



**第二届
中国卓越管理公司
项目白皮书**



联合发起方

Deloitte.
Private



编委会	1
前言	2
中国经济快速复苏，但依然面临挑战	2
民营企业向远而生面临重重挑战	2
困境突围建设“韧实力”	3
2020年第二届中国卓越管理公司获奖企业名单	4
BMC榜单评选背景及评选标准	5
2020年度第二届中国卓越管理公司获奖企业名单	6
中国卓越管理公司连续两年获奖企业名单	7
BMC获奖企业概览	8
上卷：疫后中国卓越管理调查问卷分析	10
经济形势观察	11
两会之后，支持民企发展政策持续加码，以更大力度稳就业	13
科技创新组合拳助力民企“换挡提速”	15
后疫情时期民企的主要挑战	15
以“韧实力”应对未可知变化	17
发展社会企业，打造“善”经济	18
社会企业，从使命愿景到战略行动	18
注重数字化生态建设，稳固创新和变革能力	19
新基建加速提升数字化水平	19
核心技术研发驱动创新	22
人才培养与传承已成为企业软实力建设的关键环节	23
发展敏捷领导力是企业的当务之急	23
创新人才培养与储备需要加大比重	24
向远而生，提高民企财务运营能力	25
供应链重塑进一步降本增效	25
海外投资并购进一步回归理性	26

中卷：中国民营企业管理卓越实践

30

BMC企业整体画像

31

BMC企业“向远而生”卓越管理实践分享

33

下卷：观察、评论与解决方案

40

2020卓越管理公司的实践：中国式“高韧性企业”

41

疫情下的企业人力管理新思考

44

颠覆性技术对企业的影响

46

ESG投资——良性循环日益成型

51

“固·合·术”：探寻供应链风险管理新模式——内外兼修，系统化打造风险免疫力

54

数字化转型关乎人才，而非技术

59

中国社会企业的探索

63

AI向善，科技之力打造美好世界

67



编委会

主编

周锦昌	德勤中国民营企业与私人客户服务主管合伙人
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
桂晏	德勤中国BMC项目总监
陈岚	德勤研究总监

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、新加坡银行投资策略师陈健铭先生、香港科技大学商学院副院长徐岩教授

《哈佛商业评论》中文版：崔毅、李全伟、齐菁

德勤中国：颜蓉、龚戈亮、徐莉娜、Rob Dighton、李美虹、王庆仪、刘忆濛、崔鹏、刘明宇、胡渊

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，超过1万家民营企业参与。2018年，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、深圳市深商总会等合作伙伴将BMC项目落地中国，从推荐的近90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。在2020年第二届BMC的评选中，更加注重企业的“系统化”与“均衡化”能力，从独特的核心价值和战略目标、出色的以客户为中心整合价值的经营能力、精益化管理与卓越运营能力等多维度评价企业的核心竞争力。

2020年注定是特别的一年，值此之际我们推出《第二届中国卓越管理公司项目白皮书》亦有特别的意义。COVID-19疫情全球蔓延和中美贸易摩擦深化，加剧了全球经济动荡和地缘政治的复杂性，海外需求的疲软和供应链阻断等影响令中国民营企业的经营发展遇到诸多挑战。尽管政府在疫情期间出台了多项扶持政策，并在两会中强调了鼓励中国民营企业发展的整体方向，民营企业企业家们依然面临疫后业务复苏的压力，需要思考如何在不确定性中坚持创新投入，提升企业韧实力，走向高质量发展。

本报告有如下主要发现与您分享：

一、中国经济快速复苏，但依然面临挑战。

中国经济当前已出现复苏迹象，下半年可能出现V型反转，但是疫情进一步在全球蔓延和病毒本身演化的不确定性依然为经济复苏带来挑战。同时，中美贸易摩擦日益加深，对中美之间的经济往来造成重大损失，也给科技和文化交流蒙上了阴影。尤其是对中美双方加征关税产品的进出口企业将带来关税成本增加、经营风险上升的负面影响。民营企业在此背景下，从国内外市场拓展到内部运营管理皆面临更多挑战。

二、民营企业向远而生面临重重挑战。

两会后支持民企发展政策持续加码，但疫情后众多民营企业向远而生仍面对诸多挑战。在调研和访谈时，民营企业反馈发展挑战包括以下七点，即精准选择适合发展的“第二、三赛道”、开拓更加全球化的市场、新兴领域拓展和颠覆性竞争对手、储备更多资金和人才资源、回归商业本质敏捷了解客户真正需求、建立更加灵活的组织结构并协同发展、以及有效应对声誉风险（避免辅业声誉影响到主业发展）等等。但疫情后头部民营企业更多聚焦在三个方向的挑战：一是多元化板块战略整合能力，二是组织模式敏捷程度能否有效支持业务快速迭代，三是创新机制与创新商业化落地。由此可见，头部民营企业若要实现持续增长，仍需整合、协同和创新三方面的提升核心竞争力。

三、困境突围建设“韧实力”。

在宏观经济的不确定性影响下，凸显出民企构建“第二曲线”的迫切性，需要他们突破传统商业模式，强化创新机制，寻求新的市场和突破点。BMC企业强调全面管理能力的持续提升，通过多轮调研与访谈，我们发现以下四个维度是卓越企业在疫后背景下“向远而生”的主要投入焦点，通过提升企业“韧实力”实现跨越经济周期的发展。

- **战略上发展善经济。**前景越不确定，企业越需要在战略上站到更高层次实现稳健治理。企业应将“社会企业”作为其战略发展的核心，将企业收入和盈利增长与解决社会问题、提升社会整体福利相结合。这也是疫后社会对于民营企业的期望。
- **能力上加强数字化生态建设。**疫情加速全球数字化进程，创新和数字化商业落地的能力在“后疫情”时代对企业来说已不再是一道选择题，而是一道生存题。“新基建”战略的推行将增强对中国数字经济发展的基础技术支撑，促进更多技术创新和应用场景的产生。这在为民企带来机会的同时，也提高了对其数字化能力的要求。
- **承诺上发展敏捷领导力，关注高效人才体系培养。**敏捷领导力是管理者必不可少的素质之一，要求管理者有意识、有规划地依据情势改变思维模式，对机遇和威胁做出迅速的响应，突破困境实现卓越运营。在十四五的背景下，建设一支数字化、国际化、创新化人才队伍将成为重要趋势。疫情后，从敏捷领导力到高效人才体系的战略和培养规划都必须提上日程。
- **财务实力上加强现金储备和成本控制。**企业的韧性表现在财务策略稳健、有良好的现金储备和成本管控能力。在全球疫情升级的背景下，企业面临空前的现金流的压力和现金流断裂风险。深度参与全球分工的行业，如医疗、医药、汽车和半导体等行业，既面临上游断供的风险，也面临下游需求不足的压力。特别对于制造型民企来说，供应链体系水平决定了企业的竞争力强弱。提高库存周转率、减少应收账款、打破部门之间壁垒、实现全面可视化和数字化的“韧性”供应链，是民营企业盘活现金流、实现“降本增效”的重要环节。同时基于地缘政治的复杂性，海外并购投资亦需回归理性。

2020年第二届中国 卓越管理公司获奖 企业名单

BMC榜单评选背景及评选标准

本次评选中利用了“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的最佳实践。

图1：德勤“卓越管理标准”全球框架



战略	能力	承诺	财务实力
<ul style="list-style-type: none"> • 战略方向清晰，聚焦 • 强有力的周期性战略复盘流程 • 简而明的团队战略沟通与战略执行 • 细分领域行业排名优异 	<ul style="list-style-type: none"> • 聚焦生产力提升 • 资源整合能力强 • 创新与数字化商业落地性强 • 品牌价值位居前列 • 全球化运作能力强 • 风险智能 	<ul style="list-style-type: none"> • 持续投资的人才发展 • 个性化的、灵活的和全局性的奖励机制 • 着力打造“团队一致”的企业文化 • 有未来领导培养与继任机制 • 社会责任 	<ul style="list-style-type: none"> • 业绩出色 • 透明高效的财务管理 • 资产效率高 • 有效制衡的公司治理机制 • 税务管理到位

来源：BMC全球项目

自2019年8月1日项目启动以来，德勤及合作伙伴推荐了近九十家企业参与BMC项目评选。在8月-12月中，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，共计向三十余家企业发放了注册报名表。12月下旬起，根据企业提交的报名信息，评选小组经过研究分析和比对，对二十余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，由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，与入围企业的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企的好评。经过5个多月的调研、评审与沟通，我们选出了以下14家新的获奖企业，同时有19家企业通过复选名单，最终共有33家企业入围2020年中国卓越管理公司榜单。

2020年度第二届中国卓越管理公司 获奖企业名单（按首字母拼音顺序排序）

公司中文全称	行业
复星国际有限公司	生命科学/消费/金融服务
惠生工程（中国）有限公司	能源
家家悦集团股份有限公司	消费
科大讯飞股份有限公司	信息技术
拉卡拉支付股份有限公司	信息技术
三六零安全科技股份有限公司	信息技术
深圳华大基因股份有限公司	生命科学
深圳市裕同包装科技股份有限公司	制造
微医	生命科学
新希望乳业股份有限公司	消费
鑫荣懋集团股份有限公司	消费
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	消费

