，也更看重在职场上获得的成就感和领导的赏识。民营企业需要深入挖掘新一代员工的需求，结合自身在科技创新领域的巨大优势、岗位职责和组织结构上的灵活，为新一代员工提供宽广的发展空间，最大程度地激发新一代员工的创造力和战斗力，引领他们参与到制造强国的建设中，抢占科技进步和经济发展的制高点。

“社会”的未来

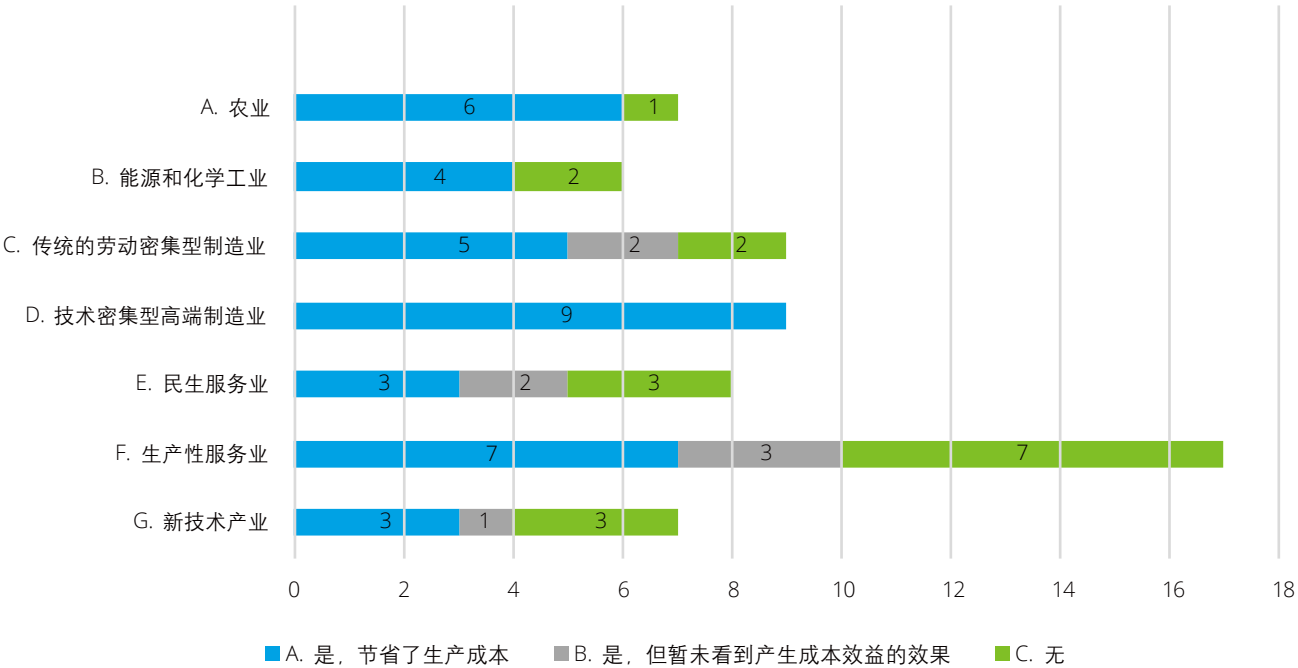
可持续发展理念引起重视，治理体系仍需完善

后疫情时代，随着政治、经济、科技、社会的趋势变化，我们注意到越来越多的民营企业开始注重社会责任体系的搭建，思考经济价值与社会价值的平衡，从使命愿景到战略行动上体现其在可持续发展上的理解和贡献。

可持续发展作为国家发展的重大战略，相关理念越来越引起广泛重视，并上升为企业管理层必须重视、提上日程的议题。经过几十年来的推广和演变，可持续发展理念的复杂性和对专业技能的要求也逐步提升。由博鳌亚洲论坛、中亚区域经济合作学院、以及德勤共同发起面向博鳌亚洲论坛会员企业中展开的可持续发展亚洲与世界调查问卷，从国家政策、经济环境、企业战略等多维度出发，了解企业对当前及未来一段时间全球、亚洲及中国经济复苏和发展的前景判断，深入探索企业对“可持续发展”的认知和实施过程中遇到的挑战，从企业的视角来探寻全球实现“可持续复苏”的发展路径⁵。调查显示，企业在公共卫生、清洁能源、基础设施和气候行动等议题都有着较高的参与意识和社会责任感，但相关措施和实践仍在完善摸索中：

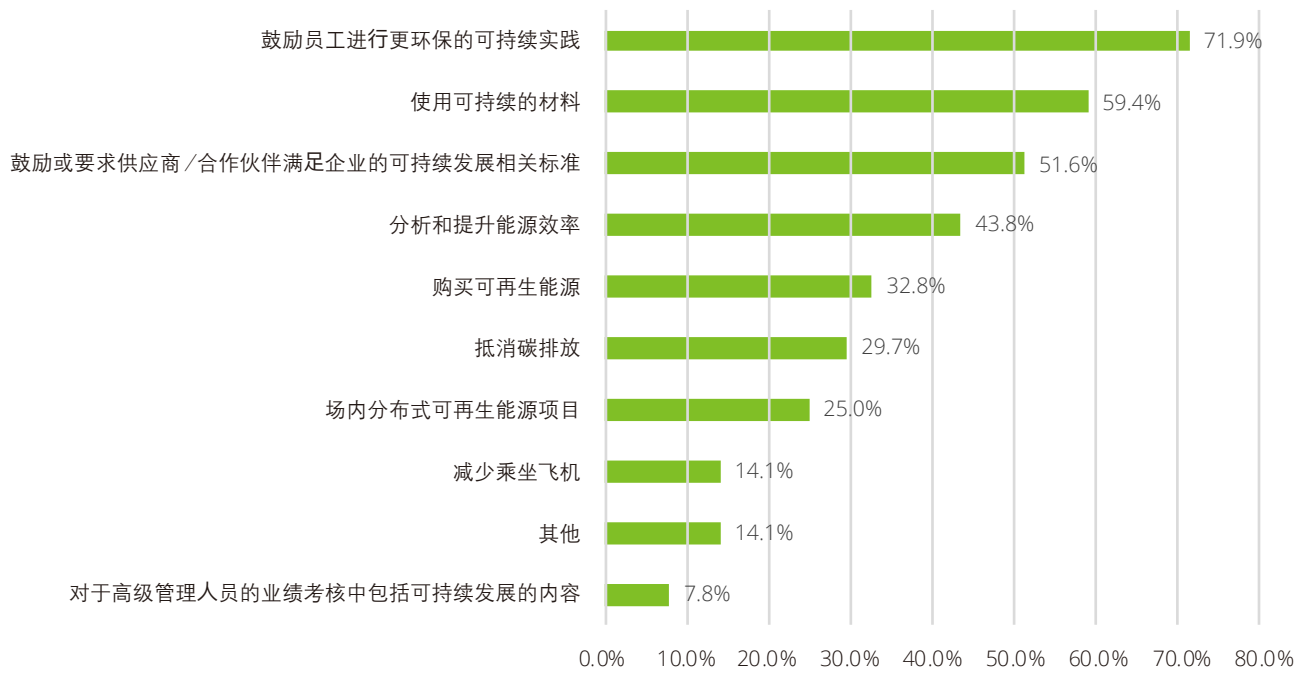
- 大多数企业都已经制定并实施了能效管理和节能的相关措施（见图9），并对清洁能源的使用表示了认同。通过能效管理和节能措施实现成本节省的大多为高端制造业、生产性服务业、以及农业，民生服务和新技术产业企业还在探索和实施的过程中。
- 企业已经充分地认识到自身的数字化转型与全球经济可持续发展的积极关系，但各个行业业务数字化比例存在明显差异，如技术密集型高端制造业和新技术产业的数字化比例走在各行业前端，而传统劳动密集型产业的数字化转型可能会受限于较为薄弱的数字化基础和转型条件。
- 超过八成的企业家表示了解《巴黎气候协定》的基本内容以及主要经济体对此做出的承诺。超过一半的企业已经设立了碳减排指标。企业已在践行的可持续发展和气候变化措施包括（见图10），鼓励员工进行更环保的可持续实践(71.9%)、使用可持续的材料(59.4%)、鼓励或要求供应商和合作伙伴满足企业的可持续发展目标 (51.6%)。可再生能源的购买以及碳排放的抵消还未普及，仅占到调研企业的30%左右。

图9：贵企业是否制定并实施了能效管理和节能的相关措施



来源：德勤研究

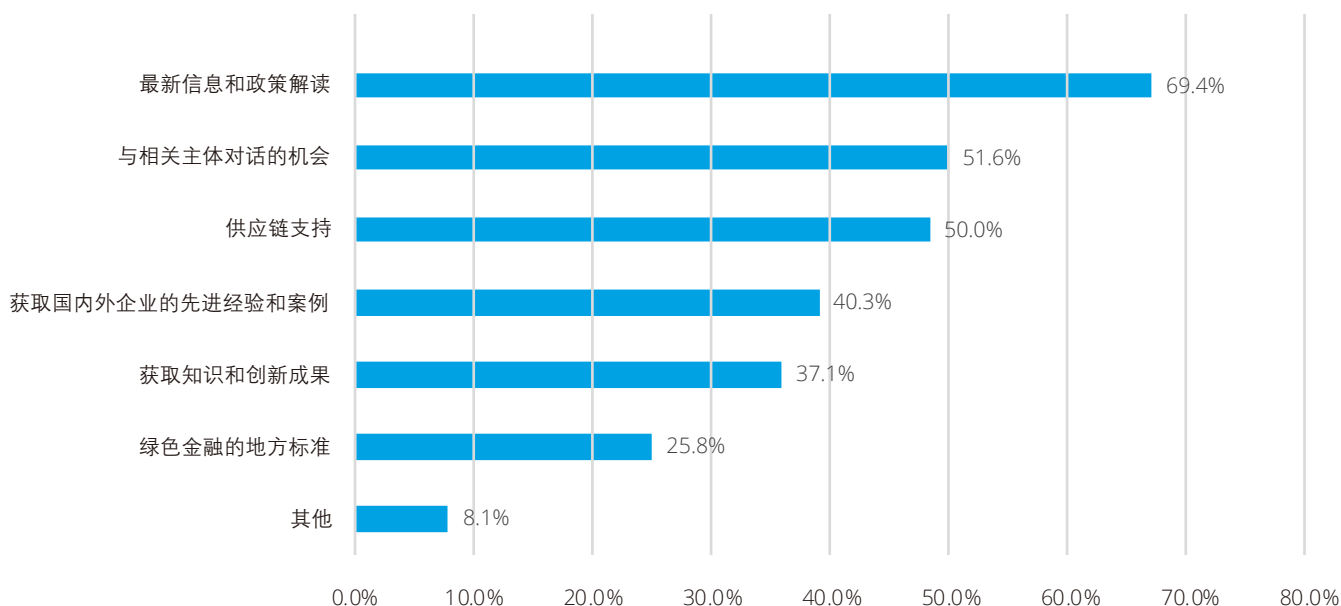
图10：贵企业采取了哪些措施作为目前应对可持续发展和气候变化的手段？



来源：德勤研究

可持续复苏是后疫情时代全球经济发展的方向，企业在可持续发展方面还有很长的路要走。企业在加强对可持续发展目标的认识的同时，寻找自身经营与国家目标的契合点，发挥自身优势。调查显示，企业在参与可持续发展议程的过程中，最期望获得的外部支持有（见图11），最新信息和政策解读(69.4%)，与相关主体对话的机会(51.6%)，供应链支持(50.0%)。企业参与可持续发展的长期进程中也需要政府配套的基础设施建设，如设置专项补贴以及建立企业和相关主体的沟通机制。

图11：贵企业投资发展中国家，助力推动联合国可持续发展目标的实现的过程中，想要从东道国获得哪些外部支持？



来源：德勤研究

本次德勤卓越管理企业评选入选企业中，我们也看到了部分企业在可持续发展领域已建立起完善的理念和发展体系，并已付诸实践。我们也在下卷总结了部分代表企业案例。

参考数据

1. 德勤, "The Chemistry of Trust", <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-analytics/ca-consumer-trust-pov-aoda-en-part-2.pdf?icid=part2>, 2021年4月。
2. 德勤, “2020德勤千禧一代年度调研”, 2021年。
3. 德勤, “2019德勤千禧一代年度调研”, <https://www2.deloitte.com/cn/zh/pages/about-deloitte/articles/2019-millennial-survey.html>, 2019年5月。
4. Miller, Stephen, “Z一代和千禧一代在工作中寻求认可”, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/generation-z-and-millennials-seekrecognition-at-work.aspx>, 2019年9月。
5. 博鳌亚洲论坛、中亚区域经济合作学院、以及德勤联合发起和撰写, “可持续发展亚洲与世界调查问卷”, 2021年4月。



中卷

中国民营企业卓越管理实践



BMC企业整体画像

管理大师吉姆·柯林斯在《基业长青》中曾有表述：

“真正一流的卓越企业，归根结底就是能够产生领先的业绩，并且对其行业产生巨大影响的企业；因为企业超凡脱俗的表现，它建立起了真正与众不同的特殊价值，一旦这家企业不在了，它将留下一个无法填补的空缺”。

卓越管理公司项目（以下简称“BMC”）为德勤全球具有28年历史的项目，旨在发现和表彰全球具有先进的管理理念和卓越管理水平的民营企业。德勤全

球BMC项目的观察表明，全球卓越公司最大的三个特点是：第一是适应性。卓越管理公司具备适应瞬息万变的商业环境的能力。适应性是一项必需的技能，尤其是在当前的大环境下——科技进步和商业全球化加速了变化的进程；第二是可持续性。这些卓越管理公司总是在努力搭建可持续发展的商业模式和管理平台；第三是“文化承诺”。因为所有的商业经营活动最重要的是人，真正激发团队的梦想就能真正带领他们实现创新。而这些特点让全球卓越管理公司“走得更远”。

第三届BMC企业整体画像为：

- 平均存续期是23年，这一批企业都是经过风浪而不断创新发展的楷模，也是各个细分行业的领导者或“隐形冠军”；
- 卓越管理公司总体业绩突出，以上市公司为主，2020平均收入244亿元，收入年增长率22%，2020净利润率9%，平均净资产收益率18%；
- 后疫情时代，他们更加注重企业的“系统化”与“均衡化”能力。

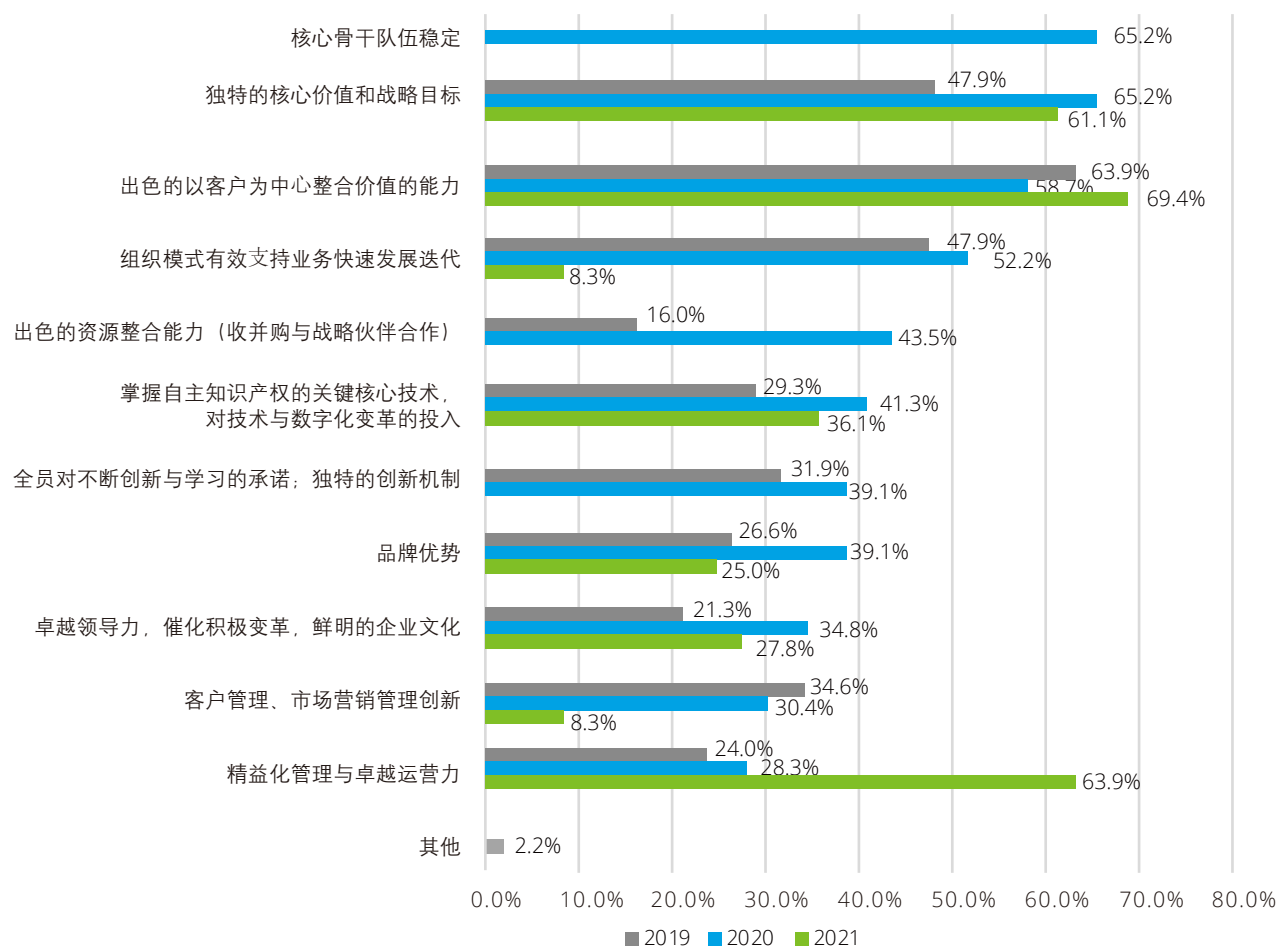
尽管每家获奖企业由于所在行业和发展阶段不同而表现出不同的管理特色，其管理体系也在不断变化和调整之中，但获奖企业作为一个总体，有以下特征可以作为卓越的因素：

- 战略层面，具备适应性、前瞻性强的战略管理体系，着力打造具有创新技术优势的核心产品或服务；
- 能力层面，注重组织管理能力、数字化转型能力提升，特别重视风险管理能力的打造；
- 承诺层面，注重人才梯队培育，内外部生态系统建设，拥有长期组织使命感和文化价值观传承体系；
- 财务层面，拥有稳健的财务策略、良好的现金储备与成本管控能力。
- 尤其重要的是，在疫情等多变的外部环境冲击下，很多中国卓越管理公司表现出很好的“韧性企业”和“社会企业”价值。

通过对第三届BMC候选企业开展卓越管理实验室和管理层交流，我们发现BMC企业认为自身拥有的前三大优势中，“精益化管理与卓越化运营”较往年获得了极大重视，并一举超越“独特的核心价值和战略目标”（61.1%），成为了排名第二的最大优势（63.9%），这一方面表明本年入选企业的行业属性，如制造和消费品行业的企业，更多靠卓越运营作为核心竞

争力，另一方面也说明头部民营企业在保留自己传统优势的同时，也更注重精益化管理与卓越化运营。前三大优势位居前列的仍然是“以客户为中心整合价值的能力”（69.4%）和“独特的核心价值和战略目标”（61.1%），说明卓越管理的核心是以客户为导向及差异化的市场定位。