中国卓越管理公司连续两年获奖企业名单（按首字母拼音顺序排序）

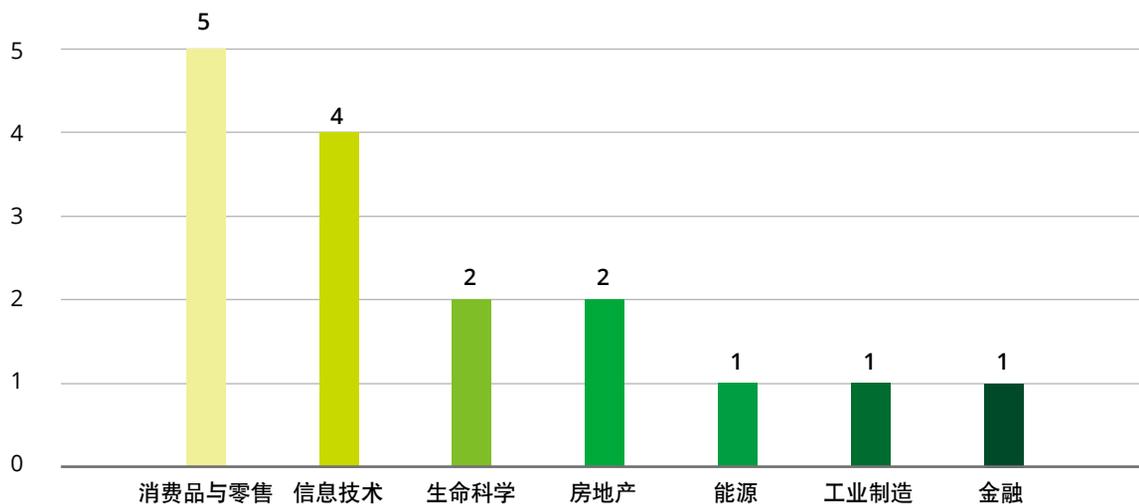
企业名称	行业
爱康健康科技集团有限公司	生命科学
步步高商业连锁股份有限公司	消费
创维集团有限公司	制造
大全集团有限公司	制造
孩子王儿童用品股份有限公司	消费
海底捞国际控股有限公司	消费
恒安国际集团有限公司	制造
杰克缝纫机股份有限公司	制造
玖富数科科技集团有限责任公司	信息技术
龙湖集团控股有限公司	地产
山东威高集团医用高分子制品股份有限公司	生命科学
山鹰国际控股股份公司	制造
深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司	生命科学
深圳市艾比森光电股份有限公司	制造
深圳市汇川技术股份有限公司	信息技术
通策医疗股份有限公司	生命科学
新东方教育科技集团有限公司	消费
烟台杰瑞石油服务集团股份有限公司	能源
中国教育集团控股有限公司	消费

BMC获奖企业概览

14家2020年获奖企业中：

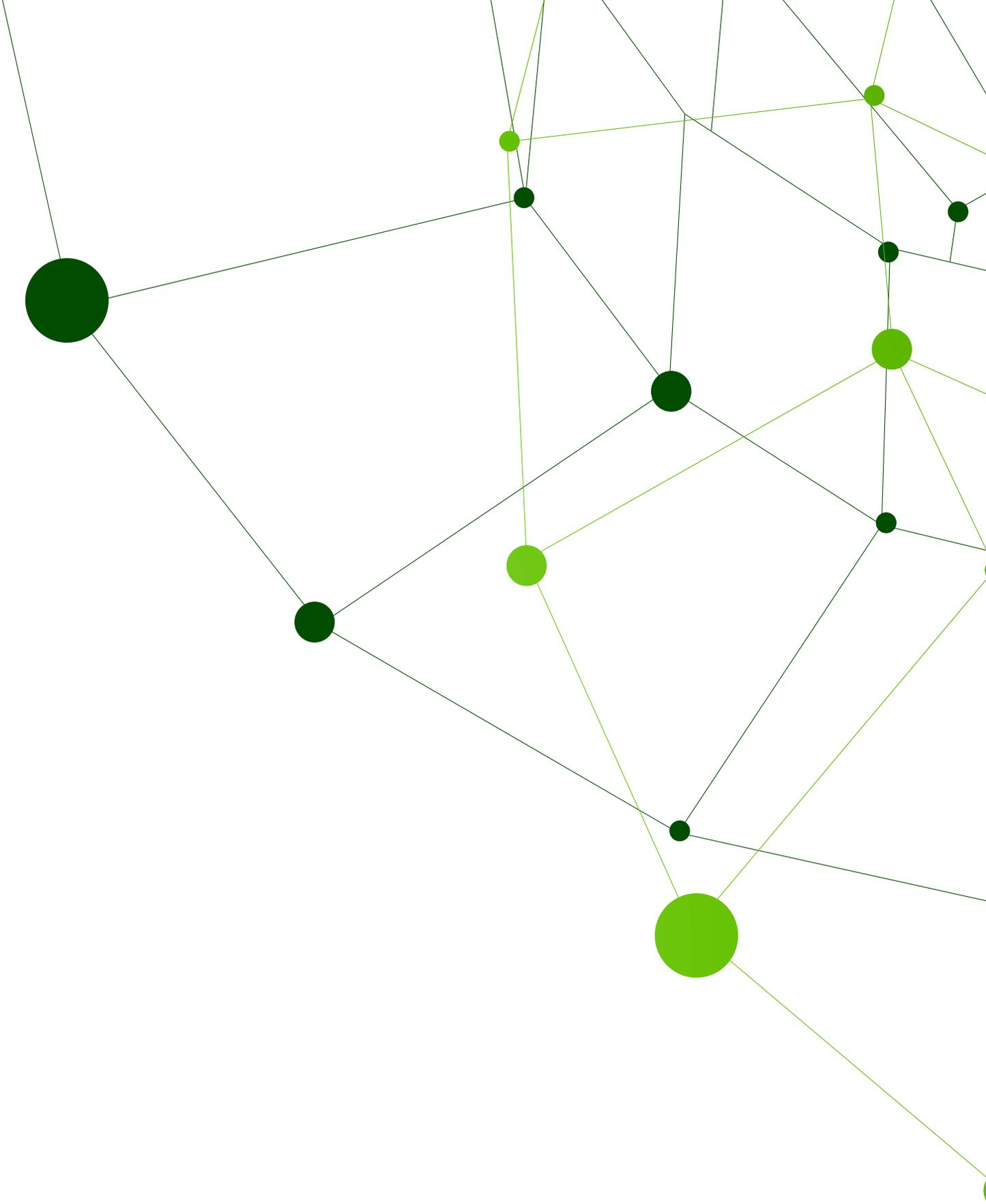
- **2019财年收入规模分布：** >500亿3家，100-500亿3家，20-100亿6家（另有2家未披露）
- **2017-2018财年收入增长率：** >30% 3家，10-30% 7家，<9% 3家，（另有1家未披露）
- **2019财年净利润率：** >15% 3家，5-15% 5家，<5% 3家（另有3家未披露）
- **2019年ROE：** 20%以上2家，10-20% 5家，<10% 4家，（另有3家未披露）
- **14家企业行业分布为：** 1家工业制造，4家消费品与零售，4家信息技术，1家生命科学，1家能源，2家地产，1家涉及生命科学、消费品与零售和金融多个行业。

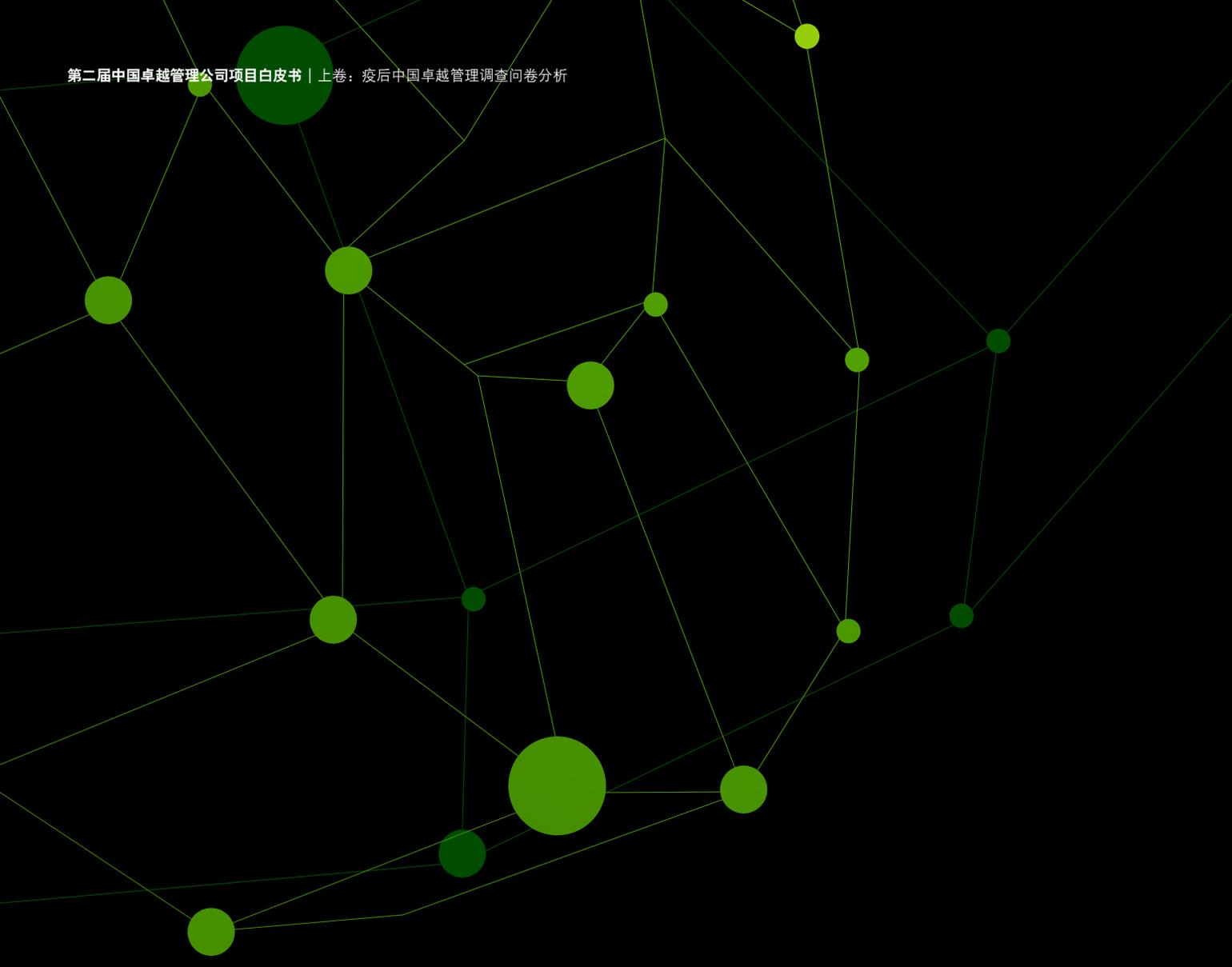
图2：BMC企业行业分布



来源：德勤研究

在经济发展整体放缓的背景下，BMC企业依旧普遍体现出卓越的资产收益率与增长潜力。可见，**企业综合管理能力的持续升级与锻造会直观反映在其经济价值的实现上。**





上卷：
**疫后中国卓越管理
调查问卷分析**

2.1 经济形势观察

疫情加剧了全球和中国经济前景的不确定性

当前，全球经济增长正步入放缓周期，新型冠状病毒引起的世界范围内的疫情又为全球经济前景蒙上阴影。保护主义和民粹主义抬头、贸易摩擦日益深化也加深了全球经济的不确定性，全球经济增长预期持续性下调。疫情发生后，国际货币基金组织（IMF）在4月发布最新一期《世界经济展望报告》中下调了全球经济增长预期，预计2020年全球GDP将萎缩3%，为上世纪30年代大萧条以来最严重经济衰退。若疫情能在今年下半年被有效控制、且配合一系列政策支持的条件，2021年全球经济有望出现5.8%的复苏。

今年一季度，中国GDP同比下降6.8%。从三驾马车来看，一季度社会消费品零售总额同比下降19.0%，只有生活必需品和网上零售增长较快；固定资产投资同比下降16.1%，电子商务、专业技术服务和抗疫相关行业投资增长；外贸出口面临巨大压力，出口和进口金额（以美元计）的同比降幅分别为13.3%和2.9%。随着中国疫情逐渐控制和复工复产推进，并伴随超预期的刺激措施，预计中国二季度经济明显好转。如果美国和西欧的新冠肺炎疫情到第二季度未能得到有效控制，下半年有望出现强劲复苏。3月27日召开的中央政治局会议提出要提高赤字率、发行特别国债、增加地方政府专项债券规模、引导贷款市场利率下行，以推动经济复苏。

而对于亚洲其他国家而言，来自主要发达经济体（普遍陷入衰退）的外需下降，而中国作为亚洲邻国最大的经济伙伴，中国的复苏将为它们经济发展提供支持。我们预测中国的2020年GDP增长率将在3%左右，并且多数新兴亚洲国家都将实现不同程度正的增长。

这场突如其来的疫情对民企的经营影响是多方面的。首先，国内的疫情使消费需求和订单减少，导致许多民企经营性现金流紧张，供应链受到阻断。随着疫情在海外爆发，高度依赖外需的民企又面临订单的急剧减少的局面。疫情加速了企业运营和商业模式在线化的进程，对民企的数字化转型提出了新的要求。疫情也同时影响了有意于海外拓展的民企的资金筹集和后续资金投入。

中美贸易摩擦影响了中国对外合作进程

时逾两年之久的中美贸易摩擦在今年1月签署了第一阶段经贸协议后得以缓和，但这场疫情为中美间紧张的贸易关系再添变数。在新冠疫情的冲击下，要落实好“中方在未来两年内进口的美国商品和服务增加2,000亿美元”并不容易，故不能盲目乐观。即便贸易战不会爆发，中美之间的贸易紧张将长期存在，而且会在两国国内政治和地缘政治影响下变得更为复杂。

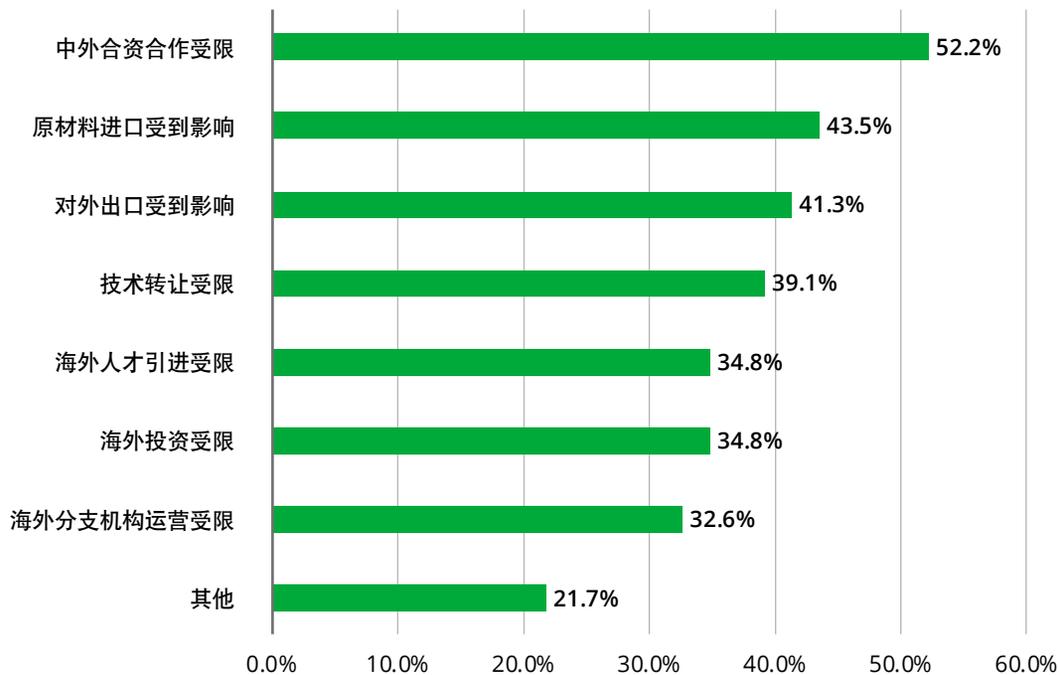
中美贸易摩擦对中国的大部分行业都带来了比较消极的影响。多回合的关税加征调高了主要出口商品的成本，使得产品本身的竞争力下降；科技禁令使得部分企业的核心技术研发以及核心零部件的采购出现了被迫中断的情况；投资禁令让部分中国企业的海外并购和市场开拓受到了阻碍。贸易紧张也引发了人们对于全球企业供应链战略的关注。从根本上说，全球供应链的建立是基于利润最大化和库存最小化的原则，但是利润和确定性之间的权衡变得日益重要了。

在此次调研问卷收发期间，疫情尚未向全球范围内蔓延，但中美贸易摩擦已经对许多的民企的战略和运营造成了显著影响，尤其是对中美双方加征关税产品的进出口企业将带来关税成本增加、经营风险上升的消极影响。从调研结果来看（见图3），其最主要的影响包括：中外合资合作受限（52.2%）、原材料进出口受到影响（43.5%），以及对外出口受到影响（41.3%）。除此之外，相关产品的上、下游企业可能也会受到其客户或供应商关税成本增加而带来的影响。

作为中国经济发展的中流砥柱，民企积极采取了一系列措施来面对全球政治经济不确定性引发的

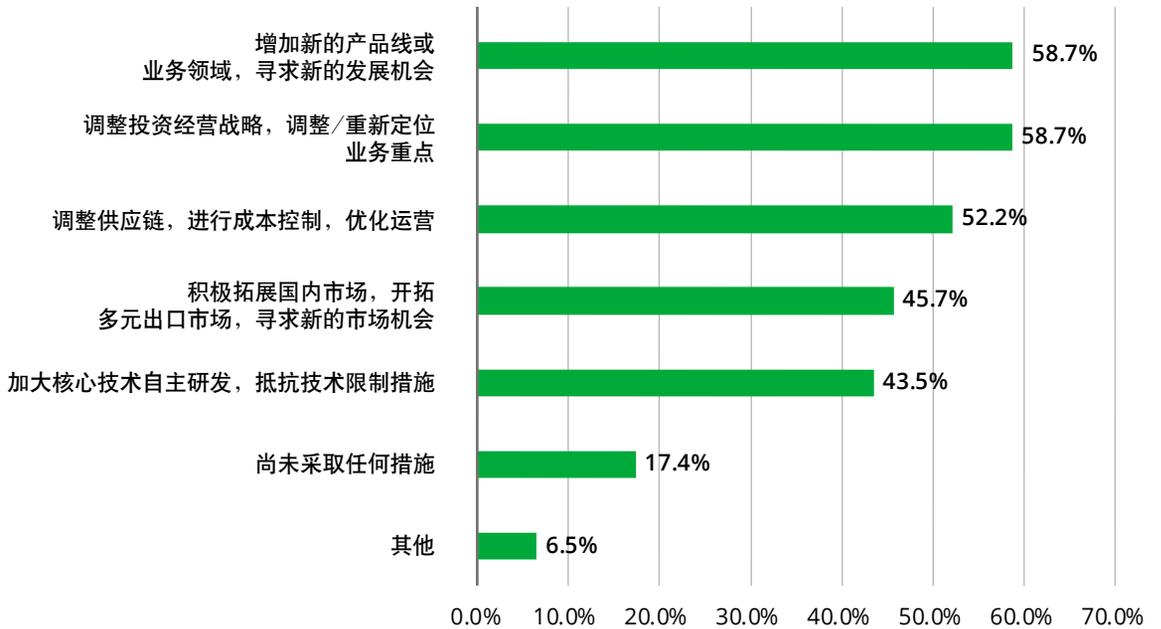
供应链受阻、外需不足等情况。从调研结果来看（见图4），目前民营企业主要采取的应对措施围绕着拓展业务领域（58.7%）、调整投资经营战略（58.7%）、调整供应链（52.2%）、开拓国内市场（45.7%）、以及加强核心技术研发（43.5%）五大方面。民企通过增加新的产品线 and 业务领域，积极调整产品结构，优化升级生产能力；通过及时调整投资经营战略，重新定位业务重点，民企逐步转向高质量、创新驱动型发展；并通过调整海外供应链布局，进行成本控制，优化企业运营。同时，中国消费者的韧性让许多民企更多地关注国内民众需要，积极拓展国内市场。但是，随着中美贸易摩擦和地缘政治动荡的持续，这些措施收效甚微。