图12：您认为贵公司拥有的前三大优势是什么？



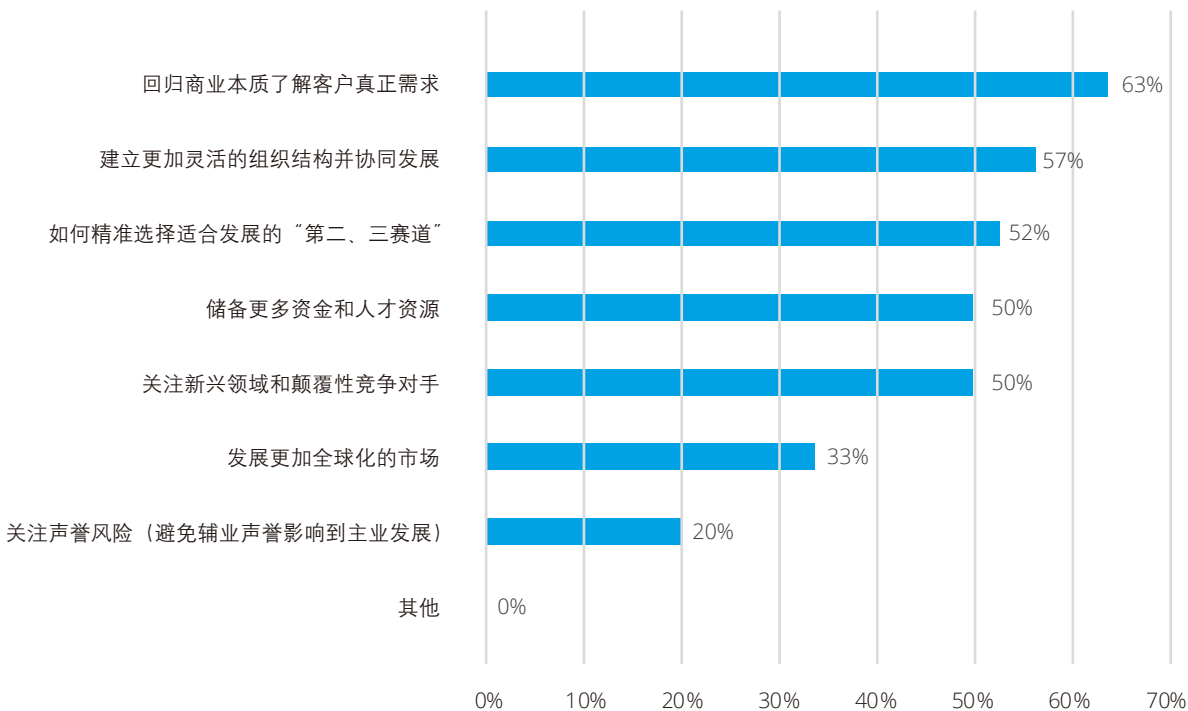
来源：德勤研究

我们对三年BMC企业在战略、能力、承诺及财务业绩层面的“系统化”能力及疫后管理转型在战略、能力、承诺层面的特色发展有如下观察：

战略层面

在管理卓越管理实验室和管理层的交流中，BMC候选企业反映在实现“跨经济周期发展及构建第二曲线”过程中最主要挑战是“回归商业本质了解客户需求，建立更加灵活的组织结构并协同发展，如何精准选择第二、第三赛道”。BMC企业的疫后转型升级与扩张秘诀是，着眼于打造企业“未来竞争力”，考虑经济的未来、组织的未来、人的未来和社会的未来，兼顾经济效益与社会价值，兼顾利益相关者的长期可持续发展方向，升级产品于服务，很多都在加速再造“社会企业”，以便获得客户信任与产品服务差异化优势，义利并举。

图13：在实现“跨经济周期发展及构建第二曲线”过程中最主要挑战是哪个[多选]？

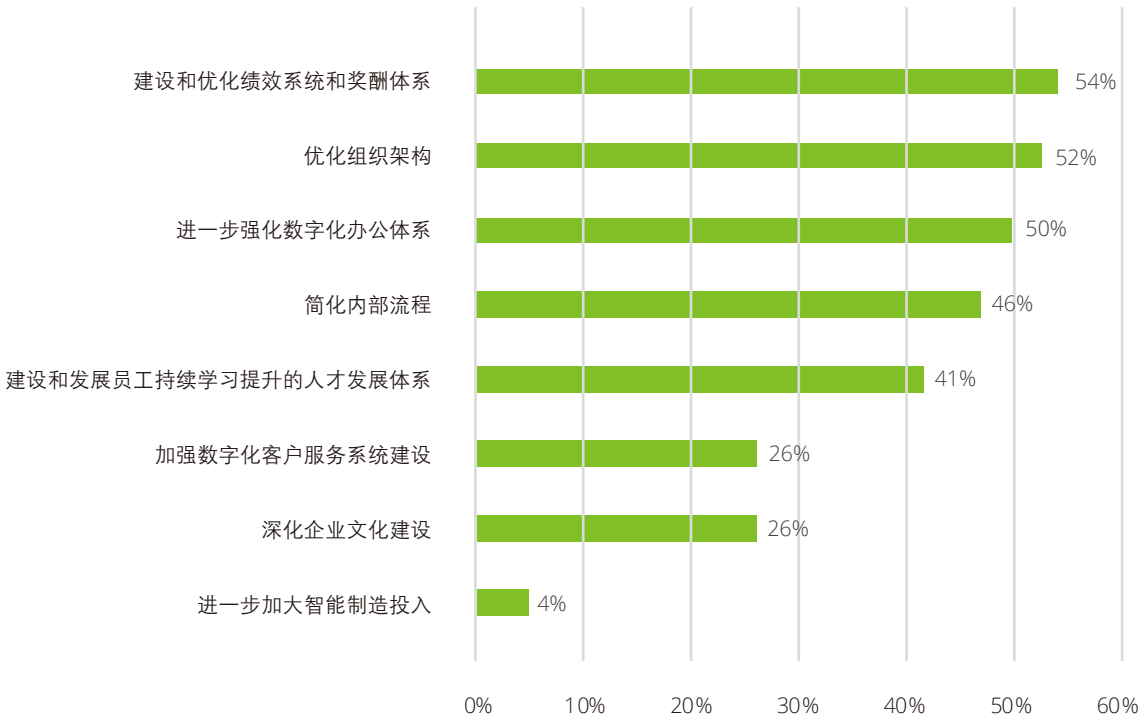


来源：德勤研究

能力层面

在疫后转型升级能力建设方面，BMC企业采取提升组织效能的主要前三种方式包括“优化绩效系统和奖酬体系、进一步强化数字化办公体系”。他们真正做到更为以价值为中心、敏捷、透明、协同，在新型与能不断调整的组织架构下，让各种核心能力的强化有机协同，达到更为强大的“组织力”。在强化数字化、供应链升级、收并购整合、强化科技投入与成果转化、强化品牌管理与风险智能领域，都会特别注重对生态圈的影响，通过这些关键能力与生态圈利益相关者的开创性合作模式，使企业的能力真正可助力产业生态圈中解决疫后发展的经济、社会难题，赋能生态圈利益相关者，并持续打造差异化产品与服务优势及成本竞争力。

图14：贵公司采取了哪些措施以提升组织效能[多选]？



来源：德勤研究

承诺层面

疫后的BMC企业更加注重围绕“体验”去设计，无论是客户体验、供应商与合作者体验、还是员工体验，更加重视信任、共享与合作，以人、承诺为核心，重视员工诉求与新一代员工多元需求，用数字化手段助力年轻的一代员工聚焦关键价值，从而更好地服务客户。这些以“体验”为中心的设计让组织的长期远景不再空洞，让员工更有热情，人企合一，在组织价值更大化的同时，个人价值的实现也有显著与持续提升。

我们相信，这些BMC卓越管理企业的最佳实践对推动整个民营经济群体可持续发展具有重要的借鉴意义。更多BMC企业联手一同推动中国社会问题的创新式解决，必将对国家经济、社会发展、技术引领、人们幸福起到至关重要的作用。

第三届BMC企业卓越管理实践画像

第三届BMC评选期间，我们通过卓越管理实验室、企业家深度访谈等形式，了解到这些获奖企业在过去的成功管理之道以及疫后的战略调整重点，都给予我们很大启示。我们将BMC获奖企业的经验浓缩为简短的画像，希望其他企业能从中借鉴，为应对未来的不确定性和挑战做好准备。

2021中国卓越管理公司新晋获奖企业（按企业名称首字母拼音排序）

安踏体育用品有限公司

安踏集团以“成为受人尊重的世界级多品牌体育用品集团”为愿景，将“超越自我的体育精神融入每个人的生活”为使命，坚持“单聚焦、多品牌、全渠道”发展战略：“单聚焦”是专注运动鞋服主业，聚焦资源做最擅长的核心业务；“多品牌”，以不同定位的多品牌组合来满足多元化消费者需求；“全渠道”是从一线市场到所有级别市场实现全渠道、全覆盖。同时推进全球化进程，开创“三大品牌群”加“三大共享平台”的模式：前端直接面对消费者的品牌群完全独立，后端集团化的共享平台为研发创新、供应链、零售管理、人才发展等方面提供可持续的增长动力，以此形成各品牌群和集团职能的整合，提升效率和发挥规模优势，多品牌孵化能力凸显。集团积极推动DTC转型，通过直面消费者来实现“一个中心三个重塑”——以消费者为中心和人、货、场重塑，全面推进数字化转型战略。作为有社会责任感的企业公民，集团始终坚持将可持续发展贯穿于企业活动及决策的制定中，连续5年发布ESG报告，积极践行绿色转型实践，致力生产更安全更绿色的产品；累计向社会捐赠超7亿元，安踏茁壮成长公益计划将累计惠及700万名欠发达地区青少年，帮助他们获得身体素质和心智素养教育的综合提高。财务方面，虽然在疫情影响下营收增长放缓，但集团坚持保健康、稳增长、精管控，在行业内率先企稳复苏，预计2025年实现流水双千亿目标。

北京蓝色光标数据科技股份有限公司

蓝色光标成立于1996年，于2010年在深交所上市，2020年营业收入超过405亿元。二十五年来，蓝色光标以“专业立身，卓越执行”为经营理念，以营销智能化和业务全球化为发展战略，不断发展壮大，逐步成长为全球前十的营销集团。作为最早一批转型数字化的营销集团，蓝色光标秉持“内容、技术+服务”的理念，以创策和资源驱动增长，持续服务于超过3000家国内外领先客户，全球500强企业100多家，客户涵盖游戏、汽车、互联网及应用、电子商务、高科技产品、消费品、房地产以及金融八大行业的知名品牌。通过卓越的创策帮助客户有效解决复杂的营销和商业问题，从而进一步增强客户粘性，持续获取更大的营销预算投入。此外，蓝色光标不断探索营销新技术新方法，推出了智能营销SaaS平台“蓝标在线”、鲁班跨境通一站式出海营销平台，通过“技术+创意”为中小客户智慧经营赋能。“员工第一”为公司秉承的企业文化核心价值观。公司拥有完善的人才引进、培养、提升、激励的管理机制，为吸纳人才提供强力保障。公司国内员工平均年龄29岁，年轻、富有活力的团队成为公司向营销智能化转型的生力军；与此同时，国内员工中有近5%已在公司服务十年以上，成为文化和专业传承的核心力量；通过量化考核竞争机制以和丰富的激励措施，使员工在陪伴公司成长的过程中切实享受公司发展成果，持续助推公司持续、快速、健康发展。

福耀玻璃工业集团股份有限公司

福耀集团以“为中国人做一片属于自己的高质量玻璃，当好汽车工业的配角”为原点，积极以技术和创新的文化 and 人才，系统打造福耀集团可持续的竞争优势和盈利能力，成为一家让客户、股东、员工、供应商、政府、经销商、社会长期信赖的透明公司，拓展“一片玻璃”的边界，加强对玻璃集成趋势的研究，持续推进铝饰件业务，为汽车厂和 ARG 用户提供更全面的产品解决方案和服务。全球化经营，公司从组织结构、文化、投资、人才引进等转型升级，以提升为全球客户创造价值、提供服务的能力。同时基于“四品一体”理念，以客户为导向，零缺陷为目标，建设福耀集团卓越质量管理体系；以工匠精神打磨精品，为客户提供最佳解决方案，提升客户服务满意度；打造“福耀集团”国际品牌，推动技术创新，不断创造价值。完善管理创新、技术创新的流程和激励机制，以市场为导向、把创新转化为生产力，推动福耀集团从制造型企业向技术领先型企业升级。此外，不同纬度全面深化精益推进，提质增效，坚持以五星班组夯实现场基础，培养福耀集团自主精益人才；弘扬“勤劳、朴实、学习、创新”的核心价值观，改善福耀集团文化生态，推进员工“幸福工程”，实现企业与员工同步发展。财务方面，进一步全面推广资金集约化与预算并举的管理模式，确保资本效率最大化。公司资本结构合理、现金流充足、财务稳健、经营能力卓越，为持续发展奠定良好的基础。

广东东阳光科技控股股份有限公司

东阳光是产能规模和技术水平领先的电子新材料生产制造企业，是国内少有的半数产能出口国外的新材料供应商。东阳光以“为行业制定标杆，为世界展示中国制造”为使命，以“管理升级，技术升级，客户升级，产品升级”为企业愿景，持续聚焦主业，持续加大主营业务领域投入，完善电子材料产业链，化成箔、精箔等主要产品受到国内外客户一致好评。东阳光以创新为驱动布局高端制造市场，逐步通过产品升级、客户升级拓展企业业务，同时不断加大环保领域投入，应用行业顶尖的环保处理技术保障可持续的绿色经营。东阳光拥有出众的资源整合能力，与各大客户建立战略合作关系，推动内外部资源整合。在高速发展的同时注重人才发展，根据工作性质和需求务实的提供员工培训，制定完善的员工激励政策，以公平为原则，根据部门岗位人员性质实施激励政策。

恒隆地产有限公司

恒隆集团于1960年创办，而恒隆地产为恒隆集团的地产业务部分。企业致力在香港及内地九个城市——上海、沈阳、济南、无锡、天津、大连、昆明、武汉和杭州——建造、持有及管理世界级商业综合项目，为股东、租户及顾客带来超凡价值。恒隆地产以“联系顾客、社群、伙伴，实现可持续增长”为企业使命，以实现其“缔造优享生活空间”的愿景，并以“只选好的，只做对的”（We Do It Well）作为企业的核心价值观，体现其核心价值：诚信、永续、卓越、开明。公司设定五大发展策略：以客为尊；建立恒隆的品牌体验；加强科技应用；坚定执行策略；坚守恒隆核心价值；并通过四大行为准则落实这些策略：为客户创造价值；同心同德，体现团队精神；勇于承担，视工作为己任；以人为本。恒隆地产善用设施管理系统、建筑信息建模系统、顾客关系管理系统等密切监测营运利润率，并加强技术应用提高运营效率、降低成本，同时通过自身强大的资源整合能力，在每个营运城市都会通过当地社会、政府资源主动调研配合当地消费者习惯，领导新风尚及趋势。此外，恒隆地产具有非常完善的内部风控能力，并定期对所有运营的项目开展危机模拟演习，为企业的发展保驾护航。财务方面，企业具有稳健的财政基础及实力，2020年度资产负债状况良好，并通过多元有效的融资渠道帮助自身持续扩张。

红星美凯龙家居集团股份有限公司

红星美凯龙一直为实现“打造中华民族的世界商业品牌”的企业愿景而不懈努力。始终坚持以缔造品位艺术、传播居家艺术为目标，以提升中国人的居家品位为己任，对每个家庭的居家环保负责任，致力于追求中国家居业的美学发展，逐步提升中国消费者对于家居品位的认知。积极践行“轻资产、重运营”的经营策略，通过扩大委管商场、战略合作经营商场和特许经营商场业务的方式降低自营商场比例，加快开店效率和提升市场占有率，启动全新“增长极”。不断积极探索家居新零售领域的布局，率先推行线上线下同城零售模式。对全国商场进行数字化升级，建立线上天猫同城站，赋能商户的同时也为消费者带来更好的家居购物体验。2019年红星美凯龙成立装修产业集团并将装修业务提升为第一业务，通过三大品牌矩阵包括“美凯龙空间美学”、“家倍得”、“更好家”加速抢占前端家装流量入口，凭借“一站式”家装实现家装家居消费一体化未来将围绕“轻资产，重运营”稳步推进主营及扩展性业务，通过轻资产模式继续在下沉市场进行网络扩张，夯实红星美凯龙的行业龙头地位。着力推进扩展性业务加速发展，聚焦线上线下同城零售，深耕家装业务，以线上线下同城零售的变革提振主业竞争力，以家装业务打造公司的第二增长曲线。

联泓新材料科技股份有限公司

联泓新科是一家新材料产品和解决方案供应商。公司以“成为新材料领域的卓越企业”为愿景，致力于打造在新材料若干细分领域领先的产业集群，战略目标明确，实施路径清晰。目前，联泓新科已成为国家高新技术企业、国家级“绿色工厂”，连续多年上榜“中国石油和化工民营企业百强”，产品在多个细分领域市场份额领先。联泓新科坚持“创新驱动+运营提升”发展模式，持续提升自主研发和协同创新能力，开发和掌握了多项核心技术和先进生产工艺，构建了包括合成工艺开发、催化剂开发、应用体系开发等在内的研发体系和“政产学研金服用”的协同创新体系，拥有丰富的创新资源和强劲的发展动力。公司运营效率和质量行业领先，并通过多元化的人才发展项目、专项提升项目及培训资源，打造符合发展战略的人才梯队，为战略执行提供强有力的人才保障。杰出的战略、卓越的执行和优秀的文化，推动联泓新科业绩实现高速增长。公司投产运营仅六年，即成功在深交所挂牌上市，近三年净利润复合增长率达68.91%，是具有卓越管理水平和突出创新能力的新材料领军型企业！联泓新科始终秉持“求实进取、创新专注、分享共赢”的核心价值观，未来将专注于新材料领域，尤其是“卡脖子”领域，坚持高端化、差异化、精细化路线，向成为新材料领域卓越企业的愿景不断迈进！

南京天加环境科技有限公司

天加创立于1991年，致力于成为全球领先的智慧洁净环境及绿色能源的系统供应商和服务商，是空气洁净极端环境制程的中国市场领导者，建筑以及工业环境节能的践行者，低温发电和绿色再生能源的开拓者。天加旗下拥有全球最大磁悬浮冷水机组加拿大企业SMARDT，全球第二大地热发电装备企业意大利EXERGY以及低温发电公司PURECYCLE，欧洲著名生物质能利用企业SEBIGAS等。天加除了拥有南京、天津、广州等5大基地，还在大阪、蒙特利尔、米兰等地建有7大研发中心和制造基地。天加是国内首家同时获得AHRI和欧标双重认证企业，12座CNAS实验室达到国际先进水平，ISO1级实验室国际领先，国内首创GHP燃气驱动空调实验室；11项核心技术国际领先，其中ISO 1级超净环境系统达到了国际洁净度标准最高水平，打破了国外技术垄断，荣获中国机械工业科学技术一等奖。天加主导产品连续11年全国市场占有率第一，产品广泛运用于中南海、鸟巢、水立方、C919大飞机、大火箭等顶级项目；高端专业净化领域如电子半导体行业、医疗卫生行业、GMP生物制药等市场占有率领先同行，是中国地铁最大的中央空调供应商。天加构建独特的四重精“净”质量管理模式（谐音“精进”），从人才、研发、制造、销服进行四重精“净”管理，促进公司高质量发展。不断投资和培养最优秀的人才，提升人才质量。2020年天加克服疫情实现逆势增长，销售收入、净资产收益率等领先同行。

汽车之家

汽车之家是中国领先的汽车互联网服务平台，致力于为消费者提供优质的汽车消费和汽车生活服务，助力中国汽车产业蓬勃发展。汽车之家以成为“全球最大的汽车消费和服务平台”为愿景，紧跟市场趋势，在战略领域适时规划布局，通过“看车、买车、用车”一站式专业内容吸引用户流量构成“天罗”，并通过SaaS平台和智能数据服务，帮助车厂、车商（“地网”）提高营销效率。平安作为汽车之家第一大股东，以其强执行能力为“天罗地网”战略落地提供了保证。汽车之家聚焦研发创新，以海量流量为基础，凭借大数据能力和独创算法构建智能数据产品，使汽车之家成为汽车行业数字化引领者。2021年3月15日，汽车之家在香港联合交易所主板成功挂牌，实现二次上市。此外企业拥有出色的资源整合能力，整合各个合作企业数据，为客户提供一站式服务。企业根据自身企业文化趋向于追求集体性人才，同时内控方面强化委员会机制，建立中后台服务评估机制，推动内部协同以及“绩效考核宣导三部曲”，将潜在风险早发现早解决。企业追求战略财务、业务财务、基础财务三领域创造更大价值。其中，战略财务主动出击，全周期金融工程方案帮助客户在市场下行下提升公司价值；深度梳理企业价值链流程，一体两翼，管控机制精细化，优化全流程端到端的闭环管理，同时使用业务财务落地数字化经营分析平台，提升经营管理自动化、智能化能力。