图3：中美贸易摩擦以来，您认为贵公司受到的最严重的影响来自？



来源：德勤研究

图4：为了应对中美贸易摩擦的长期影响，贵公司主要采取了怎样的应对措施？



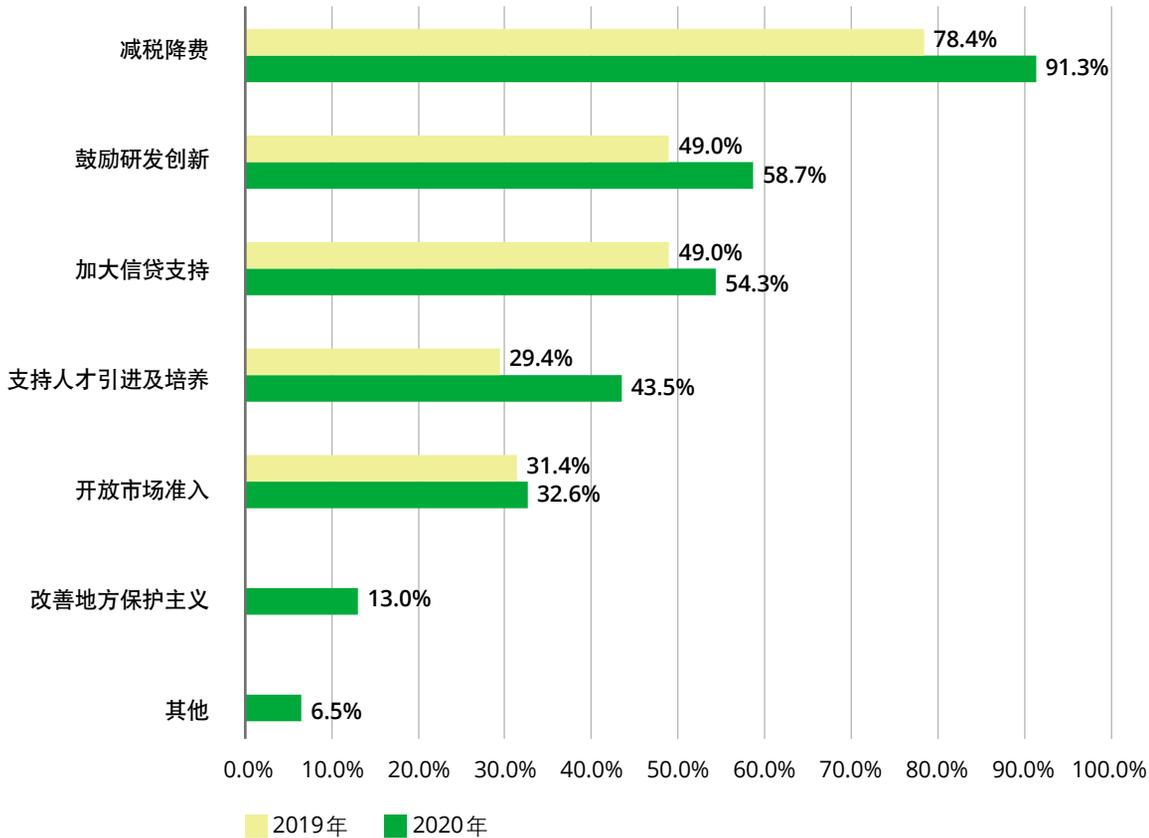
来源：德勤研究

两会之后，支持民企发展政策持续加码，以更大力度稳就业

国家出台的一系列政策有效帮助民企解决“节流”及支持民企创新。在刚刚落幕的两会上，中央将稳就业置于比经济增长更为重要的地位。从新增就业人数的目标来看，2020年的目标为900万，低于2018年、2019年的实际完成量（均大于1,300万），民企承担80%以上的城镇劳动就业和90%以上的新增就业。如果决策者将稳就业作为首要政策重点，那财政支出将会比过去更明智，而非将其与大型投资项目捆绑在一起。政府可以推出更大力度的财政措施为民企降本减负，防止大规模裁员，加强对民营企业的保护和扶持。

特别是近年来，中国政府积极推动供给侧结构性改革，出台了一系列惠企政策。问卷调查显示（见图5）“减税降费”以91.3%的比例远远超过排名第二、第三的“鼓励研发创新”（58.7%）和“加大信贷支持”（54.3%）成为最能够帮助民企解决困难的政策。2019年12月22日，中共中央国务院公布了《关于营造更好发展环境支持民营企业改革发展的意见》，用26条举措支持民营企业发展，“进一步减轻企业税费负担”是其中重要的举措。税务总局数据显示，2019年前三季度，包括民企和个体经济在内的民营经济纳税人新增减税9,644亿元，占新增减税总额的64%，是中央减税措施的最大受益者。疫情之下，国家又相继出台如阶段性减免企业社保费等一系列减税降费政策。

图5：国家近期出台的一系列政策中，哪些最能有效的帮助民营企业解决困难？



来源：德勤研究

除了减税降费，中国政府也一直致力于为民营企业创造更加公平的营商环境，但从我们的调查可以看出，截止目前企业在这方面的获得感有限，只有30%左右和13%的企业认为“开放市场准入”和“改善地方保护主义”能够帮助民企解决困难。

中国政府也已经意识到了在改善民营企业营商环境方面需要继续努力。2020年全国“两会”召开前夕，中共中央国务院对外发布了《关于新时代加快完善社会主义市场经济体制的意见》，为新冠疫情过后的中国经济改革方向做出了更加完善的顶层设计。《意见》全文提到民营经济达到

11处之多，表示要健全支持民营经济、外商投资企业发展的市场、政策、法治和社会环境，明确提出保护民营经济产权，完善构建亲清政商关系的政策体系，鼓励民企参与实施重大国家战略构建，稳定民企的信心。

两会政府工作报告中，进一步提出了优化民营经济发展环境。保障民企平等获取生产要素和政策支持，清理废除与企业性质挂钩的不合理规定，促进非公有制的健康发展。这预示着，未来除了为民企减轻负担以外，政府将花费更多的精力为民企营造公平的发展环境。

综上所述，无论是从中央到地方出台的一系列政策，现阶段对中国民企帮助最大的依然是税收部分的“节流”，能够在变化的市场环境中帮助企业减少运营成本，提升生存空间和竞争力。与此同时，民企创新发展是大势所趋，70%以上的技术创新成果来自于民企。因此改善民企的融资环境和信贷障碍，同时推进优秀科研人才的引进，也是进一步鼓励民企向着创新发展的有力政策之一。

科技创新组合拳助力民企“换挡提速”

改革开放以来，民营经济不仅是中国经济增长的强劲引擎，更逐渐成为领导科技创新和产业升级的先驱。政府也致力于为民企提供更好的创新环境，助力于民企实现数字化转型升级。

代表新经济的科创板开市以来，为民营科技企业提供了多元化的机会，提高了民营科技企业的融资效率，其“优胜劣汰”的市场机制有助于民企的创新发展。截止2020年5月29日，科创板共受理企业289家，民营企业和混合所有制企业占比逾九成，成为募资的中坚力量。其中新一代信息技术仍占最大比重，达到38%左右，而其中的半导体、云计算、物联网、人工智能是最多的细分行业¹。从研发人员来看，民企研发人员占员工总数的比例逐年升高。2018年民营企业500强中，研发人员占员工总数超过10%（含）的企业达184家²，而科创板中企业的研发人员数量占到总员工人数高达平均29%³。

“新基建”为创新科技型民企提供了新的发展机遇，为传统制造业为主的民企带来了数字化转型升级的契机。国家发改委于4月20日首次明确了新型基础设施的范围，“新基建”再次成为舆论关注的核心。中短期来看，提速发展的新基建将成为“扩内需、稳投资、保增长”的重要动力，是刺激国内经济迅速复苏的重要举措。从长远看，新基建旨在全面打造现代化的经济基础设施体系，以2050年建成世界科技创新强国为战略目标，实现经济可持续的高效发展。科技做为经济

建设的“原材料”，跟互联网经济、数字经济联系在一起，其模式也不同于传统基建。传统基建项目投入大、周期长，往往是社会效益大、经济效益小，而新基建并不一定需要政府大量投资，只要政府的政策得当，会有大量民企愿意参与其中。而新基建的商业价值也是立竿见影的，如数据中心投入运营后，马上带来收益，民企有更多机会主动参与新基建建设。新基建提供的新动能和经济新赛道，让民企和国企等站在同一新的起跑线上。同时进一步挖掘数字平台型民企的发展潜力，充分带动它们所联系的众多上下游企业。

后疫情时期民企的主要挑战

当今民企面临更多的外部不确定性，全球政治经济持续动荡和外需疲软，包括中美贸易冲突、新冠肺炎疫情、监管要求日益提高、客户要求复杂多变、供应链压力等等。企业和组织必须有强大的组织韧性，才能在竞争中占据主动，保持持续增长。这迫使民营企业重新审视自身的优劣势以更好面对挑战。

在调研和访谈时，民营企业反馈发展挑战包括以下七点，即精准选择适合发展的“第二、三赛道”、开拓更加全球化的市场、新兴领域拓展和颠覆性竞争对手、储备更多资金和人才资源、回归商业本质敏捷了解客户真正需求、建立更加灵活的组织结构并协同发展、以及有效应对声誉风险（避免辅业声誉影响到主业发展）等等。但疫后头部民企更多聚焦在三个方向的挑战：一是多元化板块战略整合能力，二是组织模式的敏捷程度是否有效支持业务快速迭代，三是创新机制与创新商业化落地。可见头部民企若要实现跨周期增长，仍需要在整合、协同和创新三方面的提升核心竞争力。