汤臣倍健股份有限公司

汤臣倍健是全球领先的膳食营养补充剂企业。公司坚持一路向“C”，为用户健康创造价值的企业战略。一路向“C”核心战略背后的逻辑是认同商业的本质正从传统的“买卖”关系过渡到“服务”关系，从简单的卖产品，到提供“产品+内容+服务+体验”。公司将始终坚持“诚信比聪明更重要”八大质量控制理念，围绕消费者健康业务，以膳食营养补充剂为中心，向上延伸至非处方药，向下延伸至功能食品，不断为用户健康创造价值并达成战略目标。打造“透明工厂”的企业诚信名片，从而改善中国消费者对于膳食营养补充剂行业的认知。拥有优秀的资源整合能力：公司透明工厂深化增效提质降本，灵活赋能市场。重点打造快速柔性的供应链体系，加快新剂型投产及新产品上市速度，提高对市场的响应速度。整合全球供应链资源，赋能产业链合作者，战略性的海外收购帮助企业构建第二营收增长曲线。数字化生产能力卓越：聚焦全营销链数字化，持续推动全链路数字化，进一步构建全渠道的业务在线化、数字化，赋能渠道合作伙伴数字运营能力，提升公司和渠道商的业务协作和策略协同。公司持续推进智能工厂建设并实施精益管理，严控运营成本，完成连续性生产线的数字采集监控系统升级，智能控制中心的筹建及应用。公司打破现有组织惯性，建立更具创新、年轻、高效的柔性化组织：在激活“人”的基础上，公司将再破传统的用人、培养人、激励人、考核人等机制，建立更加创新灵活的人力资源管理模式。2020年公司实现营业收入 61 亿元，同比增长 16%。欧睿数据显示，2020年公司在维生素与膳食补充剂行业市场份额为10.3%，稳居第一位。

通威太阳能有限公司

通威太阳能是通威集团旗下品牌，深度切入太阳能发电核心产品的研发、制造和推广，是全球领先的晶硅电池生产企业，连续4年荣登电池片产能和出货量榜首。共揽获国家级“绿色工厂”、国家级“绿色供应链管理示范企业”等国家、省、市级重要奖项近400项。公司秉承“诚信正一”的经营理念，以“追求卓越，奉献社会”为宗旨，致力于打造世界级清洁能源企业，以长期战略“新能源板块协同一体化，成为全球新能源领军企业”为战略框架，顺应全球光伏产业发展趋势，稳步扩大规模，巩固全球龙头地位。公司以四大生产标杆打造生产力优势：1.全球首条工业4.0高效电池生产线2.卓越的生产管理团队3.高效运营打造全球行业标杆4.国际领先的电池板生产技术。同时以强大的资源整合能力作为辅助，大力推进产业链协同，拉通集团内上下游资源整合，合作推进设备、主辅料国产化，以四化措施打造数字化企业：业务数据化、数据资产化、资产服务化、服务业务化。企业规划清晰完整的人才发展通道，明确人力资源价值链管理，通过战略分解构建以战略牵引组织绩效的绩效制定体系，双向沟通激发潜能，量化员工表现，并根据A-E级为员工表现评价，评价结果对应不同奖金系数，及时兑现。在行业竞争日益激烈的情况下，以专业的运营分析能力、成本管控能力、风险控制能力保证企业销量、收入、资产逐年上升。

永辉超市股份有限公司

永辉在过去的五年里成功实现了中国实体零售商超前3强的目标,公司2020年营业收入为932 亿元,同比增长10%,保持稳健增长态势。线上销售额实现了百亿规模的新突破,达到104.5亿元,同比增长198%。在新的五年周期里,公司将围绕供应链、用户、门店三大核心和数字化、组织两大能力构建新的增长点,力争在商品、服务、效率上成为零售商超的领先者。供应链方面,永辉深入贯彻“融合共享,成于至善”的理念,建立稳定、柔性、开放、高效的供应链体系。生鲜供应链围绕农产品源头采购,建设全流程数字化、平台化、在线化,为消费者带来新鲜,为农业生产者创造价值。用户侧,运用门店禀赋稳步推进用户数字化,搭建全渠道用户权益及会员运营体系,建立多元化的流量渠道能力,让永辉用户和会员从“家门口的永辉”得到线下购物的丰富体验,从“手机里的永辉”得到线上购物的便捷优质。门店侧,在重点省区全线渗透,每年保持稳定的签约及开店数量,聚焦Bravo业态提升,线上线下一体化融合发展。数字化能力方面,以聚焦核心价值为出发点,以用户体验为中心,加大科技投入,建设线上线下全渠道业务系统,形成全链路数字化,建设科技永辉中台系统成型。组织能力方面,在永辉特色的事业合伙人和岗位合伙人模式基础上,持续推进绩效管理,优化激励机制,培养新一代永辉人才。

朝云集团有限公司

朝云集团是中国领先的一站式多品类家居护理、宠物护理和个人护理平台,以“让生活充满惊喜”为使命,致力于成为世界领先的数据和科技赋能的消费品集团。在发展战略上,朝云集团围绕前中后台制定六大战略:1) 组织人才战略:打造人才发展体系和吸引外部人才的赋能型组织;2) 品牌战略:实施多品牌多品类战略,战略发展宠物品类,加大技术研发创新投入引领行业升级迭代;3) 渠道战略:强化全渠道战略,深度挖掘线下渠道,重点发展线上渠道和新兴渠道,打造朝云特色的消费者社区和自有平台;4) 营销战略:推行千人千面的营销策略;5) 供应链战略:提高供应链效率及灵活性,布局海外供应链;6) 数字化战略:通过数字化提升组织运营效率。朝云集团拥有五大核心护城河能力,分别是:高效的内外联动的研发体系;成熟的品牌孵化体系;千人千面的营销体系;线上线下全渠道覆盖并深度下沉的全国性销售网络;垂直整合的柔性供应链。藉由打造人才孵化体系,朝云集团实施员工激励计划以及继续注重员工的个人职业发展和专业技能提升,打造履带式的人才发展体系和吸引外部人才的赋能型组织。朝云集团2020年对比2019年,在收入实现23%增长的同时,毛利润实现了23.8%的增长,同时在净利润方面也实现了26%的增长,在经调整净利润口径则实现了32%的增长。全品类增长,宠物护理录得超十倍高速增长,家居清洁录得38.3%快速增长,个人护理产品收入录得51.7%的高速增长,驱蚊杀虫产品收入录得13.7%的稳健增长。整体收入线上及线下渠道双增长,线上渠道收入录得92.8%的高速增长且盈利,线下渠道收入录得14.4%稳健增长。

历届BMC"社会企业"代表案例

三届BMC企业不仅给中国社会贡献了众多卓越的管理实践，同时他们之中的很多已成为“社会企业”，在永续追求社会价值与商业价值的平衡式发展、创新式发展。本次获奖的三届42家企业在社会责任、社会企业实践方面都有自己的独到之处，我们精选了部分BMC"社会企业"代表案例，希望给更多企业带来启示。结合德勤在2020年BMC颁奖大会上倡议的“社会企业”五点内涵，我们把案例分成三类，即全方位践行“社会企业”的典范、“社会创新、生态网络”的特色典范及“以人为本”的特色典范。

全方位践行“社会企业”的典范 (按企业名称首字母拼音排序)

安踏体育用品有限公司

近年来，安踏集团秉持可持续发展的理念，积极践行绿色转型实践，成果斐然：

- 领域一：注重绿色转型。在生产环节持续加强碳排放管理，截至2018年年底碳强度累计减少36.7%。在“双碳”目标指导下，安踏注重能源的使用效率和循环利用，倡导更多使用可再生能源，进一步降低对化石燃料的依赖。
- 领域二：关注社会问题。安踏持续通过体教融合模式助力乡村振兴，提升欠发达地区青少年的身体素质 and 心智素养。安踏携手中国青少年发展基金会、上海真爱梦想公益基金会推出“安踏茁壮成长公益计划”，从装备/设施、课程和师资三个方面入手，推动改善欠发达地区青少年体育教育资源匮乏的现状，截至2020年12月，项目累计捐赠2.86亿元，覆盖全国31个省4645所学校145万名青少年；到2023年底，该计划将累计覆盖700万名青少年。
- 领域三：研发新型材料。安踏推出以回收塑料瓶为原材料的再生涤纶面料，该面料在性能上与传统面料无异，而且综合成本比国际品牌降低了30%至50%。截至目前安踏回收了940万个废弃塑料瓶，减少自然界的塑料污染，为实现废弃物回收再利用提供了新的解决方案。

复星国际有限公司

“修身、齐家、立业、助天下”是复星一直坚守的核心文化价值观。作为一家植根中国的全球化企业，复星在积极创造商业价值的同时，高度将社会责任纳入企业可持续发展战略。2019年，企业将ESG管理绩效作为评估因素纳入执行董事绩效考核及薪酬评定过程中，并在《复星国际执行董事绩效考核书》中明确对执行董事在优化ESG工作，促使最高管理层优化提升ESG管理工作。作为一家植根中国的全球化企业，复星一直坚持「中国与全球双轮驱动」的全球化战略，持续深耕「健康、快乐、富足」三大业务，为全球家庭提供的优质产品与服务。通过精细化管理，加大创新研发投入，加强垂直产业整合，重视生态协同，力争把企业每一个核心产业都做成行业数一数二的龙头。凭借在ESG策略及管治、公司治理、信息披露、责任投资、反腐败等方面的优异表现，全球最大指数公司MSCI（明晟）于8月将复星国际2020年的ESG评级结果从去年的BBB级调升至A级。同时，复星国际2020年度的恒生可持续发展指数的评级从去年的A级提升至A+级，并纳入恒生可持续发展企业基准指数。未来，复星致力于持续稳健高效成长，坚持做对的事，做难的事，做需要时间积累的事，不忘初心，积极践行企业社会责任，成为有高度社会责任感的全球企业公民。

福耀玻璃工业集团股份有限公司

福耀的社会企业典范可总结为五句话“诚信经营，打造全球公众的信赖品牌；品质为先，打造全球客户的忠实伙伴；以人为本，成为全球员工的最佳雇主；绿色引领，争当全球生态的环保卫士；携手共进，梳理全球行业的行为典范。”在国内，福耀积极构建更精细的能源管理体系。智慧能源平台作为福耀能源枢纽，将余热发电、分布式光伏等多种能源集中于一体。利用光伏发电，将太阳能转化为电能，实现清洁供能；利用余热锅炉收集生产过程中的烟气，产生蒸汽推动汽轮发电机发电，实现能源合理循环应用。同时剩余热量供给空调制冷，热水供企业及生活区使用，“智慧”地控制了企业电能的储存和释放，将能源梯级利用，成功实现“多能互补”，节能减排。企业以践行环保为技术创新方向，为社会提供诸如镀膜玻璃、轻量化玻璃、太阳能玻璃等绿色产品，深受市场欢迎。在国外，从1995年在北美建立营销机构开始，公司十分注重与当地员工和社区的融合，建立健康和可持续发展的共生关系。2014年以来，福耀集团在美国莫瑞恩雇佣的员工人数已经达到2,000人，工厂让曾被称为“铁锈地带”的美国莫瑞恩市重新焕发生机。当地州众议员充分肯定了福耀美国公司对当地社区所做出的贡献。莫瑞恩市市政厅投票通过了将福耀美国工厂所在的路段改为“福耀大道”，向为当地经济带来繁荣的福耀集团致敬。福耀美国公司自成立以来，就积极参与当地社区慈善活动。董事长曹德旺先生总结企业家的责任有三条：“国家因为有你而强大，社会因为有你而进步，人民因为有你而富足。”

恒隆地产有限公司

恒隆集团于1960年创办，最新的可持续发展框架涵盖三大基础及四大优先议题，旨在为恒隆提供更清晰的方向，长远为股东创造可持续价值，并达至可持续发展的领导地位，并要在未来十年在这些议题取得重大进展及领导地位。第一，应对气候变化。「气候相关财务披露工作组」(TCFD) 提出的实体风险和转型风险，旨在到了2030年以2018年为基准，竭力把范围1和2的温室气体排放强度(每平方米) 减少70%；兴建一座接近净零碳排放的建筑物。第二，资源管理。目标是优化对包括能源、水和材料在内的自然资源的使用和管理。负责任的资源管理构成了良好的企业公民意识，并使社区受益。2030年指标包括在新建物业应用循环建筑原则，在所有物业实施水资源管理计划，将运往填埋场的废物减少90%。第三，可持续交易。2030年指标为实施供应商评估及评级制度；让所有租户参与有关减少温室气体排放、资源管理及改善福祉的措施。第四，福祉。为员工和客户维持一个健康，包容和安全的环境，并促进社区的福祉。福祉是一个广泛的概念，不但包括健康和安全，还包括其他正面的特质，例如归属感、安全感、充足的营养、内心的平静，与自然世界的联系等。恒隆将致力改善员工、顾客和社区成员的福祉，并格外留意在这一个范畴现存的和新兴的国际最佳实务。2030年指标为评估全体雇员及主要顾客的福祉，所有新建物业达到或超越标准程度的福祉，在拥有资产的所有城市与年轻人合作制定可持续发展方案。

龙湖集团控股有限公司

立足传统行业，面向未来发展，龙湖集团一直致力于成为一个面向未来的企业。在战略笃定、稳步发展的过程中，龙湖集团亦不忘履行企业公民之责。鉴于在环境保护、社会责任及企业管治等方面的突出表现，龙湖集团被纳入恒生国指ESG指数成分股之一，并获全球最大指数公司MSCI提升ESG评级至BB。2020年龙湖正式在董事会层面成立环境、社会及管治(ESG)委员会，将可持续发展嵌入龙湖的组织顶层，确保各项政策和举措有效实施。年度ESG亮点绩效包括：绿色建筑直接投入金额2214万元人民币；在建绿色建筑730万平方米；商场平均每平米耗电量连续三年下降，2019年同比降低5.7%；租赁住房着重推进数字智能化装配式体系，甲醛释放量较国家标准降低50%；龙湖·高碑店列车新城成为第23届国际被动房大会中国探索超低能耗建筑的代表作。项目对标德国海德堡列车新城，用绿色智慧海绵城市理念和近零能耗建筑技术体系，综合运用数字智慧技术、生态自然修复技术、新能源技术等多项国际前沿节能技术与理念，打造全球规模最大的被动式超低能耗智慧生态的综合体，对被动式建筑在我国乃至世界的推行起到了示范作用。2019-2020年度龙湖社区投资及公益活动总支出约1.3亿元人民币；成立规模1亿元人民币的“龙湖—故宫文化发展基金”，并捐赠3000万元人民币；向“龙湖·光彩教育扶贫专项基金”捐赠1913万元人民币；成立规模1000万人民币的“龙湖·巫溪贫困地区教育帮扶基金”；开展“小龙人计划”、“善居计划”及“龙民节”等一系列社区活动。

新希望乳业股份有限公司

新希望乳业在后疫情时代，企业在追求更大的经济规模、更高的运营效益同时，赋予企业社会责任上更丰富、更强大的内容。其可持续发展战略为“励精图治，责任领航；匠心品质，鲜活营养；聚芯科技，数字赋能；安全环保，绿色低碳；恪心善业，和谐社会；希望常新，更新更美”六个方向。几个亮点：**新机制**，目前全集团有400多个合伙人，有100多家合伙制企业。推行红军蓝军对抗，同时用红黄牌机制促进了各个团队之间的“比学赶帮超”，没有名次高低，就没有更高更快更强。**新赛道**，孵化以“实业+资本+互联网”为核心的草根知本集团，投资了乳业、调味品、营养保健品、冷链物流、宠物食品等细分领域，让产业多元而同心，起跑即冲刺。**新科技**，近新希望的畜禽育种和营养等系列科研成果先后获得6个国家科技进步二等奖；数字金融开发成就了全线上运营的中国版“格莱珉银行”；建设智慧城乡的一揽子解决方案正在形成。新希望的新科技讲究“长宽高”，“长”在应用、转化和增值；“宽”在跨界，发挥交叉学科的优势；“高”在方法论和高科技引进。**新责任**，民营企业是改革开放的受益者，更是民族复兴的参与者，投身精准扶贫和乡村振兴战略，是新希望集团履行社会责任的重要支点。2018年初新希望主动推出“绿领计划”，用5年时间培训和帮助10万乡村技术员和绿领新农民，至今已帮助和培训了23,000人。**新青年**，推出人才培养的百千万计划，即三年招培100名青年合伙人、1,000名管理培训生、10,000名大学毕业生。六年两轮成效显著，全集团现有3,400名管理干部平均年龄在30岁，相当数量的佼佼者已经成为公司创新业务的领军者。

永辉超市股份有限公司

永辉的价值观为“融合共享，成于至善”。在发展中，永辉超市积极承担企业社会责任，始终在农超对接、稳价保供、应急救灾、助农扶贫、解决“卖难买贵”等行动中努力发挥带头、骨干的示范作用，以保持其“平衡价值、持续发展、重塑生态网络”的目标。**绿色的永辉**：将“食品安全”视为生存之本、发展之道，引领生鲜绿色消费，朝着“绿色、低碳”的方向前进，构建企业、社会、自然可持续性发展，积极引进和培育绿色商品，引用低排放、高能效的建筑材料及经营装备，向消费者、供应商倡导绿色理念。**人文的永辉**：坚持以人为本的理念，大力倡导“家”文化，视同事为家人、待顾客如待家人，以“感恩的心”回馈社会、回馈百姓，充分体现人文关怀。2019年永辉优选携联合国世界粮食计划署与微信，共同举办了“3-5岁贫困地区学龄前儿童营养餐-99公益推广活动启动仪式”，呼吁全社会共同关注中国贫困地区学龄前儿童的营养状况。与爱心企业一起捐出总数约50万份的营养餐给到贫困地区的学龄前儿童。在第52个世界地球日，永辉超市联合中华环保基金会，及伊利、蒙牛、益海嘉里、可口可乐、百事可乐等20余个品牌共同开展“绿色永辉，关爱地球，我们在行动”环保公益活动。**科技的永辉**：以技术驱动业务和创新，积极探索数字化、智能化，推进线上线下全渠道融合，到家到店业务协同发展，打造“手机里的永辉”。通过永辉生活APP，并打通第三方平台，依托全渠道为用户提供便捷、快速的购物体验。“温暖多一分，幸福多一点”。作为永辉旗下自有品牌，永辉优选借助永辉雄厚的供应链资源及其完善的销售渠道，积极投入到公益慈善中去。

“社会创新、生态网络”的特色典范（按企业名称首字母拼音排序）

红星美凯龙家居集团股份有限公司

红星美凯龙集团自成立以来，一直倡导做有社会责任感的企业公民，积极投身参与社会公益事业，关注贫困、关注发展、关注教育热心公益、爱心奉献、全员参与，弘扬红星企业文化、家文化。2020年宣布免租一个月（约6亿），捐款6600万，出台系列帮扶政策，携手行业抗击疫情，提振经济。2018-2020连续三年举办M+中国高端室内设计大赛，携手新浪家居、第一财经公益基金会、敦煌研究院联合发起敦煌公益空间改造落地项目，传承千年美学文化，提升国人家居生活美学品位。“红星美凯龙一直认为设计的最高诉求是表达环境之美，情境之美和意境之美。所有的好的设计，我相信它一定是表达时代的。我们特别强调的是为中国生活设计，我们希望所有好的作品都能够表达华人的自信和东方的智慧。”红星美凯龙家居集团总裁谢坚表示希望通过M+大赛，让所有国人无论走到那个空间都能感受到设计之美。敦煌石窟公共空间的改造命题，为M+中国高端室内设计大赛注入了灵魂。自此，中国室内设计界迎来前所未有的独特赛制：先在全国上万设计师中层层甄选出TOP100，再由大中华圈极负盛名的设计宗师从TOP100中挑选组建3~5支梦之队，并亲自带队驻地敦煌学习并进行改造空间的实地测量，一个多月后进入最激烈的赛程——现场讲演方案PK，获胜者方可赢得空间改造权。M+也因此被2019年王牌战队实战导师张灿评价为室内设计“中国第一赛事”。敦煌，是考题，也是冠冕，是M+的设计朝圣之地，也是设计师们灵感与创意的源泉。“中国其实不乏优秀的设计师，但往往在我们的工作和生活中，设计的价值被忽略被轻视。红星美凯龙以提升国人的居家生活品味为己任，我们有责任和义务来以设计和为桥梁，连接设计师和消费者，为中国设计发声。”