1. 数据统计来源WIND万德终端。

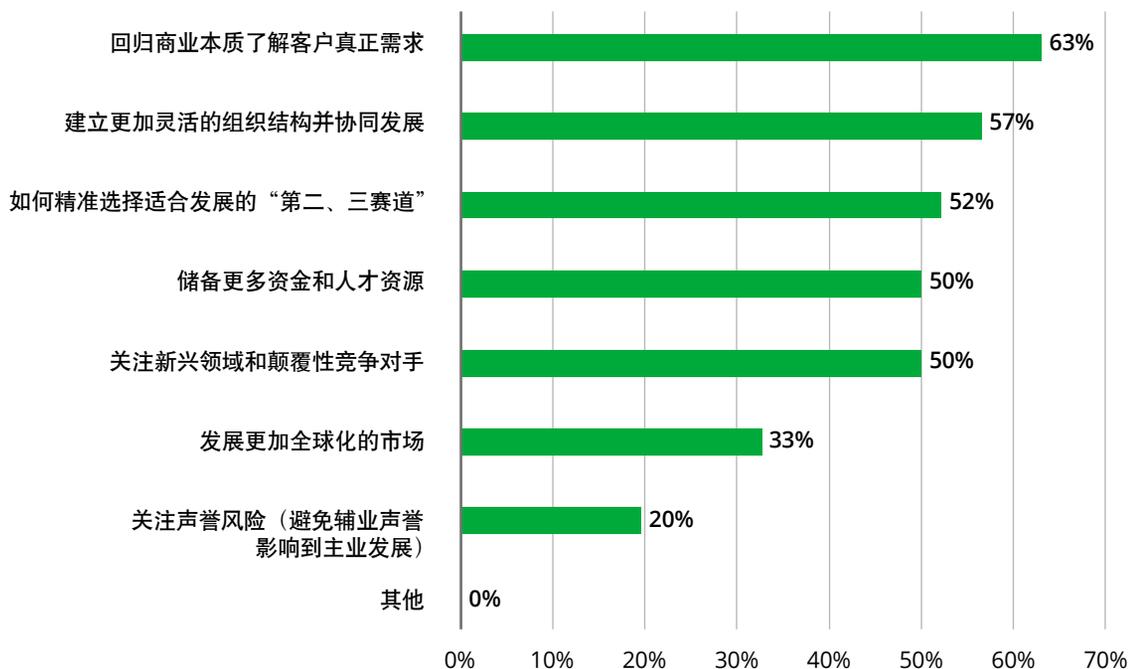
2. 全国工商联经济部，《2019中国民营企业500强调研分析报告》，2019年8月。

3. 数据统计来源WIND万德终端。

整体来看，我国民企的体量和规模大，但科技实力不强的矛盾依然突出。2019年福布斯杂志评选的世界十大科技企业中中国仅占一家。自中美贸易战以来，以华为为首的一部分民营科技企业又遭遇外部条件的制约。这也进一步激发了民企进行技术创新的动力。制造业民营500强企业持续加大研发的投入，研发费用从2016年的2,403亿元上升到2018年3,399亿元。2018年民营企业500强排名前五的研发费用均超过了100亿元，其中，华为以1,015亿元研发费用继续位居榜首，为其他4家企业研发投入之和的1.7倍。⁴

同时，疫情凸显了民企构建“第二曲线”的迫切性，突破传统商业模式，强化创新机制，寻求新的市场和突破点，从而跨越经济周期的阻碍。在寻求第二曲线的过程中（见图6），民企遇到的最大挑战在于如何回归商业本质去服务于客户需求（63.0%）。过去的几年，中国的消费人群、消费偏好和模式都发生了翻天覆地的变化，疫情更加速了消费数字化的变革。民企若想突破原本的发展瓶颈、在红海中重新发现蓝海，核心在于回归商业本质，与消费者、供应商与合作伙伴共同成长。只有以客户为核心，把握市场变化，才能够精准选择适合企业发展的“第二、第三赛道”，并且通过调整组织，达到协同发展的目标。

图6：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



来源：德勤研究

在外部挑战日益复杂的环境下民企要进一步实现高质量发展，这不仅需要国家层面的政策性持续支持，同时，企业内部在战略、能力、人才和财务等方面的转型和发展是实现韧性发展之道，是民营企业应对不确定性的“韧实力”。

4. 全国工商联经济部，《2019中国民营企业500强调研分析报告》，2019年8月。

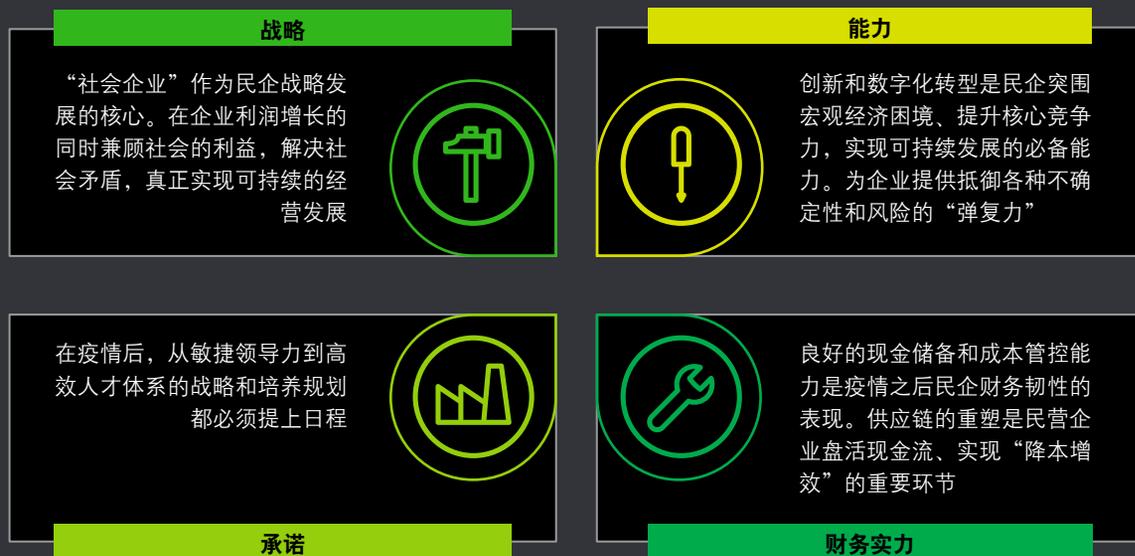
2.2 以“韧实力”应对未可知变化

疫情后期，很多专家都在讨论“韧性企业”，但大多数都仅是关注如何应对突发事件。的确，在过去30年，企业每3至4年就要经历一次“一生一遇”的危机，这些事件既不是罕见的也不是孤立的，而是复杂的、互相联系的，是系统性事件共同作用的产物。韧性企业不仅能够长期生存而且要跨越多个经济周期繁荣发展，历经时间的考验。同时，他们针对变化和突发干扰可进行预测、准备、应对和适应以保证生存和持续发展。这正是后疫情时代中国民企亟待打造的重要能

力，不仅是短期“活下来”，更是如何加码“长期战略”。这两者的结合很关键，危机应对是与企业常态管理紧密结合的。

对于中国民企，我们认为构建全面系统管理能力依旧是打造核心竞争力是关键；而在疫后背景下，为了更好的实现“向远而生”，我们看到卓越管理企业普遍在以下几大维额外加大投入力度，以更好的打造企业可持续发展“韧实力”。

图7：后疫情时期“韧性民企”的四大要素



来源：德勤研究

- **在战略上**，企业应将“社会企业”作为其战略发展的核心，在战略层面应着力于解决更广泛的社会问题。在当下复杂的国际环境和社会现实中，将解决社会矛盾纳入商业模式和产品开发中，将社会、环境和治理（ESG）纳入到业务战略中，为社会构建联接商业的桥梁。通过商业化创新和尖端技术力量服务于全社会，致力于改善国民生活质量，促进社会经济发展，创造就业机会，增强社会凝聚力。同时，社会企业的良好社会声誉，使得企业在客户和人才面前能够树立正面的形象，增强国际平台上的竞争力，反过来提高企业的盈利能力。因此，社会企业是履行企业社会责任和可持续发展的一种更高层次的商业模式。在企业利润增长的同时兼顾社会的利益，解决社会矛盾，真正实现可持续的经营发展。
- **在能力上**，创新和数字化商业落地的能力在“后疫情”时代对企业来说已不再是一道选择题，而是一道生存题。尤其是民企而言，推动数字化转型不仅仅是为了满足顺应数字化浪潮的需要，更是企业突围宏观经济困境、“降本增效”、提升核心竞争力，实现可持续发展的必经之路。为企业提供抵御各种不确定性和风险的“弹力”。
- **在承诺上**，敏捷领导力是管理者必不可少的素质之一，管理者需要有意识、有规划地依据情势改变思维模式，对机遇和威胁做出迅速的响应，突破困境实现卓越运营。在十四五的背景下，建设一支数字化、国际化、创新化人才队伍将成为重要趋势。疫情后，从敏捷领导力到高效人才体系的战略和培养规划都必须提上日程。
- **在财务实力上**，企业的韧性表现在财务策略稳健、有良好的现金储备和成本管控能力。在全球疫情升级的背景下，企业面临空前的现金流的压力和现金流断裂风险。深度参与全球分工的行业，如医疗、医药、汽车和半导体等行业，既面临上游断供的风险，也面临下游需求不足的压力。提高库存周转率，减少应收账款，打破部门之间壁垒，实现全面可视化和数字化的“韧性”供应链，是民企盘活现金流、实现“降本增效”的重要环节。

2.2.1 发展社会企业，打造“善”经济 社会企业，从使命愿景到战略行动

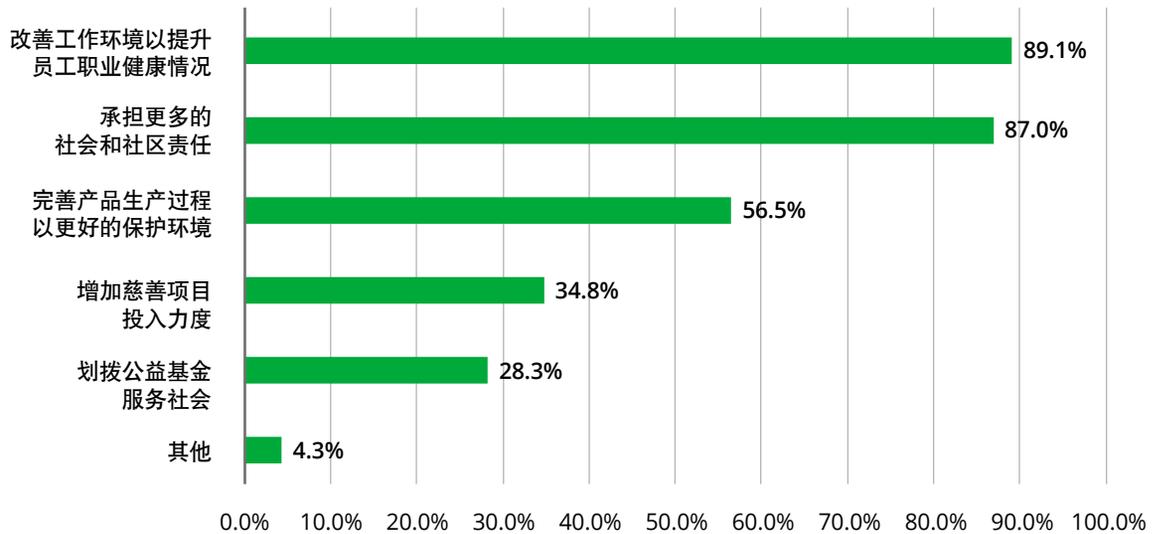
在后疫情时代，国内外一流企业在“向远而生”转型过程中思考，如何能平衡经济价值创造与社会价值创造，使得企业的生命力更长，更能随着政治、经济、科技、社会的趋势变化，不仅活下来，而且创造更大、更持久的社会价值。