科大讯飞股份有限公司

“让科技有情怀，让公益暖人心”是科大讯飞的社会企业理念。其特色项目有以下代表性项目，体现了“社会创新”众多典范：**A.I.教育公益计划**是科大讯飞联合共青团中央实施的教育公益计划，让人工智能技术产品进入农村学校，让偏远地区的留守儿童也能享受到科技进步带来的快乐与成长。**A.I.医疗**：将日新月异的人工智能技术赋予到公益慈善领域，用人工智能助力“健康中国”是讯飞医疗业务的愿景与使命。科大讯飞公司于2017年发布“A.I.医疗公益计划”，深入落实我国医改政策，通过提供医疗服务、便民看诊等帮扶行动，让欠发达地区人民享受到高质量、高水平的医疗资源，用人工智能技术与产品助力基层医疗服务水平的提升。“A.I.方言保护计划”是由科大讯飞2017年发起的公益行动，通过用智能语音加速推动方言保护。拥有超过5亿用户的讯飞输入法不仅开创语音输入的时代，还针对带口音和讲方言的用户在业界首家推出22种方言语音输入，让输入法能够听懂你的乡音。**A.I.方言保护计划**邀请全民参与保护方言，共建“中国方言库”。**A.I.无障碍**：将日新月异的人工智能技术赋予到公益慈善领域，帮助更多人提升幸福感。科大讯飞希望让拥有公益属性的开发团队通过技术来改善特殊人群的生活现状，通过互联网的方式开拓出一条公益技术人才培养的创新之路。

南京天加环境科技有限公司

南京天加是把商业模式与社会服务结合紧密的典范。1991 年创立的南京天加是中国工业空调行业的领军者，是中国地铁、微电子制造业领域、生物制药领域占有率第一的净化设备供应商，也是医院手术室领域占有率第一的净化集成系统设备供应商，其空气处理组连续9 年稳居中国市场占有率第一。天加全面引进日本稻盛和夫阿米巴经营模式与UTC 的“ACE”运营体制（获取竞争优势），使天加产品质量达到并超越日本制造水准。同时，天加建成国内等级很高的环境控制研发基地，并在日本大阪建立了天加日本研究所。天加的使命是“以科技创新改善生活品质，以洁净环境为目标，持续为客户创造最大价值”。在具体商业模式上，2020年年末天加发布四大升级战略，即“空气环境全净化”“全生命期成本最低”“全效家用空气系统”和“全频谱低温发电”，为产业链下游企业和用户提供洁净空气的产品和解决方案，通过技术创新、质量提升等手段让企业和客户整个链条的“成本”最低。并且在碳中和时代，天加是拥有最全频谱的低温发电系统供应商和服务商，将推动地热和干热岩、工业余热、太阳能的光热发电以及生物能绿色再生能源的利用开发。这正是我们倡导的社会企业的较好模式，即把企业商业模式与社会企业价值实现完美结合。

“以人为本”的特色典范（按企业名称首字母拼音排序）

爱康健康科技集团有限公司

爱康集团一直以来不仅以提升国人健康和生命质量为使命，致力于以创新科技推动中国健康与医疗服务模式的变革，更始终坚持投身公益事业，积极回馈社会，践行着作为行业领袖的社会责任，并不断发挥本身在医疗和健康行业的优势，为更多相关群体提供帮助，传递公益正能量。作为一家健康医疗领域的企业，爱康的社会责任感和可持续性，就是真正把客户对我们的生命相托放在心上，用创新的脚步不停地给他们提供更好的服务。“履行企业社会责任是企业发展中需要承担的使命，自年初疫情爆发伊始，爱康积极参与疫情防控工作，在全国范围有1000多位爱康集团医护人员参加了各地的疫情防控，总共为约50万人提供了核酸检测和抗体检测服务。而且在北京，我们推出了医疗机构第一个“免下车”新冠病毒核酸检测服务，并在全国13个城市陆续落地实施。爱康集团力求最大化发挥社会医疗机构价值，为抗击疫情贡献力量。”爱康集团凭借着不断履行社会责任，不断深化应用创新科技，荣获“2020CSR竞争力——中国企业社会责任评选”年度社会责任贡献奖。

海底捞国际控股有限公司

海底捞结合自身对培养人才发展人才的需求，推进了以下主题项目：**炳文书馆**——打造的公益图书馆：“炳文”取自海底捞董事长张勇先生祖父之名，一为追思缅怀尊长，二为感恩回馈社会。“炳心明志、藝文求知”是其口号。出于对精神和心灵发展的关怀，让大家好读书，读好书，提供长期的学习场所而考虑设置公益书馆项目。书馆位于旭海时代广场三楼，馆内面积1080平米。书馆图书按照中图法将书籍分为26类，馆藏图书共计30000余册。可实现电子书阅读、纸质书借阅、阅读互动、公益讲座等功能。**“因善而美”海底捞爱心项目**：与5A级基金会爱佑慈善基金会合作，于全国门店范围内征集并认捐儿童“小画家”画作，款项将用于提升困境儿童生活品质及儿童医疗水平。旨在为0-14岁儿童福利、儿童医疗项目提供长久帮助。**简阳通材实验学校**：简阳通材实验学校是2001年6月创办的一所全寄宿制民办学校。通材学校源自简阳中学前身——通材书院。“通材”二字，寓意着学校的办学理想和育人方向：一是让所有受教育者统统成才；二是把受教育者培养成为“通用性人才”

新东方教育科技集团有限公司

新东方以“成为中国优秀的、令人尊敬的、有文化价值的教育机构”为愿景，以学生全面成长为核心，以科技为驱动力的综合性教育集团”为使命，目前在中国同行业内保持领先地位。北京新东方公益基金会(英文名“New Oriental Foundation”)于2015年成立，宗旨是通过公益的形式推动教育的改革和创新，使用创新技术推动教育的公平性。**自强之星**：2008年至今先后捐赠1亿元现金，在团中央设立“中国大学生自强奖学金”，11年来共发现和培养了110名“中国大学生自强之星标兵”、1097名“中国大学生自强之星”以及近万名“中国大学生自强之星”提名奖获得者。**烛光行动**：2008年开始与民盟中央开启“烛光行动-新东方教师社会责任行”，围绕如何更好促进贫困地区教育发展问题开展支教、帮扶等工作，以智扶贫，已为30多个省市、90多个地区的30000名乡村教师进行了义务培训，真正让优质教育资源得以共享。**双师课堂**：2016年开始对口支持四川省康定中学等，通过互联网为其提供在线支教，各地高考成绩平均提升20%，更多的农村学子走进重点大学，让教育真正发挥了阻断贫困代际传播的作用。**我的大朋友**：2019年500名教师志愿者与来自西部乡村地区的500名儿童——结对，开展长期帮扶，发展核心素养，让他们认识更广阔的世界，树立远大的人生理想。

银泰商业（集团）有限公司

银泰在创造商业文明和自身商业价值的同时，力求回馈社会，凭借产业报国、回报社会的信念，在公益领域创新了中国商业成功与社会公益的共享价值模式未来，银泰期望以平台思想、共享价值的理念，打造战略性公益。银泰公益基金会由银泰集团创始人兼董事长沈国军先生发起，于2014年初在北京成立，以公益促进社会进步。银泰公益基金会立足于高级公益人才培养、环境保护、中国近现代史研究、民生帮扶等公益方向。基金会项目包括：**高级公益人才培养**，2014年银泰集团、银泰公益基金会和北京大学、北京大学光华管理学院共同创立了中国首个社会公益管理专业硕士学位项目。双方合作成立公益管理研究中心，开创培养中国公益事业高级管理人才的先河。**环境保护**，2010年联合马云等知名企业家成立了中国第一个由社会公益力量建立并管理自然保护区的公益基金会——“四川西部自然保护基金会”（现更名为“四川桃花源生态保护基金会”），联合马云、马化腾等在宁波共同发起桃花源生态保护基金会。**中国近现代史研究**，发起中国近现代史学术研究项目，项目引入互联网思维和平台意识，汇聚国际、国内最优秀的各方和资源，旨在通过多年努力，收集、整理中国近现代史资料，以期产生持续的成果和长远的影响。**孤贫先天性心脏病患儿手术治疗项目**，目前该基金会的孤贫先天性心脏病患儿手术治疗项目已经做到全世界规模第一；在河南开封、北京分别设立“爱佑·银泰开封儿童养护中心”、“爱佑·银泰北京小婴儿之家”。另外，以银泰公益为平台，发动、联合更多社会资源，帮助云南镇雄脱贫。

下卷

观察与评论



2021卓越管理公司：中国“社会企业”的实践

文/廖琦菁

“社会企业”是指那些将企业的商业目标与社会属性相融合的组织，具有平衡价值、持续发展、社会创新、以人为本和生态网络五大内涵。

新冠疫情的全球大流行，让人类对于“命运共同体”一词有了更深刻的感受。疫情给社会造成巨大痛苦和生命损失，也带来了改善社会共识和企业商业行为的独特机遇。后疫情时代，追求卓越的企业如何实现可持续高质量发展？答案是在实现商业目的的同时回应诸多利益相关者的期望，成为“义利兼顾”的社会企业。

社会企业是第三届“中国卓越管理公司”项目评选的关键指标。中国卓越管理公司（Best Managed Companies，以下简称“BMC”）项目是德勤中国联合新加坡银行、香港科技大学商学院、《哈佛商业评论》中文版等合作推出的评选奖项，旨在发现和见证具有先进的管理理念和卓越管理水平企业。BMC奖项于1993年在加拿大创立，至今已覆盖全球20多个国家和地区，超过1万家企业参与。和前两届相比，除了对“战略、能力、承诺以及财务实力”四大基石进行选拔和评估以外，此届评选还充分考察比照了后疫情时代企业的敏捷应对能力以及在“社会企业”的实践情况。

《哈佛商业评论》中文版近期采访了德勤中国副总裁杨莹、德勤中国BMC项目主管合伙人赵健，共同探讨社会企业的内涵与特质、中国社会企业的典型代表，以及在中国如何成为社会企业。

社会企业的内涵

“社会企业”是指那些将企业的商业目标与社会属性相融合的组织。德勤依托全球领先的企业咨询经验，洞察中国企业的实践，对于社会企业的内涵有着更详细的解读。

2020年8月28日，在第二届中国卓越管理公司颁奖典礼的现场，杨莹代表德勤郑重倡议：德勤与合作伙伴、BMC获奖企业一起建立长效机制推动社会企业的模式探索和实践。杨莹提出社会企业具有如下五个内涵。

- 1. 平衡价值**——社会企业是一个充分体现各方利益的商业组织，其使命是将收入增长、盈利与尊重支持社会、环境和利益相关者的需要相结合，在发展战略中探索如何平衡商业价值、社会责任和社会价值。
- 2. 持续发展**——社会企业应该把商业机构外部合规、公平竞争、生态友好等内化进企业的商业模式，秉承长期主义，实现可持续发展。
- 3. 社会创新**——社会企业能够通过商业思维、商业模式来解决社会和经济难题。
- 4. 以人为本**——后疫情时代，企业若想在生态中重塑信任，“以人为本，重塑价值观”将更为重要，应该把社会企业理念嵌入到日常运营之中，并以灵活机制最大限度赋能员工，发挥他们的创造力，与员工共同助力企业实现社会价值。
- 5. 生态网络**——重塑企业生态系统，引领行业价值链和企业生态圈关于社会企业的理念传播和实践分享。携手政府、社区、合作伙伴、友商、客户、投资者等一起推动产业升级和社会进步。

以上五大内涵是德勤从实践角度对社会企业特征的总结，使社会企业的概念得以更加规范化、系统化，商业目标与社会责任在企业发展中逐步融为一体。赵健表示，上述五个方面从实践角度展示了“社会企业”的内涵。德勤看来，社会企业最重要的元素是“平衡价值”和“社会创新”。社会企业能够打造基业长青，因为我们观察到基业长青的一流企业大多都有“独特的商业价值”即在行业中差异化的商业模式让企业能赚取超额利润，但同时，这些企业都有超越利润的长远目标和坚定、独特的核心价值观，能够着眼未来，兼顾经济效益与社会价值，兼顾利益相关者的长期可持续发展方向，即“可持续发展模式”。正是这两个因素造就了一批具有“长寿基因”的一流企业，它们通过产品服务差异化优势、并建立与利益相关者的长期信任关系，实现“义利并举”。

中国社会企业的典型代表

在第三届BMC评选期间，BMC项目组委会通过卓越管理实验室、企业家深度访谈等形式，发现越来越多的企业响应了德勤与合作伙伴、BMC获奖企业一起推动的社会企业模式探索和实践，涌现了更多社会企业。特别是在民营企业中，一些头部企业已经出现社会企业典范。

安踏集团是“平衡价值、社会创新”的典范。以“成为受人尊重的世界级多品牌体育用品集团”为愿景，近年来，安踏集团秉持可持续发展的理念，积极践行绿色转型实践，成果斐然。主要聚焦于解决以下三类社会问题：

- 领域一：注重绿色转型。在生产环节持续加强碳排放管理，截至2018年年底碳强度累计减少36.7%。在“双碳”目标指导下，安踏注重能源的使用效率和循环利用，倡导更多使用可再生能源，进一步降低对化石燃料的依赖。
- 领域二：关注社会问题。安踏持续通过体教融合模式助力乡村振兴，提升欠发达地区青少年的身体素养和心智素养。安踏携手中国青少年发展基金会、上海真爱梦想公益基金会推出“安踏茁壮成长公益计划”，从装备/设施、课程和师资三个方面入手，推动改善欠发达地区青少年体育教育资源匮乏的现状，截至2020年12月，项目累计捐赠2.86亿元，覆盖全国31个省4645所学校145万名青少年；到2023年底，该计划将累计覆盖700万名青少年。
- 领域三：研发新型材料。安踏推出以回收塑料瓶为原材料的再生涤纶面料，该面料在性能上与传统面料无异，而且综合成本比国际品牌降低了30%至50%。截至目前安踏回收了940万个废弃塑料瓶，减少自然界的塑料污染，为实现废弃物回收再利用提供了新的解决方案。福耀集团是全方位践行“社会企业”的典范。作为汽车玻璃行业内中国第一，世界领先的知名民族品牌企业，福耀集团始终以打造全球客户的忠实伙伴、全球行业的行为典范、全球员工的最佳雇主、全球公众的信赖品牌为目标。福耀的社会企业典范可总结为五句话“诚信经营，打造全球公众的信赖品牌；品质为先，打造全球客户忠实的伙伴；以人

为本，成为全球员工的最佳雇主；绿色引导、争当全球生态的环保卫士；携手共进、梳理全球行业的行为典范。”在中国，福耀积极构建更精细的能源管理体系。在国外，福耀十分重视与当地员工和社区的融合，建立健康和可持续发展的共生关系。福耀集团用实际行动践行着董事长曹德旺总结的企业家的三条责任：“国家因为有你而强大，社会因为有你而进步，人民因为有你而富足。”

南京天加是把商业模式与社会服务结合紧密的典范。1991年创立的南京天加是中国工业空调行业的领军者，是中国地铁、微电子制造业领域、生物制药领域占有率第一的净化设备供应商，也是医院手术室领域占有率第一的净化集成系统设备供应商，其空气处理组连续9年稳居中国市场占有率第一。天加全面引进日本稻盛和夫的阿米巴经营模式与UTC的“ACE”运营体制（获取竞争优势），使天加产品质量达到并超越日本制造水准。同时，天加建成国内等级很高的环境控制研发基地，并在日本大阪建立了天加日本研究所。天加的使命是“以科技创新改善生活品质，以洁净环境为目标，持续为客户创造最大价值”，在具体商业模式上，天加提出三大定位，即“空气环境全净化”“全生命周期成本最低”和“全效家用空气系统”，为产业链下游企业和用户提供洁净空气的产品和解决方案，通过技术创新、质量提升等手段让企业和客户整个链条的“成本”最低。这正是我们倡导的社会企业的较好模式，即把企业商业模式与社会企业价值实现完美结合。

德勤中国通过持续创造社会影响，推动自身和社会的可持续发展。德勤与BMC企业一样，一直加速推动“社会企业”在中国的价值实现。2020年12月德勤中国在2020财年社会影响力报告中指出，德勤中国秉承“因我不同，助力客户、人才和社会成就不凡”的企业宗旨，从业务、员工、社区、环境四个层面，将可持续发展外化于行、内化于心。

社会企业能够基业长青，大多都有“独特的商业价值”，即在行业中差异化的商业模式让企业能赚取超额利润，同时这些企业都有超越利润的长远目标，兼顾经济效益与社会价值，即“可持续发展模式”。正是这两个因素造就了一批具有“长寿基因”的一流企业。

德勤的社会影响力主要体现在四个方面：首先是创造可持续商业价值。德勤利用专精的知识、丰富的经验和科学的工作方法帮助企业成为更具韧性和有价值的公司，并推动社会迈向更可持续的未来。其次，培养一流卓越人才。倡导人才的可持续发展，积极支持人才发挥社会影响力，领导和参与各类社会责任行动。第三，致力推动社会前行。德勤中国于2019年正式启动“WorldClass智启非凡”计划，与政府、企业及公益组织等协作，推动农业现代化、专业服务业就业以及儿童及青少年赋能三个领域付诸努力。第四，践行环境可持续性。德勤全球制定了“WorldClimate智护地球”计划，2030年实现净零排放。在此基础上，德勤全球组建了“气候变化与可持续发展事业群”，帮助客户实现低碳发展。

赵健总结：“中国企业中的社会企业目前还没有权威的统计数据，主要是社会企业这种实践还在探索中，需要更准确的定义、框架和衡量标准以及专业调研才能更全面反映情况。在2021年BMC的评选当中，越来越多管理卓越的企业，用自身独特的全方位管理能力，不仅追求商业价值最大化，更多的是把‘社会绩效、经济绩效、环境绩效’紧密结合，打造‘未来经济、未来社会、未来组织、未来的人’的基业长青企业。”

塑造社会企业之道

后疫情时代，越来越多的企业已经意识到自身在推动社会问题的解决方面的责任及重要性，接下来的问题是，如何打造社会企业，需要商业组织做出哪些努力？

杨莹表示：“基于以上案例，我们从今年入选中国卓越管理公司的企业中发现了一些共通理念。但是，成为社会企业没有一定之规，每家企业应根据自身特点，把对社会事业的思考融入到企业战略之中，形成自己的社会企业模型。”

理念一：打造企业“未来竞争力”。企业“未来竞争力”要考虑经济的未来、组织的未来、人的未来和社会的未来，通过组织和商业模式变革，适应社会和经济的变革趋势和人的观念变化。

理念二：价值衡量的多元平衡。外部的利益相关者，比如政府、机构和投资者，会越来越多关注企业的“社会绩效、经济绩效、环境绩效”等多元视角，这就要求企业在涉及商业模式时要结合社会和行业重大变革提前考虑自身的“价值衡量体系”。

理念三：更“柔性”的组织模式。由于企业越来越“社会化”，一方面，新一代职业人的想法更加多元，更有活力和创造力，企业的组织就需要能够让员工最大限度发挥独有思考力、创造力和行动力，并通过员工与外部资源、社区等建立更灵活的协作关系；另一方面，企业也需要建立更广泛的生态合作网络，与利益相关方建立更深度和持久的互信关系，从而获得更大的成本和竞争优势。这样，企业的组织边界会更加模糊，企业与员工个体以及利益相关者的互动更加灵活，企业的组织模式必然要更加柔性。

赵健进一步说明：“我们建议更多企业在着眼于后疫情时代的战略规划时，能够对产业结构、细分市场、产品定位、客户的价值主张、竞争力、成长潜力和驱动因素、价值链与资源需求、成本和投资结构等领域进行更系统的分析研判，真正把成为社会企业要素放入战略制定中，将收入增长、盈利与尊重支持社会、环境和利益相关者的需要相结合，通过商业思维、商业模式来解决社会和经济难题，从而打造差异化的核心竞争力。”

相信未来会有更多的中国企业响应BMC“社会企业”倡导，完成绿色转型，成为更具韧性和有价值的企业，共同迈向可持续发展未来。

在这亘久变化的世界里，
没有什么比一段坚定长远的关系更为珍贵。



一点一滴 信任成山

作为亚洲地区的全球私人银行，我们坚信与客户构建跨越几代人的传承关系至关重要。无论您是家庭财富的传承者，还是白手起家的创业者，我们都将在旅途的每一阶段与您携手并肩，共创辉煌。

立即访问 www.bankofsingapore.com 与我们联系。

新加坡银行2021年第二季度四大热点话题分析

文/新加坡银行

在进入2021年第二季度之际，通胀预期上行推动政府债券收益率大幅上涨，令金融市场持续动荡。通胀超调可能迫使各国央行撤销对经济复苏的支持性政策，投资者也在权衡其中的风险。

与此同时，经济增长的政策支持依然强劲。美国方面，拜登政府宣布了一项2.3万亿美元的多年基建计划，主要用于基础设施建设，而就在三月，美国才推出了1.9万亿美元的疫情经济救助计划。世界各国政府均已承诺继续支持经济复苏，而疫苗接种的持续普及预示未来几个月全球经济将全面重启。

本篇将重点分享 2021 年第二季度及未来的四个热点主题。

1.通胀恐慌

2021年，通胀担忧大幅增加，对消费价格上涨的担忧可能在 2021 年第二季度达到峰值。

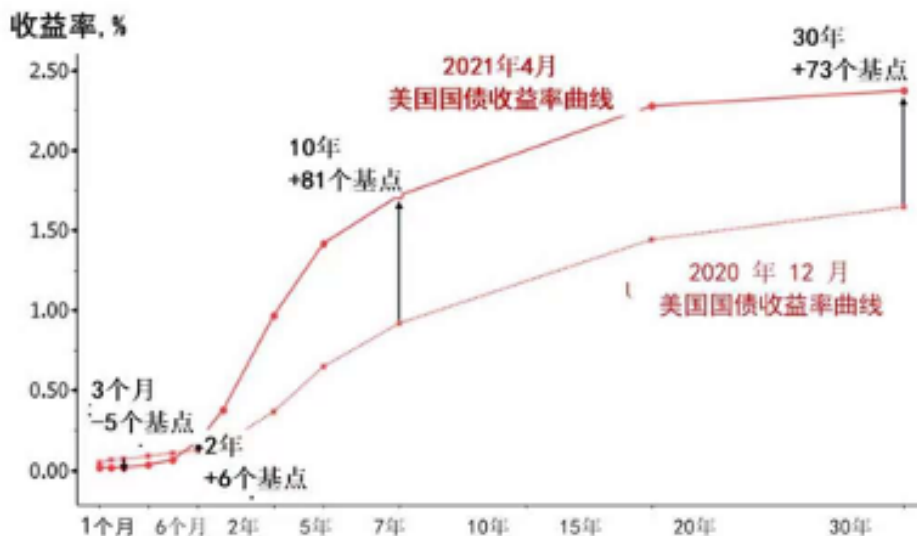
目前，随着全球主要经济体从疫情中复苏，通胀率仍处于低位。除去波动较大的食品和能源成本，美国、欧元区、中国和日本2月份的消费价格同比分别上涨了1.3%、1.1%、0.0%和0.2%。因此，核心通胀率远低于美联储、欧洲央行和日本央行设定的2%的目标。但由于担心通胀率会急剧上升，很快就会超过央行设定的2%的目标，导致国债收益率持续飙升。2021年迄今，10年期美国国债收益率已从0.90%升至1.70%以上，与笔者对基准国债收益率的12个月预测1.90%相差不多。

首先，由于家庭、企业和投资者预期经济重启后的商品和服务价格将攀升，加上消费者在去年封锁期间积累了大量储蓄，导致通胀预期不断上升。

其次，随着经济增长前景的改善，通胀担忧也随之加剧。笔者认为，全球经济将在2021年以50年来最快的速度扩张，经济增长将达6%。经济活动的强劲反弹可能会增加消费价格的上行压力。

第三，今年大规模的财政刺激可能进一步推高通胀水平。美国国会几乎全票通过了拜登政府1.9万亿美元的疫情经济救助计划。因此，美国政府2021年将再次出现巨额预算赤字，约占GDP的17%，与去年的巨额财政赤字相当。

最后，央行的量化宽松政策和极低的利率水平也加剧了市场对通胀的担忧。考虑到疫情的不确定性，美联储和欧洲央行今年都不太可能缩减购债规模，而且美联储预计在2024年之前不会将联邦基金利率从0.00~0.25%的水平上调。



来源：彭博、新加坡银行

注：截至 2020 年 12 月 31 日和 2021 年 4 月 4 日的美国国债收益率曲线

2021年第二季度，通胀担忧可能加剧，导致金融市场进一步震荡。这是因为在基数效应的影响下，未来3个月的通胀数据将大幅上升。

2020年3、4月份，由于疫情开始时实施封锁措施，消费价格大幅下跌。今年公布的2021年第二季度同比通胀数据显示消费价格涨幅将明显高于去年同期。

因此，当2021年第二季度消费价格数据发布时，通胀率可能会超过（至少暂时超过）央行设定的2%的目标。通胀飙升将反映“基准效应”，货币政策制定者预计，这种短期通胀上升将会在今年下半年减弱。

但通胀率飙升至2%以上，可能会导致金融市场在2021年第二季度发生“通胀恐慌”：担心各国央行将早于预期开始加息的投资者，可能会抛售政府债券，导致收益率进一步攀升，风险资产遭受更大波动。

但笔者认为，各主要央行将维持鸽派立场，在未来2-3年内不会考虑加息，因为通胀不太可能在未来几个季度大幅涨超2%这一目标水平。相反，高失业率将抑制工资增长，而自动化、全球化和老龄化社会的长期趋势都可能随着时间的推移继续对通胀构成压力。

特别是，美联储在未来数年内都不打算提高利率，因为央行允许通胀暂时超过2%的目标水平，从而在美国经济周期内实现2%的平均通胀率。

因此，笔者认为，即使2021年第二季度出现任何“通胀恐慌”，通胀都不太可能持续上升，以致于疫情后的风险资产牛市过早结束。相反，笔者认为通胀上涨将在今年下半年再次放缓，因为导致今年第二季度通胀率可能涨超2%的基数效应将减少，不会导致“通胀螺旋式上升”。

2.拜登总统上任后的100天

美国总统乔·拜登（Joe Biden）在历史性的疫情中入主白宫，并承诺立即投入工作。就职第一天，他就签署了“暂停驱逐非法移民”行政令和房屋止赎禁令，吊销“基石”输油管道（Keystone XL pipeline）项目许可证，并重新加入《巴黎气候协定》和世界卫生组织。在民主党全面掌控白宫和国会的局面下，拜登政府于3月初迅速通过了一项1.9万亿美元的新冠疫情

经济救助计划，该计划将为美国经济复苏提供支柱性力量。拜登目前将重心放在将于今年晚些时候实施的基建计划上，该计划的财政支出预计将达2.3万亿美元，为期8年，资金将用于大型基建项目以及政府优先关注的科技和可持续性发展领域。

上述政策实施将显著加强关键性结构趋势，并增加周期板块以及宽带、电网现代化、清洁能源、能源储备、电动和自动交通等领域相关公司的投资机会。与此同时，拜登期望通过企业加税来覆盖基建成本的提案可能会在短期内引起市场紧张情绪。

3.亚洲可持续增长之路

中国正日益成为亚洲实现长期可持续经济增长的中心。

2021年，这一世界第二大经济体将从疫情中迅速恢复，实现明显的V型反弹。2020年中国GDP增长2.3%，成为2020年唯一一个实现正增长的主要经济体。

近期，确保经济从疫情中全面复苏仍是中国政府的首要任务。

今年全国人大宣布2021年GDP增长目标为“6%以上”，这与中国经济长期增长率一致。政府的预算赤字目标从去年占GDP的3.6%小幅下调，至今年占GDP的3.2%，货币政策仍保持“灵活”和“适当”。

因此，财政和货币政策都将继续支持中国经济在2021年的反弹，政府仅逐步减少财政刺激，而中国人民银行将维持其全年基准利率不变。

通过确保经济复苏，中国政府得以将重心放在重塑中国经济以实现长期可持续增长。

今年，全国人大还发布了中国“十四五”规划（2021-2026年）。去年，由于中美紧张局势，加上新冠疫情的爆发，习近平主席宣布，中国应探索经济“双循环”发展模式。该模式将主要依靠“内循环”（不断创新的国内供给和需求的循环体系）提高国家抵御冲击的能力，而“外循环”（即外贸）则起辅助内循环的作用。

为了实现中国在科技等关键经济领域的可持续发展 and 自给自足的长期目标，最新的“五年计划”提出了以下工作重点，涉及范围广泛

首先，通过提升家庭收入，改善社会保障体系和减少大城市户口限制，向国内消费转型，以实现经济再平衡。这些措施将有助于减少家庭储蓄。

第二，重点投资公共交通等关键领域以推进城镇化，5G应用、人工智能、互联网和大数据中心等“新型基础设施”，以及高铁、机场群、水电和可再生能源等具有战略意义的项目。

第三，每年增加 7% 以上的研发投入，用以提升中国在科技、数字化和半导体行业自给自足的能力。

第四，通过鼓励发展能源密集程度较低的产业，提高非化石燃料在中国经济中的使用比重，采用包括电动汽车在内的新技术，支持绿色发展和低碳排放。

最后，通过对国有企业进行体制改革并在国际市场上更多地使用人民币结算，进一步开放经济。

上述重点规划虽然涉及范围广泛，但今年中国政府的工作重点是让国内消费成为经济增长的引擎，这将为整个亚洲经济提供重要支撑。

笔者预计，由于加大了对中国的出口，日本 2021 年 GDP 将回升 3.6%，其他亚洲新兴经济体的 GDP 将增长 7.9%。

中国经济重塑进程也确实存在风险。通过向消费驱动型经济增长模式转型，以及国有企业体制改革，中国政府旨在降低中国经济对债务的依赖。同时，在消费者确定新的社保体系是否可靠前，家庭支出的增长可能不会像企业投资支出那样迅速。因此，GDP 增长在今年大幅回升后，增速可能将再次放缓，从而增加了债券违约风险。

但最新的“五年计划”显示，中国政府愿意牺牲未来几年的高增长率，以实现更加可持续的长期绿色经济增长。

4. 颠覆式创新

当我们将今天人们的生活、工作和娱乐方式与 21 世纪初进行比较时，日常生活更加数字化是显而易见的。那时，智能手机还未普及，社交媒体也不是日常的一部分。如今，各种形式的智能设备都很常见，并用于各种活动，包括娱乐、健康监测，从简单的购物到拼车、汇款及股票和加密货币交易等在线和离线金融交易。

笔者认为，各种赋能技术的持续快速发展（包括 5G 无线技术和高速全天候在线的互联网连接、量子计算、数据分析、深度学习、人工智能）将继续在全球掀起颠覆式创新浪潮，这将在未来几年改变商业和消费者行为。笔者认为机器人、电子商务、数字娱乐和远程医疗等行业具有长期增长前景。

与此同时，随着全球经济向去碳化转型，多个行业的企业经营模式将面临颠覆性的转变。气候政策力度不断加强并与新科技相结合，将低碳替代品推向各种经济活动的前沿，这种颠覆式创新可能正迎来临界点并触发消费者行为模式的突然转变。

近年来，可再生能源成本的骤跌是清洁能源技术不断得到广泛采用的关键驱动因素。彭博 NEF 在 2020 年 12 月发布的一份分析报告显示，目前太阳能和风能已经成为新型大容量发电最廉价的能源，全球使用这类能源发电的国家/地区占世界总人口三分之二以上、占全球四分之三的 GDP 以及全球 90% 的电力需求。

2020 年，尽管受到疫情影响，全球可再生能源、供暖和运输电气化以及其他能源转型上的支出仍创下 5010 亿美元新高。

笔者认为，进一步的政策激励和更严格的法规将继续会推动可再生能源和电动汽车的发展，并促使企业根据脱碳目标调整其长期战略，助推全球脱碳进程。总体而言，根据人类活动全面脱碳这一方向调整经营结构的企业，将有可能从全球加强气候变化政策中受益。



刘毅

• 2017班
郎酒集团总裁

中国白酒是一个竞争极其充分和激烈的市场领域，企业需要在品牌、技术、资金、规模、渠道等方面达成“团体冠军”而不能是“单项冠军”，所以我来港科大EMBA通过系统性学习提升自己，开阔视野。



张铭芮

• 2016班
太极集团常务副总经理

太极的愿景是创建具有中国特色的世界一流医药健康企业，我们必须在全球化资源配置能力、资本运作效率和技术管理方面持续提升。港科大的学习帮助我提升国际化视野和补充金融知识，良师益友为伴，不断进步。

世界在变 初心不变

课程申请联系方式：



☎ (852) 2358 5790, (86) 10 6592 2060
☎ (86) 1471 492 5104, (86) 1391 058 1720
🌐 www.hkustemba.ust.hk

科技变革下的组织，工作与人力资源

文/香港科技大学商学院冯氏管理学教授、管理学系主任兼讲座教授龚亚平教授

机器学习，人工智能(AI)，数字科技等名词每天都出现于网媒榜上。机器学习不是按既定的程序进行运算，而是模仿人类的学习模式，根据经验或数据优化或改进算法，从而逐渐改善决策或增进预测的准确度。AI是指以智能方式运作的机器。大数据是机器学习的核心，而机器学习是AI的核心。机器学习与AI在生活中愈来愈多的应用。比如数字助理根据我们的语音指示来搜索并播放音乐。网站根据我们过往所购，所看，或所听，向我们推荐产品，电影，或歌曲。医学图像分析系统发现医生可能忽略的肿瘤。这些新兴科技既令人兴奋和期待，但同时亦令人焦虑和恐惧，甚至终有一天会与我们人类一较高下，分辨胜负。

在AI、机器学习，数字科技大环境下的未来组织与工作会是什么样的？人力资源会发生何种变化？学界和业界均有兴趣预测。我谨以此文，抛砖引玉，提出对未来组织，工作能力要求，雇佣关系，和人力资源的假想，从而引发大家进一步讨论。

组织形态与工作能力

第一次工业革命后，机器逐步替代人的肌肉。基于机器的大规模生产导致了标准化的流水线型生产组织形态。人机器化，按机器的节奏工作。组织形态机械化，科层化，上令下行。人工智能革命后，计算机替代部分人脑。基于AI的大规模智能制造导致弹性的扁平化的生产组织形态。因为AI具有按经验或数据优化决策的能力，诸多中层和低层的管理，监督，决策工作可能会消失。

一些科技将使某些技能和能力（如体力和逻辑推理）的重要性削弱，而会令某些技能和能力（如情商、前瞻能力和创造能力）的需求上升。因此，我们需尽量提升人类的有价值的技能和能力，以在新时代保持竞争力。

情商。AI会否拥有人类的情感和情商？我认为，现在不会，将来也不会。热衷AI的人总想创造出具有情感能力的AI，但至今为止只是略有小成。即使人工智能最终接管了未来的工作，人类仍较优胜，因为人类有同理心。人是有情感的动物，而不仅仅依赖「冷冰冰」的数据和逻辑行事。研究表明，情感能够促进道德决策。AI的局限恰恰在于其缺乏人类特有的情感。AI能做出科学的最优决策，但未必道德决策。

研究亦表明，一般心智能力或智商最能准确预测工作表现。情商会否在未来的AI时代成为关键的竞争优势？一旦人工智能具备了逻辑分析思维，优化决策等智能，情感能力就将变得罕有且受欢迎。讽刺的是，当我们更多同机器打交道，培养情商的机会可能会减少，使情感能力更加珍贵。研究表明，沉迷计算机游戏降低诸如沟通等人际关系技能。另一方面，人

类渴求情感和社交关系等的本性难移。由于人类的需求难以理解和满足，因此，同理心等人类特有的能力将具有更大的价值。

前瞻能力。AI是否有前瞻能力？可能没有，即使有，也只能是基于已有数据的推测。AI只能做人类「训练」它去做的事情，通常只是有限的任务。AI和机器学习是建基于算法和过往数据的基础上。AI尽管能发现存在于数据中的模式，却无法「想象」数据范围以外的可能发生的事情。然而，人类则可以根据已有数据预测，并最终发现可能发生的事情。数千年前，中国学者便能设想到人类登月的可能性，而这并非可以单凭当时的数据和科技而联想得到。

创造能力。逻辑思维和以规则作出决策将不再是人类特有的能力，因为这些过程均可以写入算法中，再透过机器编程执行。机器具备更强的处理能力，表现更佳。例如，AI在大量先例（案例）和法规的协助下，可凭高效的处理能力较律师更快提供到更佳的法律意见。而且AI可以根据新的数据快速更新。不依循固定的规则和算法的创造性技能将在AI世代中更显重要。AI是否具有创造能力？是的，但目前的能力有限。AI可按算法运行并强化现有数据允许的模式。AI也许能够创造出许多事物，其中一些看来或具有创意，但它们都建基于现有数据的基础上。人类的创造力却可以不受过往数据和模式限制。AI的创造力有限，实际上是因为AI由人类发明：我们所提供的训练AI去「创造」事物。人类靠创造能力发明AI，但也靠创造能力「击败」AI。因此，人类与AI竞赛时定能领先一步。

人类的大脑构造复杂，我们对它所知甚少。除非科学家完全理解人类的大脑运作，并为机器编写相应程序，否则AI不会取代人类独有的能力。更重要的问题是：科学家应否发明复制甚至超越人类大脑的机器？我们继续沿此方向进行研究之前，必先制订相应的法律和道德框架。我们的底线应当是：人工智能应是谋求人类福祉的工具，而非用来取代人类。人工智能应服务而不是阻碍人的全面发展。

雇佣关系

在传统雇佣关系中，雇员需要付出劳力和/或智力，雇主才给予工资、提供福利和保障职业安全等。数字科技的兴起令数码平台变得普及，例如优步和滴滴等司机与乘客可互动的叫车服务平台。现时，研究的重点是如何改善这些平台的效率和表现，而非雇员及他们的福祉。数码科技能以实时透明的方式传递讯息，我们遂轻易地得出如下结论：这样的市场可高效运作，能尽量提高各方（包括雇员）的利益。但事实是否如此？当然，科技化数码平台为雇员提供更多机会，并提高资源的使用效率，但它们也挑战了传统的雇佣关系概念，包括雇员福利和保障的概念。一个关键问题是：「谁是雇主？」雇主是顾客吗？当然不是。举优步或滴滴为例，顾客支付车费，但不负责提供养老金、医疗保险或雇员安全等福利。那是平台吗？这须视乎特定平台的性质而定，它们也许一般在不同程度上透过自动算法执行类似管理的功能（如雇员招聘和评估）。平台透过收取费用获利，但不会提供一般雇主所提供的上述雇员福利及保障（如工伤保险），也不会为雇员提供任何培训和发展机会。

诚然，一些平台明确声称他们并非雇主，只是一种为方便沟通而设的媒介或平台。由于优步或滴滴这类公司的司机基本上是按车次计薪，因此他们更大的工作动力，但至少现阶段在享有更多自由（可选择接受或拒绝赚钱）的同时也放弃了雇员福利和保障。

科技亦对权力产生影响。平台通常透过科技化绩效评估决定谁应获聘，并可以密切监控雇员，有时甚至令人感到不适。这类系统实质上可控制雇员。平台在科技辅助下，能以传统公司无法达到的速度快速在全球大规模部署工作。这意味着权力不均，即平台比雇员拥有更大的权力。如是者，问题便在于为了确保效率并不会牺牲公平原则，我们会如何平衡这种权力局面。

同时，极少数拥有高技能的员工将拥有更大的权力与议价能力。比如创新更显重要，意味着收入不均的问题将变得更加严重。让每个人都具备创意是一件不可能的事。基本上，一般人认为只有5%的想法具有创意。我们将会看到，只有更少数的雇员能执行更重要及高层次，且需要高度智力的少数任务。市场竞争激烈，意味着更少数的雇员将获得更高的酬劳，导致收入不均的问题加剧。在可以创造巨富但财富向更少人集中的数字技术时代，我们应如何分配财富？市场机制本身存在缺陷，甚至可能只会加剧贫富悬殊的局面。

对人力资源业界的影响

HR专业人员向来主力负责行政工作。科技进步使他们终于可以实现无案牍之劳形。例如，数码科技既可以帮助HR专业人员管理薪金支付的工作，并提供实时绩效意见，亦能辅助他们完成非行政工作。譬如，AI可以帮助招聘人员执行测试，并根据分数初步筛选应征者。这令HR专业人员可以将宝贵时间用于筹备更多HR策略活动，为其公司创造真正价值及提高竞争优势。不过也应注意，AI也可能带来负面作用。我们研究发现，用AI招聘会降低申请者对组织暖度的评估，从而降低组织的吸引力。

科技还可帮助HR专业人员更有效地发挥其制定HR策略的角色。例如，HR专业人员在AI和大数据科技的帮助下，可以更快锁定绩效问题并制定解决方案。然而，HR专业人士必须藉其深入的HR理论和专业知识、同理心、创造力和想象力来作出合理的判断，以制定有效的解决方案。数据需要与人性相结合，方能发挥作用，否则就只会沦为「垃圾进，垃圾出」的机械式管理。