在企业社会责任和可持续发展的概念上，社会企业的概念又进一步被提出：

“社会企业是这样的一个组织：其使命是将收入增长、盈利与尊重和支持其环境和利益相关者网络的需要相结合。这包括倾听、投资并积极管理塑造当今世界的趋势。与此同时社会企业也是这样的组织：肩负着成为优秀企业公民（包括组织内部和组织外部）的责任，他们是同行的榜样，并在组织的各个层级促进高度的合作。成为一个社会企业远不止是企业的社会责任，更是需要转变组织的运作模式以平衡组织自身与更广阔的商业生态的多方诉求。”

目前，国际上对于“社会企业”的定义见仁见智，“社会企业”的概念在中国的民企中尚未得到广泛的认可，大部分的民企还停留在履行企业社会责任发展阶段，尚未将“社会企业”的概念上升到战略层面。从今年的调研结果显示，绝大部分的民营企业认为的企业社会责任主要投入在企业内部的员工福利（89.1%）、对外的社区责任（87.0%）、以及环境保护（56.5%）上（见图8）。

图8：贵公司未来会在以下哪些社会责任方面加大投资



来源：德勤研究

通过这次中国卓越管理公司的评选活动，我们看到一些表现突出的民企已经逐步将“社会企业”的核心概念上升到了企业的战略行动中，即将企业收入与盈利增长与其对于社会和环境的尊重和支持相结合。在德勤对119个国家近9,000名企业和人力领导人进行的调研中，有50%的受访者认为，他们的组织使命目标广泛地延伸到所有利益相关者，包括他们服务的社区和整个社会。谷歌、沃尔玛、华为、阿里巴巴等行业巨头企业都调整并升级其使命愿景以适应社会发展。

为什么后疫情时代，“社会企业”理念如此重要，因为企业在重塑的世界中营造安全感，就必须“以人为本，重塑价值”。企业不再仅仅通过捐赠，而是运用其商业模式、能力和资源，甚至是技术力量，解决社会的根本性矛盾，成为了社会运转的一个重要支撑。

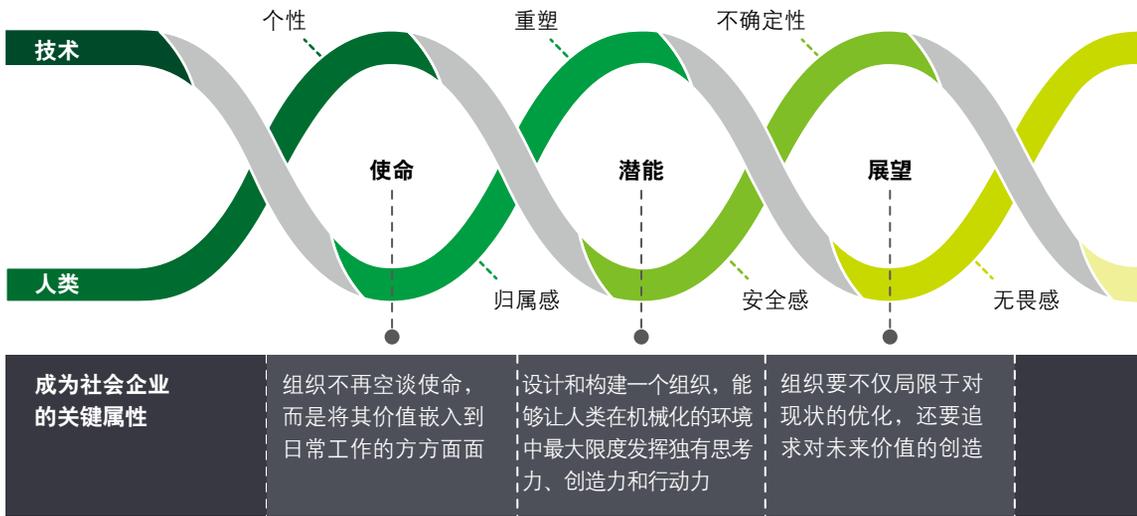
- **使命**：组织不再空谈使命，而是将其价值嵌入到日常工作的方方面面。
- **潜能**：设计和构建一个组织，能够让人类在机械化的环境中最大限度发挥独有思考力、创造力和行动力。
- **展望**：鼓励和拥抱未来，组织要不仅局限于对现状的优化，还要追求对未来价值的创造。

2.2.2 注重数字化生态建设，稳固创新和变革能力 新基建加速提升数字化水平

在大力发展新基建和数字经济的大背景下，各行各业纷纷踏上了加速数字化转型的道路。而对于民企，尤其是中小企业而言，推动数字化转型不仅仅是为了满足顺应数字化浪潮的需要，更是企业突围困境、提升核心竞争力，实现可持续发展的必经之路。

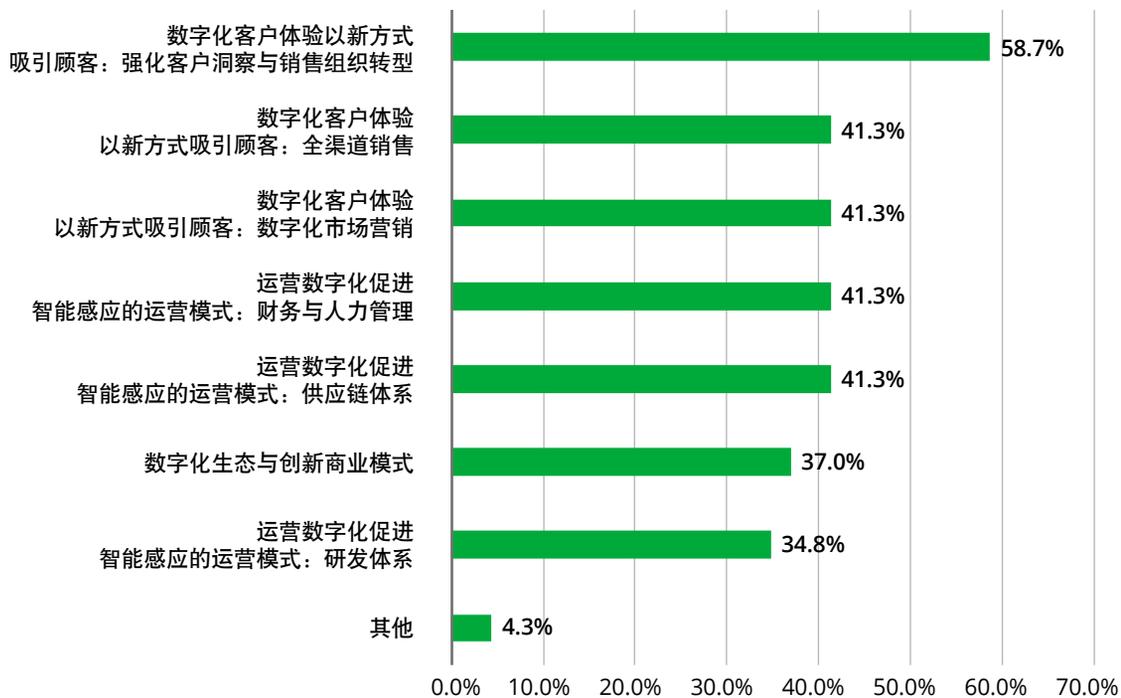
中国大量民企分布在制造业领域，从今年德勤的调研结果来看，超过半数的受调研企业把强化客户洞察与销售组织转型作为短期内数字化转型的主要目标，通过数字化的客户体验，以新营销方式来吸引顾客，从而提升产品体验和销售的效果最为显著。其次，全渠道销售、数字化市场营销、财务与人力管理，以及供应链体系并列排在其后（见图10）。民企在数字化转型的战略认知、执行力和运营能力上均高于国企。

图9：社会企业在工作中呈现出的一系列全新的属性：使命、潜能和展望



来源：德勤研究

图10：短期内，贵公司深化数字化变革的目标主要有哪些？

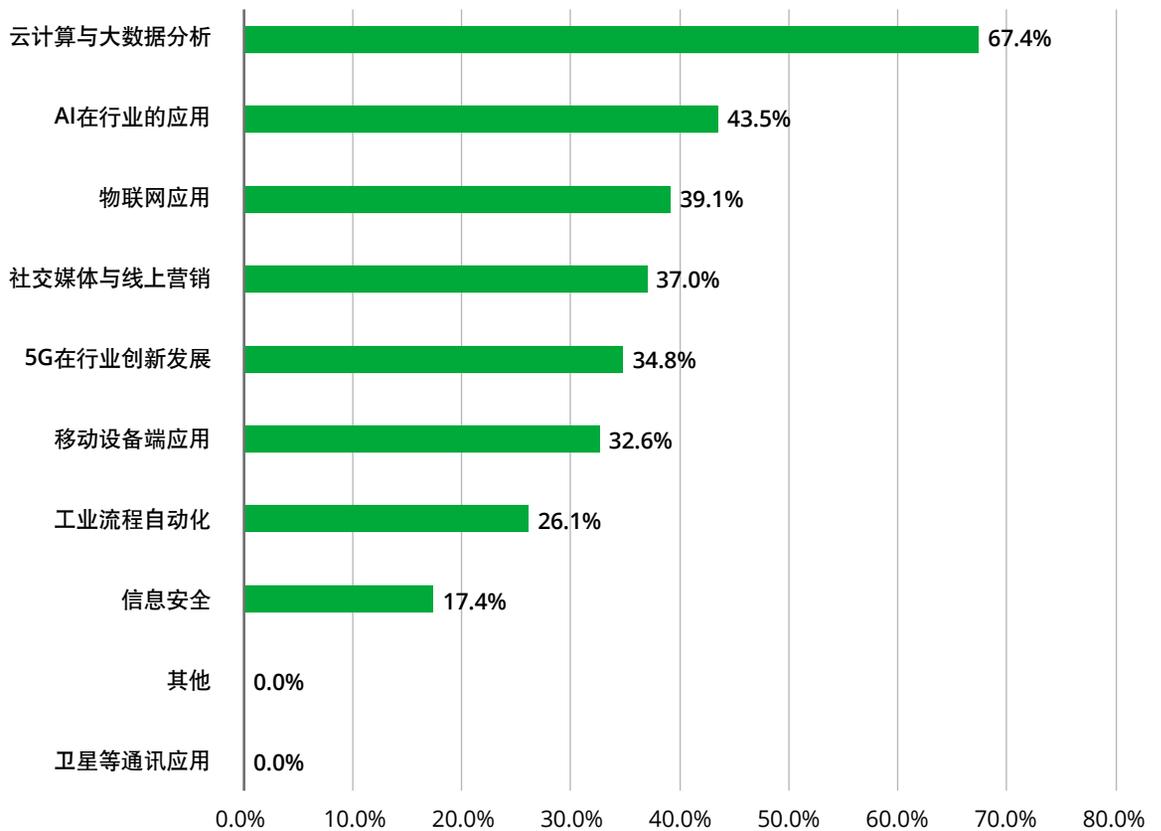


来源：德勤研究

数字化转型的主要途径是利用数字化技术（例如云计算、大数据、人工智能、物联网、区块链等）和能力来驱动组织商业模式创新和商业生态系统重构。调查显示，目前企业运用最多的数字

化技术是云计算与大数据分析，占到了调研企业的67.4%。其次是人工智能、物联网、社交媒体与线上营销（见图11）。而工业流程自动化与信息安全等创新技术，尚未得到民企的重视。

图11：与贵公司最相关的创新科技领域有哪些？



来源：德勤研究

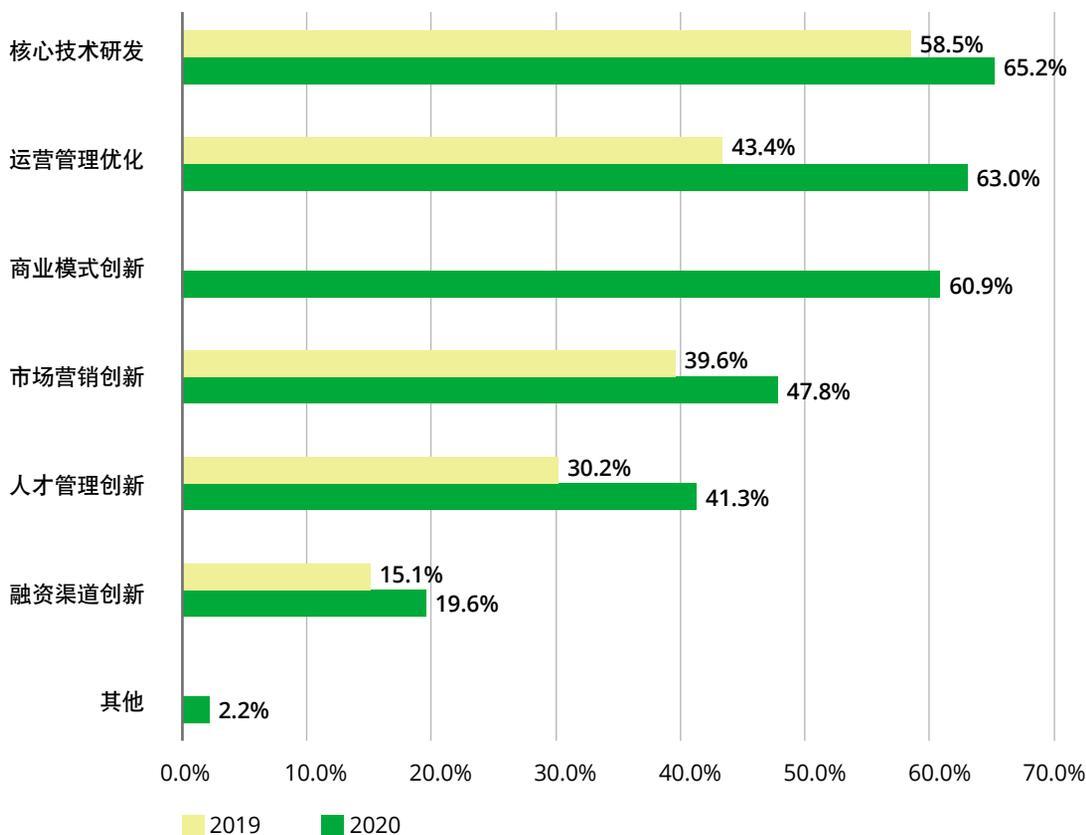
核心技术研发驱动创新

随着中美科技争端的升级和行业数字化转型的推进，企业逐步认识到，在当前阶段，核心技术驱动的创新相较于商业模式创新和管理创新而言更为重要。

在创新投入方面，连续两年，绝大多数受调研企业把核心技术研发作为企业重点的创新投入领域（见图12），比起去年的调研结果，今年这一比例又上升了7个百分点。在运营管理优化方面的创新从去年的第四位（43.4%）上升到今年的第二位（63.0%），超过了商业模式创新（60.9%）。不过，我们依然看到，在人才管理和融资渠道等间接提升企业竞争力方面的创新投入仍然不足。

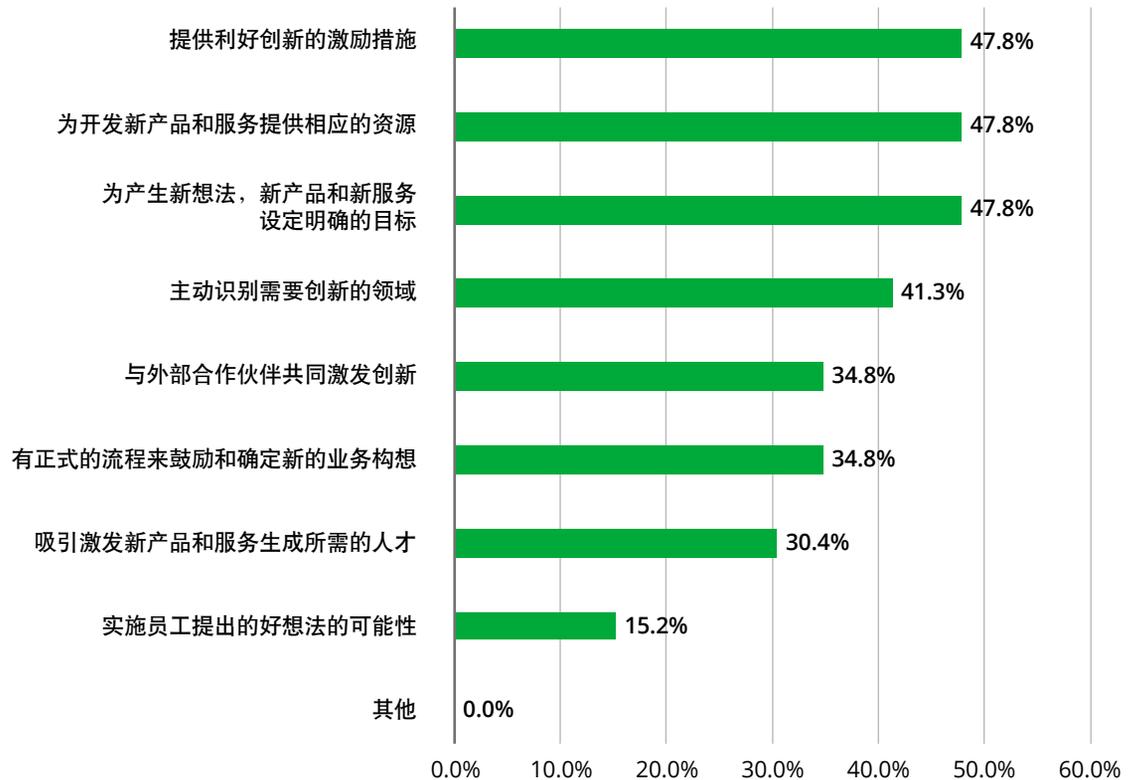
从民营企业内部的创新制度和措施来看，近半数的企业选择以下三种途径来鼓励内部创新（见图13）：提供利好创新的激励措施（47.8%），为开发新产品和服务提供相应的资源（47.8%），以及为新想法、新产品和新服务设定明确目标（47.8%）。同时，企业在吸引创新人才和鼓励内部员工创新的重视程度上略有不足，而人才一直都是中国民企在创新发展中的薄弱环节之一。

图12：贵公司在创新方面主要投入在下列哪些方面？



来源：德勤研究

图13：最符合贵公司的创新措施有哪些？



来源：德勤研究

2.2.3 人才培养与传承已成为企业软实力建设的关键环节

发展敏捷领导力是企业的当务之急

疫情之下，许多企业意识到管理层需要对突发事件积极响应并迅速行动。为了针对变化和突发干扰可进行预测、准备、应对和适应，以保证企业的生存和持续发展，敏捷领导力成为“韧性”企业的重要组成部分。敏捷领导力需要有意识、有规划地依据情势改变思维模式，勇担风险，对机遇和威胁做出迅速的响应。

随着突发事件的不断爆发和外部政治经济环境的不确定性增加，企业面对大量紧急问题，所涉方面似乎数之不尽。敏捷的领导者对准最为迫切的问题，确定重点领域，从而发挥快速联动效应。

同时，鉴于领导层面临着从未预料到的状况，此时应给予企业各级领导更多主动权和决策权，相信处于特定境况中的团队和个人也许最有可能找到解决意料之外问题的创新方法。明确组织的目标，但同时提升本地自治的灵活性。传统组织容易形成等级观念，依靠职位即可展示领导力，但对于一个敏捷组织来说，企业需要通过赋能员工、指引方向、提供洞察等形成领导力。