一言以蔽之，同理心是理解雇员需求和问题的要素，创造力是制定有效解决方案的秘诀，而AI和大数据科技则可提供必要的协助。

科技必然带来组织，工作与人力资源的变化。我们没有水晶球，但要未雨绸缪。

中国企业脱碳准备度

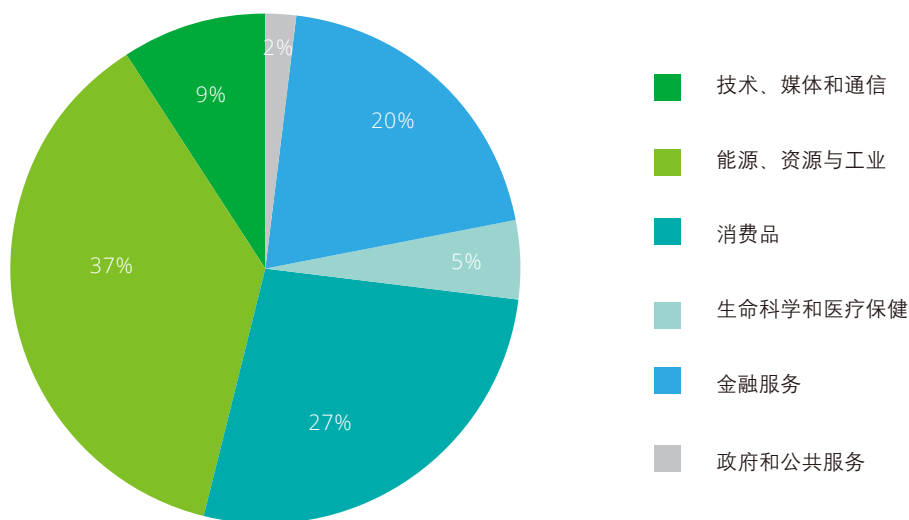
文/谢安、顾玲

2030年碳达峰、2060年碳中和目标的提出为中国减排脱碳按下了“加速键”，也为企业适应低碳时代的发展模式提出了新要求。许多国际领先企业已经将碳中和摆在企业战略的突出位置，评估碳中和对其市场估值、企业运营的实质性影响，着手制定详细的低碳转型路线图。企业能否成功实现转型将成为未来能否保持高速发展，甚至能否在市场中生存的关键，企业积极应对气候变化刻不容缓！

德勤中国气候变化及可持续发展研究院为了解中国企业对气候变化议题的认知程度和脱碳准备情况，对企业应对新形势下风险和挑战进行有效输入，实施了本次调研。调查问卷涵盖5个子议题，共设置25个问题。

本次调研的受访企业涵盖六大行业，绝大多数为大型企业。37%的受访企业来自能源、资源和工业(ERI)行业，此行业的碳排放强度高，相较于其他行业更为关注气候变化议题。

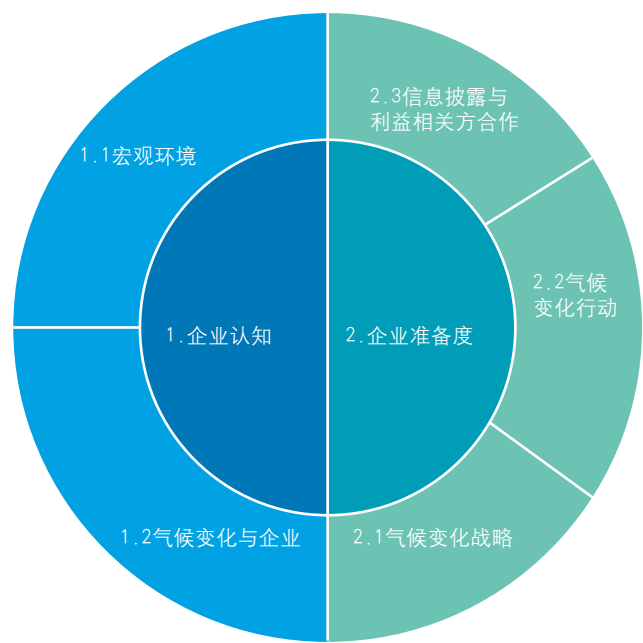
图1：受访企业行业分布



来源：德勤中国

调查问卷涵盖5个子议题，共设置25个问题。

图2：调研问题框架

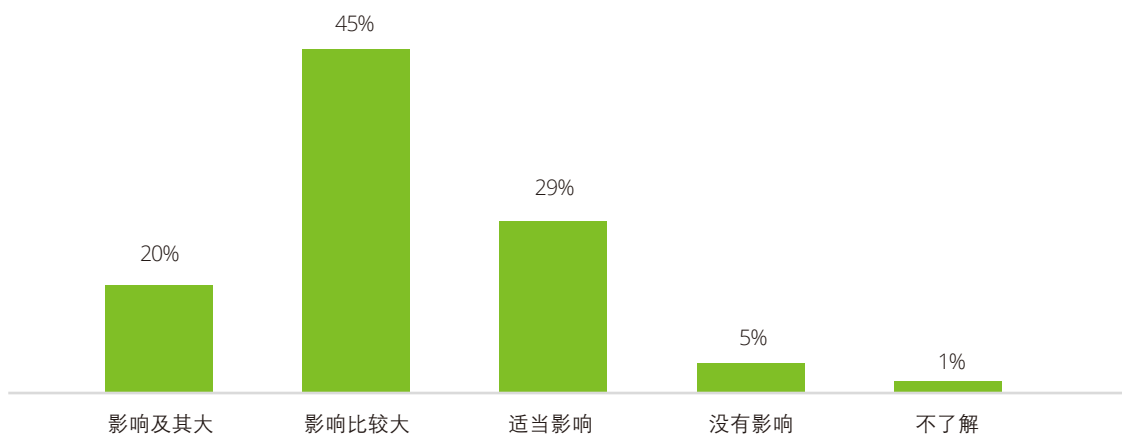


来源：德勤中国

一、主要发现

1. 受访企业普遍意识到了碳中和目标将会对企业业务产生影响。

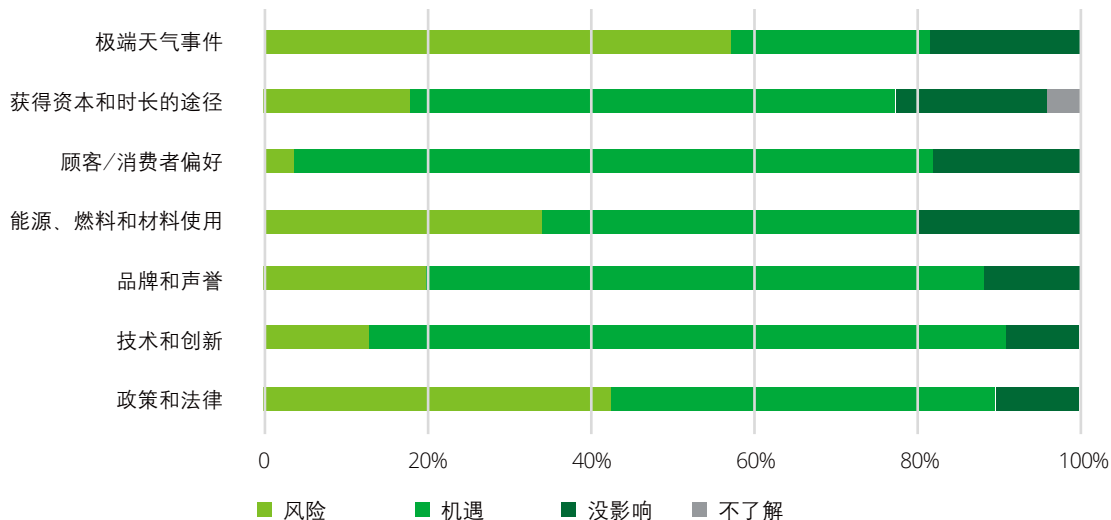
图3：2060年碳中和目标对企业业务的影响



来源：德勤中国

2. 受访企业认为气候变化对于企业来说总体机遇远大于风险，尤其是在技术和创新、顾客/消费者偏好以及品牌和声誉等方面。

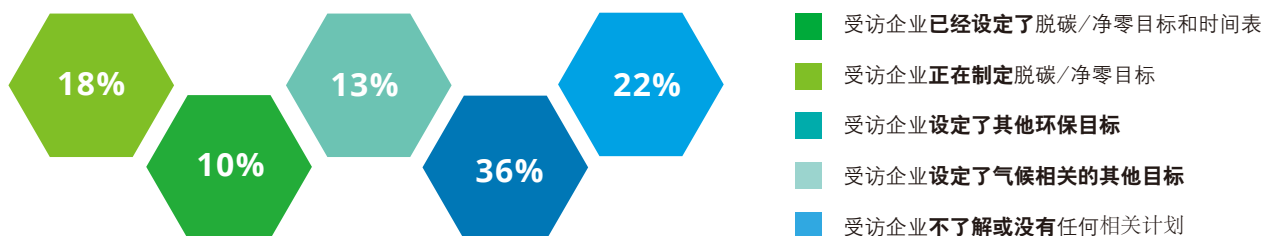
图4：气候变化对企业业务的影响



来源：德勤中国

3. 只有为数不多的企业已经制定了具体的脱碳/净零目标并设定时间表。

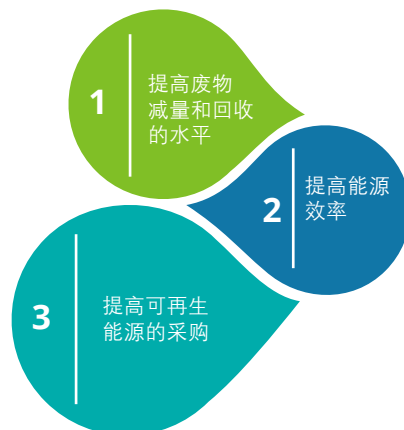
图5：企业气候相关目标设置情况



来源：德勤中国

4. 尽管重视气候变化问题，但受访企业应对气候变化落地的具体行动不多，受访企业过去一年采取最多的行动是废弃物减量回收。企业对可再生能源的采购需求逐步提高。

图6：企业过去一年主要的气候变化行动



来源：德勤中国

二、德勤建议

1. 建议企业应提高应对气候变化的责任意识，主动担当，积极作为。
2. 建议企业应及早制定科学有效的气候变化战略和路线图，并建立起行之有效的工作管理架构，优化内部管理流程，提升企业气候变化行动的执行力。
3. 建议企业应对标国际领先企业，了解并参与气候变化相关的全球倡议，加强和完善气候变化信息披露。
4. 建议政府逐步建立并完善支持企业绿色低碳发展的政策体系，坚持“有效的市场”和“有为的政府”相结合，采取更多市场化的举措鼓励企业绿色转型；优化市场环境，让市场参与者越来越认可绿色企业。

三、德勤应对气候变化实践

一直以来，德勤全球视可持续发展为长期提升业务运作的重要方式，可持续发展管理对企业而言不仅仅是一种管理模式，更是一种长远利益的追求。在碳达峰碳中和这一热点话题的背景下，德勤全球也积极投身于应对全球气候危机的承诺，致力从公司内外助力应对气候变化。

一是德勤全球推出了“智护地球”(WorldClimate)计划，将聚焦“到2030年实现净零排放、绿色运营、赋能人人参与、生态体系携手应对”四个方面来实施。

二是德勤全球组建了“气候变化与可持续发展事业群”(Climate & Sustainability Bold Play)，将依托德勤全球战略性服务，开发各种工具、模型，提供一系列专业服务和精深洞察。

三是德勤中国成立气候变化与可持续发展研究院，分享德勤领先的行业洞察与政策研究，并通过资源整合为客户提供“端到端”的综合解决方案。与此同时，研究院也将与政府、非政府组织、研究所、高校等合作，携手构建生态体系，加速向净零经济的转型，共同落实气候变化承诺。

我们希望携手更多中国企业，加速脱碳准备。



作者介绍

谢安为德勤中国气候变化与可持续发展服务主管合伙人

顾玲为德勤中国气候变化与可持续发展服务合伙人

从维持生存到全面反弹： 后疫情时代的未来工作模式

文/ Erica Volini、Steve Hatfield、Nicole Scoble-Williams

新冠疫情爆发之初，我们总结了富有韧性的领导者在引领自身企业安度危机之时所需经历的三个阶段：

- **积极响应：**着眼当下，确保业务持续发展；
- **稳健恢复：**学以致用，强劲成长
- **全面反弹：**磨砺以须，迎接“新一轮常态发展”

彼时，大部分企业的首要重点均为“**积极响应**”——以确保健康、安全、必要服务及工作线上化为重，制定关键决策，推动各项变革。

随着企业成功度过“**积极响应**”阶段、步入“**稳健恢复**”阶段，企业领导者开始着手评估当前形势，并采取关键举措制定未来规划，依据不断变化的新常态调整思维视角，有效应对长期持续的颠覆性变革。

在“**稳健恢复**”阶段，我们鼓励领导者开展五大关键行动——自我审视、全心承诺、全力参与、全面重塑、重新启程，以开展布局规划，进一步强化市场地位。

“**积极响应**”与“**稳健恢复**”两个阶段的成果喜忧参半——在健康安全面临挑战、焦虑情绪日益上升的背景下，员工生产效率与参与程度显著提高，同时伴随着持续不断的社会与文化转型变革。

步入2021年，企业应转变思维，着眼于未来发展。在领导者持续“**积极响应**”新的挑战，推动“**稳健恢复**”之际，我们须采取行动，明确界定“新一轮常态发展”对工作、员工以及工作场所的意义。如今，企业及领导者亟需调整重心，推动“**全面反弹**”。

显然，推动未来全面反弹并不意味着挑战与变革将彻底消失。相反，这表示企业需顺应形势，适时调整，分清主次，同时构建韧性，方能稳度危机。要实现全面反弹，企业不仅需要针对未来工作模式下的复工复产开展规划，亦需要充分把握疫情下的契机，推动形成全新洞察与能力，全面重构未来。

未来并不如愿

企业转向全面反弹的第一步，首先需要坦诚地审视过去一年在加速推进未来工作模式方面所取得的成果。

先看好的一面。新冠疫情期间，无数企业及员工挺身而出，直面挑战，充分展现出坚韧不屈的人类潜能。无论是更自由地选择远程或线上办公，寻求新的协作方式，还是更审慎地明确必要的工作任务以及最重要的工作成果，抑或以前所未有的全新方式充分利用技术力量，变革工作方式和挑战传统观念已然成为当前新时代的鲜明特质。

与此同时，多种非预期影响亦已浮现。员工健康安全形势持续恶化，焦虑情绪¹与封闭隔离日益加剧，归属感日渐消逝——这些均是企业长期面临的问题。²我们顺应时势，重构了工作环境，以期用更少的投入获取更大的产出。工作日平均工作时长增加了48.5分钟，³每日会议时间增长了13%，工作倦怠率亦因此而上升。⁴孩子年龄在18岁以下的父母中，有55%的母亲及32%的父亲表示疫情期间其心理健康状况有所恶化。⁵而这对女性的影响尤为严重：研究表明，美国因疫情导致的失业人群中有近六成为女性；⁶而在英国，疫情期间母亲失业的可能性较父亲高出47%。⁷

这些非预期影响并非意料之外。思维方式上的不足已经在未来工作模式领域存在了数十年之久，上述影响则是在同一思维方式下的必然结果。

纵观历史上塑造了现代化工作场所的各次技术革命——从蒸汽机的出现到个人电脑及智能手机的问世，工作的设计从未将工人纳入考量。一直以来，工作始终是一系列任务与活动的集合，经过分组形成各项流程并按照产出衡量成效，再进一步组织成为生产流水线，并通过机器实现自动化。

随着第四次工业革命的来临，智能机器人和认知技术迅速发展，已经重复多次的历史再次重演。我们部署了各种软件以完成日常工作任务，产生了大量的数据，并驱使工人紧紧跟上工厂机器人的工作效率。然而，我们却未能通过释放人类的创造力来创造新的价值，我们过多专注于提升效率，而忽视了重塑工作本质并充分挖掘人的潜能。

为彰显人在工作中的重要性，某全球零售商近期解除了与机器人公司的合约，中止为其店铺提供货架扫描机器人。此前，该零售商计划将部署机器人的店铺从500家扩大至1000家，此举则大大违背了这一初衷。如今，该零售商转而计划用人工取代机器人，以工作为核心，专注于完成工作所需的各项要素，如异常处理和精细驱动技能等。

我们推动变革，解除了对劳动力的束缚，以支持自由职业和零工经济趋势，却未从根本上重新思考如何维系员工与企业、企业宗旨以及人际关系之间的纽带。我们注重数字化体验，却忽视了打造卓越员工体验所需的各类要素：幸福感、归属感、以及促进员工充分发挥潜能的理想工作环境。⁸

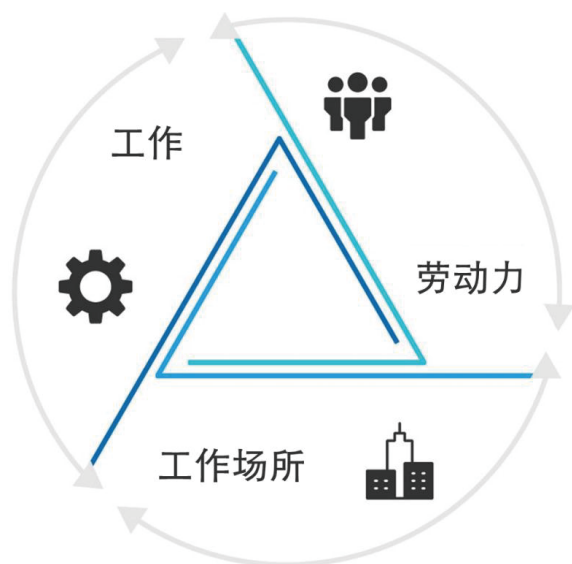
我们促使员工转向线上办公模式，并要求其与日益全球化和虚拟化的团队开展协作。然而，我们却未借此时机重新设计实体与数字化工作场所，亦未重新调整所需的组织架构及领导能力，以优化员工个人及团队潜力，顺应灵活办公的工作环境。

面对疫情，许多人将之视为“短暂的风暴”，并以一种疫情结束在望的心态采取应对措施，期望着在疫情结束之后企业可立刻恢复如常。我们迟迟未能认识到疫情所带来的根本性转变，亦未能及时采取必要行动打造长久的韧性。

不同的是，我们如今有机会做出改变。我们有机会按下重启键，以过去不可能实现的方式重新定义各类规范和假设。我们可以重塑工作、劳动力和工作场所，打造强健的企业韧实力，实现长远发展。我们亟需把握机遇，推动未来全面反弹。

我们应适时停下脚步思考：若企业受新冠疫情的重重限制而被迫加速推进未来工作模式部署，一旦这些限制被解除，企业将面临何种选择？过去十个月所见证的未来工作模式，是否与企业未来十年所期望的模式一致？

鉴于此，如今正是企业从稳健恢复迈向全面反弹的绝佳时机。企业应思考：未来的发展目标是什么？何时能够实现？如何实现？



工作

☑ 活动

👤 工作价值

🎯 工作成果

劳动力

🧠 技能

👤 职业

👤 人类能力

👤 人才运营

工作场所

📄 技术

🌐 文化

📍 地理位置

🏠 布局设计

🔗 数字化协作

以人为本

自撰写关于未来工作模式的文章起，我们始终以三大紧密相连的要素为基础构建未来工作模式框架，即工作（事件）、劳动力（人物）及工作场所（地点）（图1）。然而，疫情的影响使我们认识到这个框架存在一个缺陷。许多企业均主要关注技术对三大要素的影响，而我们认为，重点应在于设计本质上以人为核心的未来工作模式。正如一位知名科技公司首席执行官近期所言，“我们正处在一个真正以人为本的时代。”¹⁰正是由于缺少了“以人为本”这一要素，才会出现预期以外的疫情影响，但同时也带来了新的转型契机，助力构建以人为本的未来工作模式。

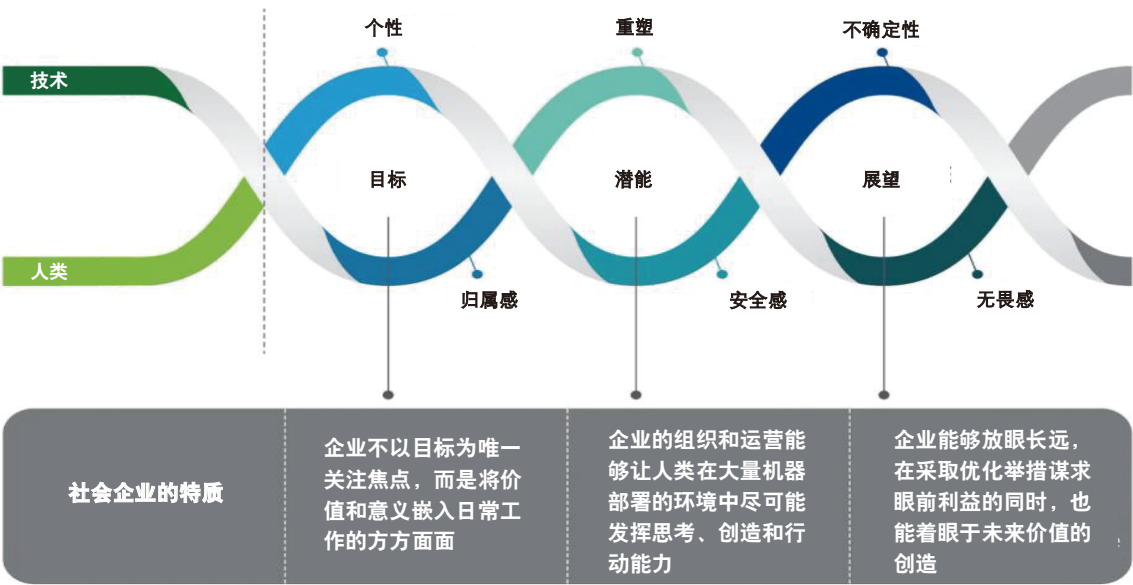
构建以人为本的未来工作模式并不意味着一切以人为先、机器次之，而是指创造一个能使企业充分发掘员工潜能的工作环境，从而有效应对如今以技术驱动发展的时代。在这一模式下，企业赋予员工工作的代理权和选择权，充分激发员工对企业战略和需求的兴趣与热情。要构建以人为本的未来工作模式，企业领导者需：

- 1. **统一企业思想：**强调构建以人为本的未来工作模式的重要性，推动其成为企业层面的一项战略重点。这要求企业上下围绕战略目标凝聚一心，统筹协调，精诚协作。企业领导者需要联合各部门相关工作及工作成果负责人，明确企业目标——包括企业使命、价值及意义达成统一。
- 2. **明确工作本身即员工最大动力：**以工作为核心，明确希望达成的全新未来工作成果，构建未来愿景，然后以这些工作成果为目标鼓舞并激励员工。这意味着企业需专注于促进人际联系、创新和创造力的工作方式。领导者应通过人与技术的高效合作，推动创造新的价值，并以此为目标不懈努力。
- 3. **调整重心，挖掘未来潜能：**将人的潜能视为企业最大且最有价值的资产，以此为重心，以切实可行的方式推动未来工作模式发展愿景和战略。在德勤《2020全球人力资本趋势报告》中，潜能被列为社会企业的三大特质之一，须充分融入企业的工作、劳动力及工作场所三个层面，将人重新置于企业发展的核心地位。

构建以人为本的未来工作模式意味着要将抽象概念转变为具体行动。预计未来将在工作、劳动力和工作场所层面发生如下三大转变：

从抽象概念到具体行动
工作→重构
转变：从流程到 workflow

过去十年，我们持续关注“工作”这一维度，并以技术为焦点，着重探索技术对工作程序的冲击性影响，以及如何借助技术实现日常工作自动化。这一行为所导致的结果是，我们长期基于过时的模型试图寻求提升效率和优化流程的机会点，而忽视了工作的意义和方式这些基础因素。



来源：德勤研究

在构建未来工作模式的过程中，如果忽视了工作本身，就无法真正为客户、组织、员工以及社会创造价值。工作并不只是步骤或成果的堆积。工作能够对人产生驱动和鼓励作用，激发创造与革新。此外，工作还具有目标性和意义感，人们在工作中建立连结并相互合作。如今的工作越来越依赖于不同团队构成的协作网络，并由这些团队构筑和主导所有创造价值环节。若这一体系运转顺畅，生产力和利润都将随之提升。

德勤《2021全球人力资本趋势报告》中，企业高管对工作这一话题所持的观点印证了上述转变趋势。61%的受访高管表示未来他们将重点关注工作的重构，而新冠疫情爆发前这一比例仅为29%。

对于工作重构，我们必须首先承认人类和机器在工作方式上的差异。人类的工作方式更加灵活，能够根据情况做出调整，发挥内部驱动力和创造力，并持续挖掘探索，同时还常常改变路线和策略，以达成新的目标成果，实现新的奋斗愿景。企业应当如何基于人的实际思考和行为方式，而非优化机器人流程，来发掘员工潜能，进而重构工作呢？

着手行动

优秀的建筑师会在设计中将建筑的“目的”置于首要位置。工作重构的原理与之相同：首先从未来愿景和目标成果入手，并思考企业希望实现何种价值和意义。我们可以通过以下途径重构工作：

- 鼓励管理层和员工积极探索可能性，充分挖掘人的潜能，进而明确未来工作愿景和目标成果
- 了解在促进工作转型方面的现有技术能力，并应用相关技术，开发并提升人的能力
- 以目标工作成果为中心，对既有的工作流程进行优化分析，并着重搭建合理的工作流

劳动力→释放员工潜能

转变：从结构到能力与潜能

在明确定义劳动力作为未来工作模式中的关键一环之时，技术进步促使企业、员工和客户之间出现了新的互动模式，因此我们的关注重点主要在于工作执行主体的变化。过去几十年间，劳动力得到日益充分的挖掘，同时也受到了广泛的冲击，传统的雇佣关系逐渐发生转变。从需求方来看，雇主一直在重新思考哪些工作岗位可以向线上或线上线下混合模式过渡，同时也在考虑快速扩大对自由职业岗位的聘用。从供应方来看，越来越多的员工希望工作地点更加灵活，同时获得职责范围外的更广泛机遇。

如今，我们已经难以回到，亦不希望回到大部分员工受限于企业传统工作模式的年代。但显而易见的是，由于受高度不确定性以及对企业信任度降低的影响，当前工作模式尚未能充分挖掘人的潜能。未来取得成功的关键在于，将释放员工潜能充分融入企业的使命之中，建立员工与工作本身和组织生态体系的联结纽带。这有助于推动员工加速能力提升，充分发挥自身潜能，为实现企业整体目标做出实质性贡献。

企业需要赋能员工，使其充分发挥自身潜能，这一点毋庸置疑。德勤《2021全球人力资本趋势报告》发现，企业高管普遍认为，员工适应新变化、学习新技能、承担新职责的能力是企业成功应对持续性冲击的首要因素。然而，仅17%的高管认为其员工具备上述能力。

企业如何才能了解员工除现有工作职责之外的真正能力及潜能？如何利用技术打造和增强员工能力，同时激发员工的工作热情和积极性，使其在工作中寻找到价值和意义？

着手行动

释放员工潜能需要我们改变对员工的固有观念。正如疫情期间所凸显的，工作并不是员工的全部，他们是有故事、有动力并在灵活性方面具有无限潜能的个体。企业需牢记这一点，不仅要关注员工所具备的岗位技能，更要注重员工的潜能、能力、积极性和才干。我们可通过以下途径释放员工潜能：

- 评估实现未来目标工作成果所需的能力，制定获取战略，覆盖更广泛的人才生态体系；
- 利用技术助力识别和释放企业内外人才的潜能（如建立内部人才市场平台）；
- 提升员工个性化体验，为员工创造机会充分发挥潜能，在工作以及生活中实现发展。

工作场所→提升工作场所适应力

转变：从实体工作场所到组织与文化

在首次将工作场所定义为未来工作模式的关键要素时，我们建议企业关注适合开展工作的各类场所，并思考何种实体环境（包括技术和设计）最有利于达成目标工作成果。受新冠疫情影响，工作场所已不再局限于实体大楼、厂房或办公室。工作场所如今已覆盖员工开展工作的更广泛的环境，包括居家环境和工作环境，甚至包括咖啡馆等其他空间。

不仅如此，工作场所还应当包含组织设计、程序、工具、政策和工作方式，以及领导者打造协作、互动和人际关系导向型企业文化的方式。打造这样的工作场所需要将企业视作结构性组织和社会性组织的结合体。结构性组织注重对效率的追求，而社会性组织侧重于激发员工最大潜能。

拓展对工作场所的定义并不意味着我们应当忽视或低估实体环境所具备的重要无形特质，包括促进互助协作、沟通连结、社交互动、创意碰撞、创新创造、社会联结和终身学习。实际上，拓展对工作场所的定义有助于我们打造“实体+数字”型工作场所，即，将实体环境的最优特质与数字化实践相融合，与此同时全面拥抱持续性变革。

为支持上述全新行为实践和日益虚拟化的工作生态体系，需打造全新工作场所体验，在这一过程中适应力至关重要。在工作和劳动力均不再受限于实体空间的背景下，我们应该如何重构更具适应力的工作场所？

新冠疫情对人才供需双方均造成了冲击，提高员工调度和人才留存的灵活性成为必然。受此影响，企业加快了运用人才市场平台的步伐。以消费品公司联合利华为例，该公司利用其内部人才市场平台FLEX Experiences，在疫情期间对8,000多名员工进行了重新部署，协调完成了超过30万个员工工作小时数。¹¹

着手行动

要提升工作场所适应力，须全面细致地了解员工的偏好及其所处工作环境——从家庭及通勤方式到其领导、团队、工作方式和所使用的协作平台等。唯有如此，才能营造一个能进一步挖掘员工潜能、提升贡献度的工作环境，利用工具、技术及文化赋能所有员工高效完成工作任务，同时实现成长。企业可通过以下方式提升工作场所适应力：

- 重新设计实体和数字化工作环境，重在促进协作，强化实体工作场所在推动创新、人际关系和文化构建方面的作用；
- 重点提升领导团队能力，确保领导者能够营造互相信任、积极自信的企业文化，给予员工归属感和安全感，助力所有员工全面发展；
- 将员工幸福感列为优先重点，认识到疫情所导致的工作模式和偏好转变，大胆变革工作方式，推动员工幸福感的实质性提升。

展望未来

企业必须清晰地认识到，重新定义以人为本的工作要素并非终点，而是在推动转型和发展的过程中，将战略重点聚焦于工作本身，以及企业的宗旨、使命和价值。

通过转变对工作、劳动力和工作场所的固有认知，并专注于重构工作、释放员工潜力以及提升工作场所适应力，企业可有效打造弹性，充分发挥自身能力，在确保动态稳定的同时实现持续发展，开启全面反弹。这种发展是一个持续不断的过程，并不存在单一的切入点。在推进加速变革之时，尽管企业面临的挑战和机遇各不相同，但均有一个清晰的目标——围绕以人为本这一要素打造全新的未来工作模式，全面释放人的潜能和无限可能性，同时，为员工、企业及社会创造长远价值。

四大支柱助力打造核心适应力

要提升工作场所适应力，须全面细致地了解员工的偏好及其所处工作环境——从家庭及通勤方式到其领导、团队、工作方式和所使用的协作平台等。唯有如此，才能营造一个能进一步挖掘员工潜能、提升贡献度的工作环境，利用工具、技术及文化赋能所有员工高效完成工作任务，同时实现成长。企业可通过以下方式提升工作场所适应力：

1. 精简组织架构，消除不必要的复杂性因素，专注于战略重点。组建团队网络，消除隔阂，推动组织扁平化，简化协作和决策流程，从而灵活迅速地应对外部和内部变化。
2. 围绕“体验”开展各类设计——从组织架构到实体工作场所，并制定清晰明确的目标。这将有助于企业在设计组织架构和工作场所时，聚焦于推动共享与合作。
3. 以人为核心，将员工视为运营模式与工作环境的“客户”，重点关注实体及数字化环境中的员工需求及偏好。
4. 跨越组织边界，以更清晰地了解未来趋势。工作场所不再局限于办公室之内，而是已经融入现有及潜在劳动力、客户及生态系统的实体及数字化架构之中。拥抱新的可能性，打破固有思维模式，企业便能准确把握未来需求和机遇。

尾注：

1. Bryan Robinson, “What Studies Reveal About Social Distancing And Remote Working During Coronavirus,” Forbes, April 4, 2020
2. Reproduced from Prudential/Morning Consult “Pulse of the American Worker Survey.” April 29-May 6, 2020
3. Lucy Meakin, “Working From Home Means Working Longer Hours for Many” Bloomberg, March 23, 2020
4. “Burnout has risen by 12% due to COVID-19,” Medium, May 5, 2020
5. Alice Walton, “Coronavirus Lockdown Is Taking A Toll On Mental Health, Especially Among Women, Study Finds” Forbes, April 8, 2020
6. “Parents, Especially Mothers, Paying Heavy Price for Lockdown” UCL News, May 28, 2020
7. Scott Horsely, “Women Are Losing More Jobs in Coronavirus Shutdown” NPR, April 8, 2020
8. Melanie Langsett, “Elevating the Workforce Experience: The people relationships,” Deloitte Capital H blog, November 17, 2020
9. Andrew Blau and Peter Schwartz, “The world remade by COVID-19 Scenarios for resilient leaders” Deloitte, April 4, 2020
10. Erica Volini et al., “Leading forward: Leading the shift from survive to thrive,” Deloitte Global Human Capital Trends 2021, December 2020
11. Ina Gantcheva et al., “Activating the internal talent marketplace”, Deloitte Insights, September 18, 2020



作者介绍

Erica Volini 是德勤全球人力资本业务领导合伙人

Steve Hatfield 是德勤全球未来工作模式业务领导合伙人

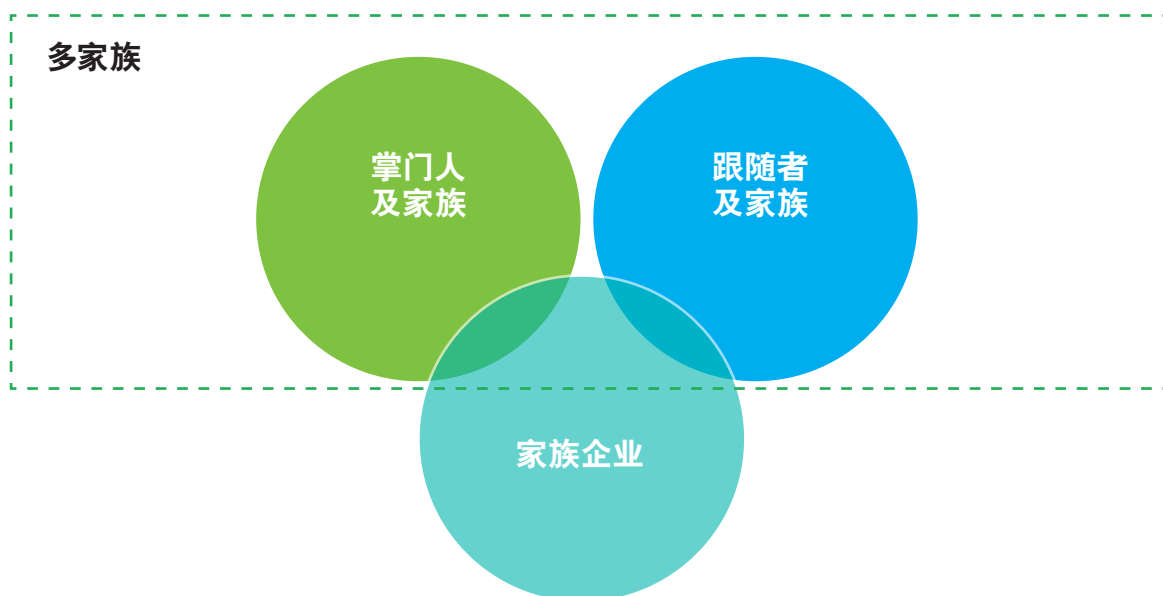
Nicole Scoble-Williams 是德勤亚太未来工作模式领导合伙人

“中国式”家族和家族企业之困和解困思路

文/陆易

上世纪七十年代末，中国首次迎来开放。在此之后，尤其是20世纪90年代初开始，大批中国的企业家（也是家族和家族企业掌门人）创立了家族企业。过去20年，成功的家族企业数量在不断增加，家族企业掌门人以及一同富裕起来的跟随者（统称，“创一代”，如下图）正在步入“知天命”的年纪。虽然目前很多家族财富仍然掌握在创一代手中，但随着掌门人年龄的增长，特别是在全球化以及全球经济和政治环境不确定性加剧之际，掌门人不得不开始思考如何使得家族资产获得最大程度的保护和传承。

中国特色创一代家族和家族企业



包括掌门人在内的创一代多数白手起家，没有接受过系统化的经常课程训练，无论是在家族管理、企业经营，还是在守富、传富、传承等方面都缺乏系统和健全的理论 and 知识框架，目前阶段也缺乏足够的市场案例。在此过程中，家族“接班”和家族企业“管理”困扰着创一代，而两者又相互交织、相互影响。

一、“中国式”家族正面临“接班”的困惑

长期以来,由于过于重视家族财富的积累和增值,掌门人常常忽视对于接班人的培养和家族文化的塑造。缘于之前中国的计划生育政策(中国政府直到近几年才废除),掌门人家族(包括跟随者家族)到第二代只有一个孩子的现象非常普遍。德勤发布的《2019年全球家族企业调查》结果显示,仅41%的受访者表示其企业已在继任规划方面对未来做好准备。

在第二代“接班”方面,很多“中国式”家族没有合适的接班人,中国家族面临“接班”的一大困惑:

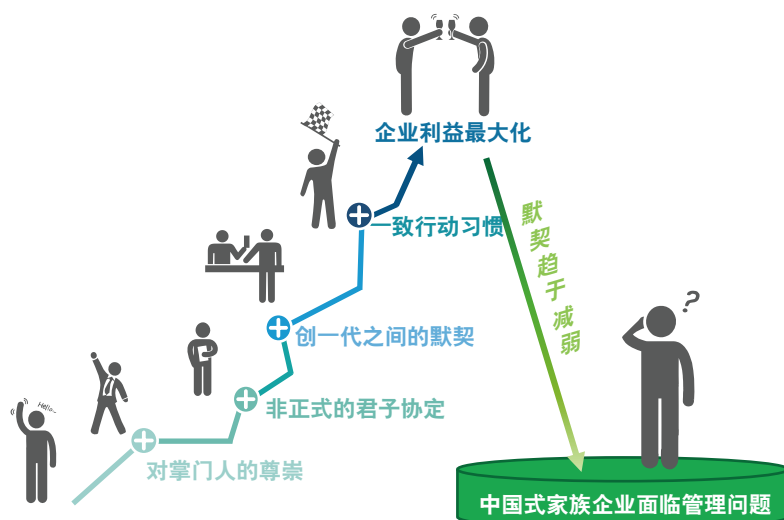
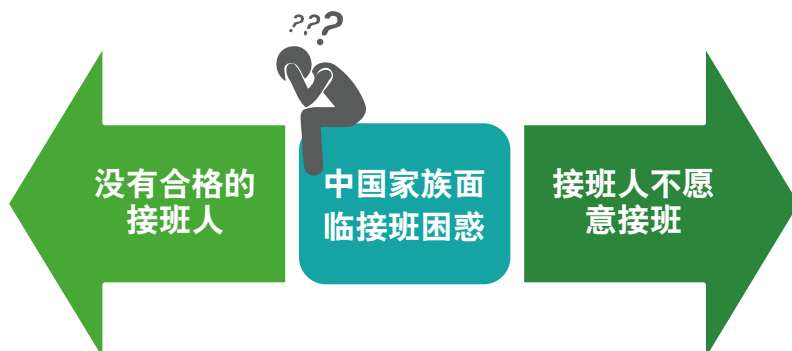
- 1. 没有合格的接班人。**第一代(包括掌门人和跟随者)对下一代管理能力缺乏信心,认为第二代不合格、不足以担当“掌门人”一职,甚至担心其会挥霍家族财富,因而难以作出让第二代“接班”的决定。
- 2. 接班人不愿意接班。**第二代大多在国外接受教育,甚至可能已在国外开始工作。家族的年轻一代想从事与父母不同的行业,或者可能更愿意创业,而不愿接手其认为“烫手”的家族事业和处理家族事务。

二、“中国式”家族企业正经历“管理”的困难

中国式家族企业常常由掌门人带领跟随者,组成创一代一起创立,但实质上,仍然属于家族企业范畴。家族企业在初创期相对稳定,并且通常由掌门人迅速作出决策,基于对掌门人的尊崇、非正式“君子协定”、兄弟间的默契关系、长久形成的一致行动习惯以及企业利益最大化的原则,跟随者是毫不迟疑的坚定的执行者。随着家族企业的发展壮大,创一代逐渐步入退休年龄,维系创一代之间关系的情感、理念、价值、利益、控制权等五大因素发生变动,创一代之间非正式“君子协定”或者默契关系随之产生重大变化。

随着家族二代也开始成长,逐步进入家族企业的跟随者家族二代开始不再以掌门人家族(以及掌门人家族二代)马首是瞻,并不再保持一致行动的默契和习惯,很多中国家族企业首次面临“管理”问题。

“中国式”家族面临“接班”的困惑



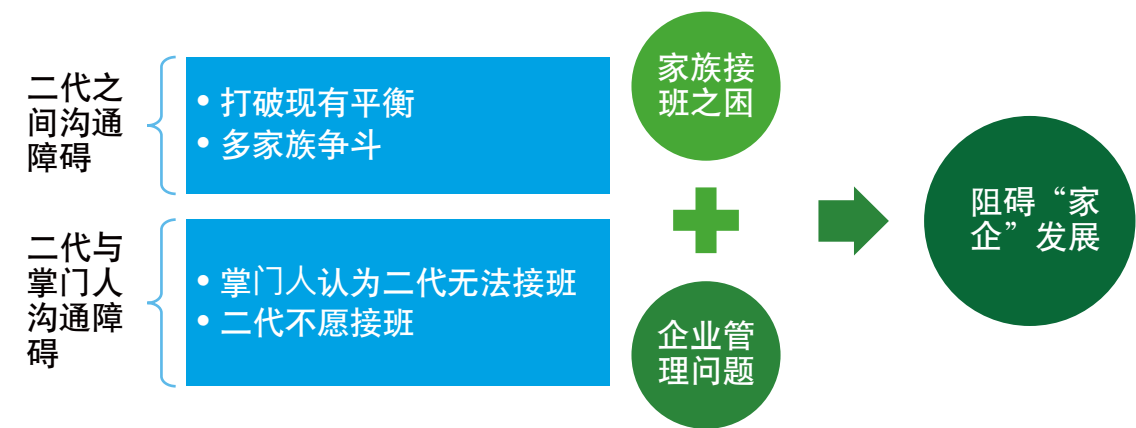
三. 要解“中国式”家族和家族企业之困，需要构建家族和家族企业“治理”

大部分掌门人年富力强掌控家族和家族企业事务时，没有把家族和家族企业治理放在首位，不管是家族事务还是家族企业事务，掌门人习惯采用非正式、较为随意的决策方式。正因如此，要解“中国式”家族和家族企业之困，需要构建家族和家族企业的有效“治理”。



在家族传承方面，掌门人家族成员只有配偶和独生子女，家庭结构简单，掌门人习惯于“一人决策”，没有着力培养子女在接管家族业务以及家族事务，也没有成文的家族事务决策流程。从家族传承角度，家族的顺利传承，有赖于家族成员之间的持续的共识和透明的沟通。**中国多家族创一代之间通常能和睦相处，但是否到二代还能保持“和睦”，有赖于多家族之间的沟通，一旦出现障碍，可能会打破现有的平衡。家族二代成员时常缺乏与掌门人沟通的技巧和能力**，特别是在讨论企业和家族事务时，为避免和一代成员冲突，家族二代成员往往回避艰难或敏感的沟通。尤其是面对掌门人，二代成员往往不敢“忤逆”掌门人发表自己的不同意见或者怠于与掌门人主动沟通。而另一方面，掌门人可能根据二代成员的表现认为二代成员不具有接班的能力，而迟迟不愿交班。一旦“权杖”不得不交接到二代手里，多家族内部沟通障碍又没有家族治理和决策流程加持，二代掌门人无法效仿前辈掌门人进行“一人决策”，将导致家族事务的决策困难，更有甚者，造成多家族内部纷争，因此，家族治理的缺乏失效，是家族“接班”失败的原因。

在家族企业治理方面，“中国式”家族企业通常采用有限责任公司的形式，并非没有设立“三会一层”，而是“三会一层”形同虚设，没有履行实际的职责或者发挥其效用。实践中，掌门人往往一人承担股东、董事、总经理职责，跟随者以及其他“名义董事”、“名义监事”、“名义总经理”基本作为“跟随”角色，家族企业治理等同于“掌门人治理”。然而，接力棒终究需传承到二代，随着二代进入家族企业，掌门人二代和跟随者家族二代对于家族企业控制权和经营权的争夺开始暗流涌动，家族企业治理问题日益凸显。尽管家族企业普遍倾向于维持企业控制权在家族内传承，但如果家族企业没有完善、特定化的家族企业治理结构，一旦多家族内部日益出现的冲突，可能会引起二代家族成员之间的敌对和矛盾，导致家族内部信任瓦解，最终导致企业控制权旁落或者企业解散。



值得注意的是，如前所述，中国家族企业涉及掌门人和跟随者多个家族，结构复杂。在中国特色家族企业中，从掌门人建立家族企业，家族和家族企业的事务通常无法泾渭分明，随着家族繁衍以及家族企业发展，**家族接班问题和家族企业管理问题日益交织在一起的情况日益严重**，掌门人二代能否顺利成功“接班”家族事务，也决定了其是否能掌管家族企业。另外，**掌门人、跟随者以及家族成员对于家族和家族企业事务往往混同处理**。比如，家族企业出现资金困难的时候，掌门人家族通常毫不迟疑地注入资金。同样，如果掌门人家族和跟随者家族需要开支，也往往从家族企业支取。在特殊情况下，“混同治理”的状态可能导致家族和家族企业“连带着”承担风险。**因此，积极构建中国特色家族和家族企业治理在现实情况下，不仅能解决“中国式”家族和家族企业之困，还能解决掌门人“连带风险”之危，具有普遍意义。**

构建“中国式”家族和家族企业的“家企双重治理”

文/陆易

一、“中国式”家族治理现状

为更好地做好接管家族事务的准备以承接家族事务，年轻一代家族成员有必要了解家族目前的决策方式，并尽可能提前参与。比如，掌门人可以邀请二代继任候选人参加定期召开的家族会议（比如家族理事会会议）。会上除了分享信息、传递经验、交流思想以外，二代继任候选人也可以见证家族事务决策程序议事，会议和决策流程记录要求，会议记录制作过程。家族规模越大、成员越多、关系越复杂，就越需要建立定制化的家族沟通和决策流程。然而，“中国式”家族第二代“接班”家族事务常常准备不足，仓促上阵。

导致上述情况的原因在于两方面。一方面，由于改革开放以后开始创业的一代掌门人还年富力强、喜欢亲力亲为、不愿放弃控制，一些有些掌门人还担心二代会挥霍家族财富或者担心二代婚姻危机导致财富减损，因此掌门人往往不愿意让二代实质性参与家族治理，也不披露完整的家族和家族企业信息，使得二代不具备“接班”的基础。另一方面，掌门人家族成员只有配偶和独生子女，家庭结构简单，掌门人习惯于“一人决策”，没有着力培养子女接管家族业务以及家族事务的能力，也没有成文的家族事务决策制度和流程。导致二代继任者事实上不具有接管家族事务的足够威望加持，也没有制度和流程的保护。

事实上，为二代继任者树立“威望”颇为困难，而建立“制度和流程”更为实际。为了实现第二代顺利接班家族事务，“中国式”家族应当建立和实施有效的家族治理（包括建立制度和流程），增强掌门人和第二代继任候选人对于接班家族事务的信心，加强家族内部的统一和凝聚力，完成家族权杖顺利交接，实现家族的长期可持续发展。

二、“中国式”家族企业治理现状

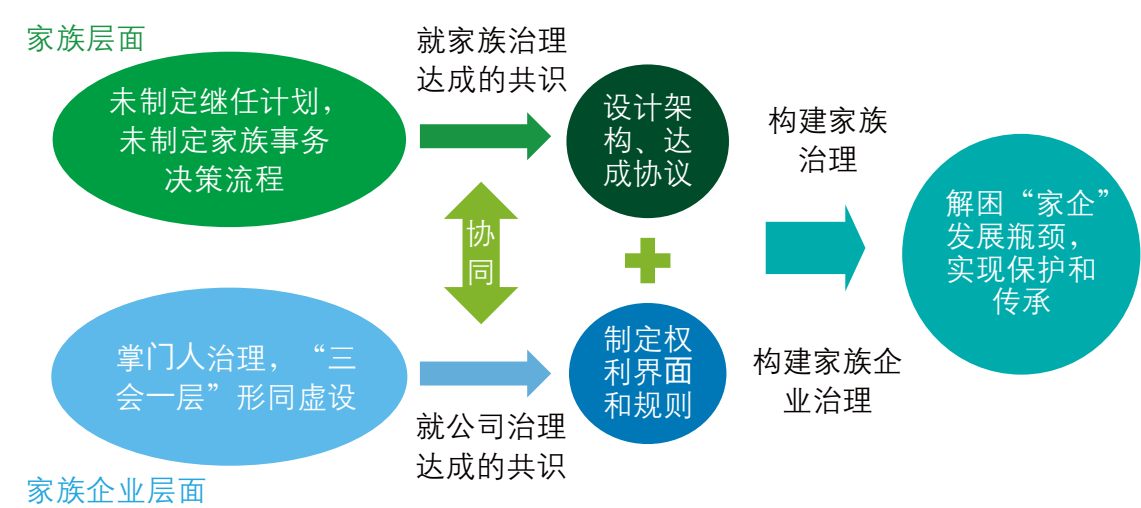
“中国式”家族企业通常采用有限责任公司的形式，由夫妻一方作为创始人，夫妻双方作为股东的情况非常常见。“中国式”家族企业并非没有设立“三会一层”，而是“三会一层”形同虚设，没有履行实际的职责或者发挥其效用。

实践中，“中国式”家族企业的目标和策略主要由掌门人拍板。掌门人通常会自己作出或者批准每一项决策，很少会将企业决策授权放手给股东会、董事会、经营管理层或第二代。无论是跟随者还是家族成员，都保持对掌门人的“崇拜”和“服从”，他们习惯于按照掌门人的意见表决，或者获得掌门人的批准后表决，最好该等批准能有掌门人签发的内部文件佐证。然而，权杖始终需从创一代（无论是同姓还是异姓）传承到二代，同时，随着更具个性和独立精神的二代进入家族企业，掌门人家族二代和跟随者家族二代对于家族企业控制权和经营权的争夺开始暗流涌动。即使没有外部投资人的参与，家族企业治理问题亦日益凸显。

尽管“中国式”家族企业普遍倾向于维持企业控制权在家族内传承，但如果未定制家族企业治理方案和制度，一旦多家族内部出现冲突，可能会引起二代家族成员之间的敌对和矛盾，导致家族内部信任瓦解，最终导致企业控制权旁落或者企业解散。因此，建立家族企业内部治理，夯实“三会一层”，根据家族治理的宗旨和原则界定家族企业“三会一层”权责清单，使得家族企业采用现代公司治理机制，是解决“中国式”家族企业治理难题的“金钥匙”。

三. 借鉴市场先行者实践, 实现“家企双重治理”

如我们上一篇文章介绍, 大部分“中国式”掌门人尚未把家族和家族企业治理放在首位, 不管是家族事务还是家族企业事务, 掌门人习惯采用非正式、随意的决策方式。同时, 还时常伴有“家企不分”, 家族接班问题和家族企业管理问题日益交织在一起的情况非常普遍, 掌门人二代继任者能否顺利成功“接班”家族事务, 也决定了其是否能掌管家族企业, 反之亦然。随着掌门人因主客观原因考虑退休, 家族和家族企业都需要一整套治理体系作为管理和传承家族和家族企业的“良方”, 解困家族和家族企业发展瓶颈。



来源: 上海勤理

我们观察发现, 市场先行者以及掌管公司的家族注重对于家族和企业进行“家企双重治理”。如上图:

- **家族层面**, 家族 (包括中国特色的多家族) 和家族成员内部就家族治理达成的共识, 包括企业控制权在多家族之间安排和股权的内部转移等, 需要通过家族管理机构 (比如家族委员会或者家族理事会) 的架构设计和协议安排实现。
- **家族企业层面**, 涉及外部股东与多家族的控制权安排以及家族企业的日常经营管理, 需要设计家族企业股东会、董事会、监事会、经营管理层等层面的治理规则, 规划不同的权利界面和考评。

为实现解困“家企”发展瓶颈, 保护和传承家族财富、文化和精神, 构建家族企业治理须注意与家族治理协同, 系统筹划、综合考量、不时调整。

四. 构建“中国式”家族和家族企业的“家企双重治理”

家族成员、家族、家族企业之间既相互独立又交叉影响。家族与家族企业的“家企双重治理”理论，通常是以家族管理机构与家族企业股东会，以及家族管理机构与家族企业董事会和监事会的同步治理模式为基础展开。

在构建“中国式”“家企双重治理”过程中，必须借鉴市场上的“家企双重治理”理论，考虑家族资产种类、家族文化、家族企业股权控制、以及家族成员间的关系等特点。更进一步，还必须捋清家族个性化的复杂需求，考虑“中国式”的多家族特性以及“家企不分”的特点。为此，“中国式”“家企双重治理”不仅要应对传统公司治理和传统家族治理的困境与挑战，还须有其特殊的治理思路与治理模式。构建“中国式”家族和家族企业的“家企双重治理”是需要各方协同的复杂系统工程。

1. 中国式“家企双重治理”不是“连续”的单项治理

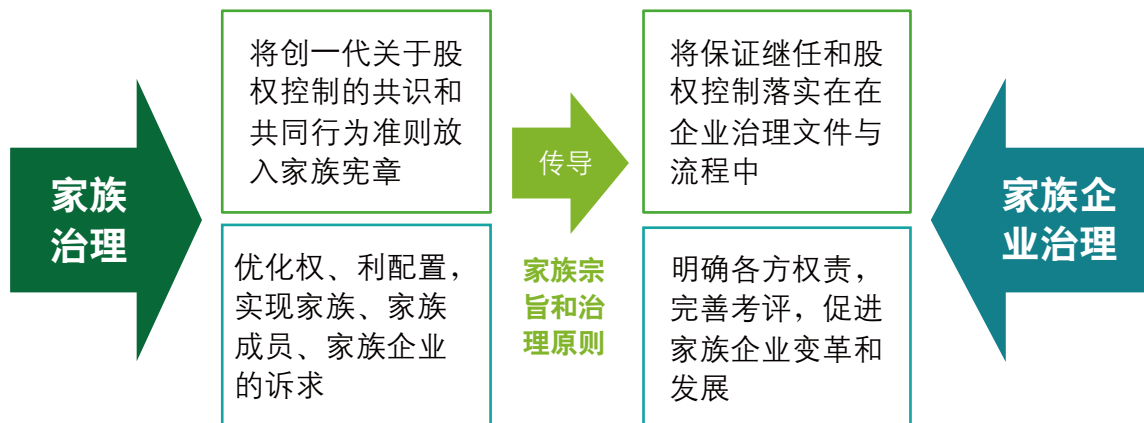
以家族企业股权控制为例，在多个家族成员（以及多家族）持股家族企业的情况下，即使在家族层面，股权也是分散的，并随着持股家族成员婚姻关系变化、继承等突发事件，时时面临股权进一步分散、分割、对外转让的风险。为此：

- 在家族治理层面，应保证家族掌门人继任和掌门人家族对家族事务的控制，必须将创一代关于股权控制的共识和共同行为准则放入家族宪章/宪法（下一期文章，我们将讨论家族宪章），约束创一代、二代，乃至更多代。
- 在家族企业层面，应明确家族企业治理中始终贯彻家族宗旨以及家族作为股东对家族企业股权的控制。

由于家族和家族企业的关联性、复杂性与潜在冲突可能性，而产生的“中国式”家族和家族企业特殊性，决定了家族企业治理与家族治理互相影响。家族和家族企业治理两者不可割裂，不能采用“连续”的单项治理模式，不能相互脱离，更不能“头痛医头、脚痛医脚”地进行临时“治病”，要考虑一体化地“治未病”。

2. 中国式“双重治理”不是双重“平行”治理

家族和家族企业治理两者应确保有效结合与衔接，才使家族和家族企业治理双赢。在分别厘定家族和家族企业治理方案的同时，必须在家族治理和家族企业治理之间建立关联。通过建立关联，使得家族宗旨和家族治理的原则（比如前述保证掌门人继任和家族对企业股权的控制）能够传导到家族企业治理中，落实在家族企业治理架构、治理文件、流程中，实现对家族与家族企业双重协同治理。



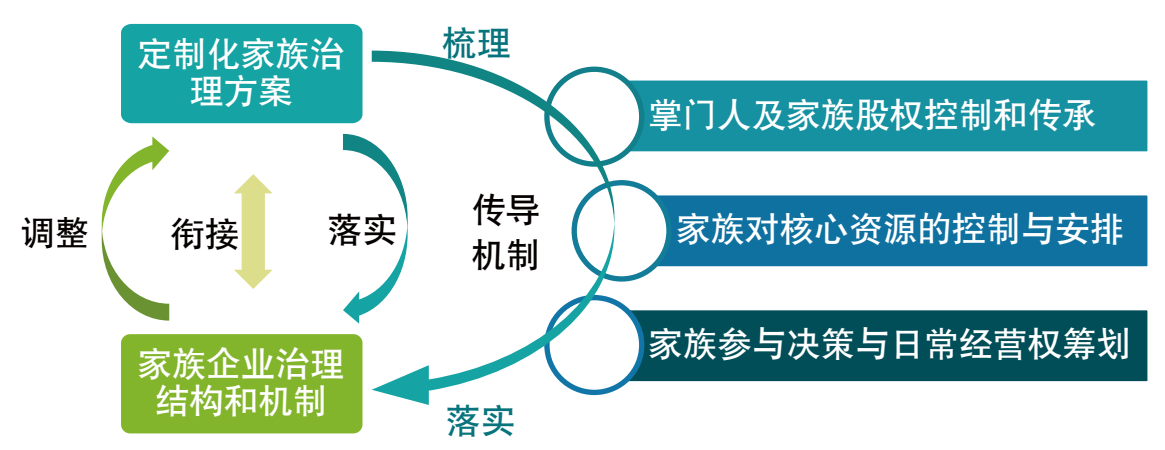
来源：上海勤理

通过“家企双重治理”，一方面，优化多家族、家族成员、家族企业、以及互相之间权、利的配置，**实现家族、家族成员、家族企业的诉求**；另一方面，明确掌门人家族、跟随者家族、家族成员、职业经理人等各方权利和责任，完善考评，**促进家族企业变革和发展**。

3. 如何构建“中国式”家族和家族企业“家企双重治理”

如前所述，家族与家族企业双重协同治理的核心体现在两方面治理的协同：其一，家族管理机构与家族企业股东会；其二，家族管理机构与家族企业董事会、监事会。**鉴于目前中国家族企业特点**，家族企业治理首先必须建立在一般民营企业的治理之上的，同时又需要贯彻家族的宗旨和家族治理原则，做好个性化的安排。**家族掌门人在设计家族治理的同时要依次考虑如下方面：**

- 定制化的家族治理方案中，与家族企业治理相关的内容如何在家族企业治理中落实；
- 制定了家族企业的治理结构和治理机制之后，该等家族企业治理是否可以与家族治理有效统筹和衔接，有效确保家族治理宗旨和原则传导到家族企业治理中；
- 家族企业治理实施过程中，需要不时对家族治理的内容进行调整。



来源：上海勤理

为此，在构建家族治理过程中，掌门人应当梳理需要落实在家族企业治理中的主要方面，比如，掌门人及家族股权控制和传承、家族对核心资源的控制与安排、家族参与决策与日常经营权筹划等。在规划家族企业治理过程中，将上述主要方面落实在家族企业治理架构、流程、文件中，实现在家族企业各利益相关者之间合理配置和妥善安排所有权、控制权、经营权和收益权，维护多家族的整体利益，实现家族企业各利益相关者诉求，最终提升家族企业价值和持久竞争能力。



作者介绍

陆易是上海勤理律师事务所合伙人

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都

成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连

大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州

广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州

杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥

合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京

南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波

宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码：315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海

上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳

深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州

苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津

天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉

武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门

厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安

西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州

郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2021。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
CQ-017SC-21



这是环保纸印刷品