创新人才培养与储备需要加大比重

民企自主创新能力的提升与创新人才的引进与培养密不可分。根据工商联《2019中国民营企业500强》报告，引进人才是民企获取关键技术的第二大来源，2018年达到345家企业，占到将近70%的调查企业。

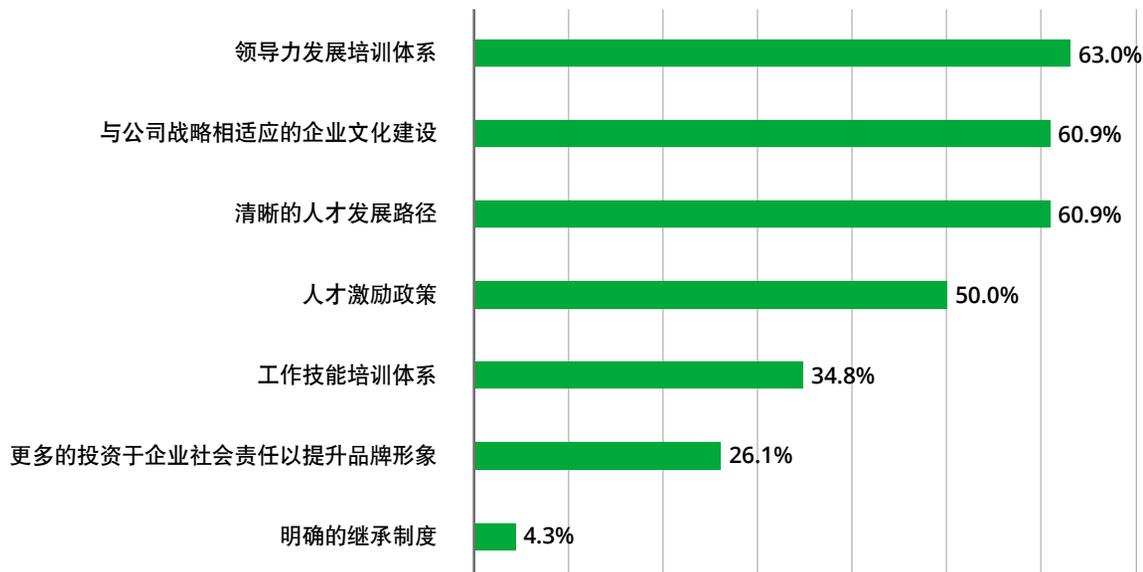
与此同时，报告也披露了民企依旧存在高端人才的缺口。民企在海外市场的开拓中面临的最大的障碍之一是人才的缺口（247家公司），其中缺乏国际经营管理人才高达172家公司，缺乏专业技术人才达103家公司。民营企业500强“走出去”的主要动因之一是为了获取品牌、技术和人才等企业发展要素。

民企高素质人才资源的缺乏已经成为限制自身稳健发展的重要原因。在今年德勤的调查中（见图14），民企也表明领导力发展培训体系（63.0%）、与公司战略相适应的企业文化建设（60.9%）和清晰的人才发展路径（60.9%）

是目前在人才发展体系方面最欠缺的。企业内部的人才成长和培养是企业人才储备的重要来源。民企担心自己花费大量的人力和财力去培养人才，最后可能人财两空，因此在人才培养体系上往往很少下功夫。由于缺乏完备的人才培训体系，导致人才储备不足，即使能够招聘到高端人才引入到企业中来，也会因缺乏基层人才的有效支持，限制了人才团队的最大发挥。

小型企业依靠能人，中等企业依靠管理制度，大型企业需要依靠的是企业文化的建设。而这一点恰恰也是目前民企在人才发展方面急需加强的地方。许多民企没有成熟鲜明的企业文化，只片面要求员工的投入和集体利益的实现，重视经济活动而忽视了企业文化建设，不能与时代和社会的发展相符合。高层次的人才已不仅仅是为了工资和待遇而为企业工作，自我价值的实现在人才发展方面也逐渐显示其重要性。

图14：贵公司目前的人才发展体系在那些方面需要加强



来源：德勤研究

在十四五的背景下，建设一支数字化、国际化的创新人才队伍是大势所趋。企业应该重视创新人才的培养，同时注重数字化领导力的建设，完善企业文化的建设。同时，在高水平开放的条件下，更多的企业将需要海外人才来提高人才队伍的质量。最后，完善的科技人才培养与评价体系，将拓宽企业技术人员的职业发展通道，吸引保留更多的人才。

2.2.4 向远而生，提高民企财务运营能力 供应链重塑进一步降本增效

在疫情笼罩下，民企的生产经营和供应链面临全新的挑战。国内疫情伊始，生产物流运输受阻，设备开工率降低，下游客户回款不畅，资金链阶段性紧张，企业的经营性现金流出现问题，许多民企难以按时偿还即将到期的贷款，融资渠道进一步受阻。从经营、投资、融资三方面“开源节流”，打好现金流的“保卫战”是疫情期间民企的主要财务策略。而供应链管理是民企盘活现金流、实现“降本增效”的重要环节。民企主要集中在科技、制造业和零售、批发和分销行业中，这些行业普遍受到供应链的较大冲击：

- **需求端的预测发生重大变化。**由于疫情在全球范围内的发展推动了异常的消费行为，基于历史需求的统计和预测已不再可靠。企业不足以根据历史需求和销售数据来计划生产、补给、供应商订货、交通运输安排和财务预测等关键业务决策。
- **消费需求大规模转移到在线渠道。**线下大规模零售渠道的关闭，促使批发商和制造商考虑快速部署在线渠道，以弥补因线下销售渠道受阻而的损失的销售额，同时降低人员接触感染的风险。
- **部分供应商无法满足供货需求。**同时，企业往往对一级供应商以外的其他供应商的了解有限，无法快速找到新的可替代的供应商，影响满足客户订单的能力。

- **库存量对于企业生存至关重要。**这场疫情暴露了许多采用即时库存的企业存在原材料断供的问题。鉴于当前市场供需的改变以及现金流的限制，企业需要重新评估库存量，在供应链中建立弹性和敏捷性。

未来的不确定性促使中国民企重新审视自身供应链管理的能力。**首先**，对于位于制造业中心的民企来说，需要开拓自力更生的研发转型之路，向价值链高端环节迈进。

其次，民企可以通过建立弹性的供应网络以应对风险。这场疫情让企业进一步体会到数字化的重要性，加速端到端供应链的数字化，实施从数字采购到智能物流的一系列供应链数字化转型。在面对外部挑战时，企业可以更加清晰地了解和掌控其供应链状况。

同时，企业可以通过实现灵活的“订单到交货”模型以管理需求波动。企业需要重新评估供应链策略和生产制造策略，及时应对和满足来自需求端的波动。

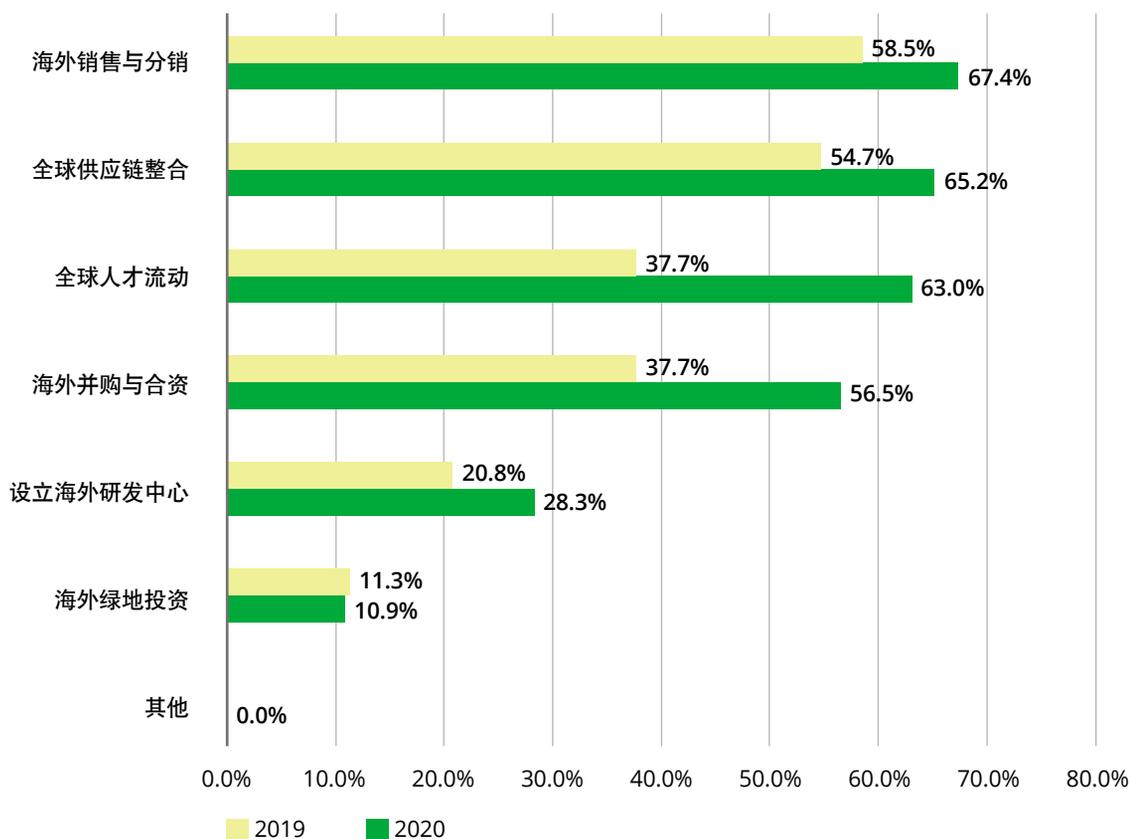
最后，企业也可以通过评估生产运营流程、IT系统、组织结构等各个模块的成熟度，识别并修复供应链中的“短板”，加强运营改善，进一步降本增效。

海外投资并购进一步回归理性

民企是中国企业“走出去”的主力军，国际化发展是民企做大做强的必经之路。今年的调研结果显示，民企目前的国际化的主要手段仍集中在贸易层面（见图15），海外销售和分销（67.4%）和全球供应链整合（65.2%）位居第一、第二。海外并购和合资的比例从去年的37.7%上升到了今年的56.5%，位居第四。

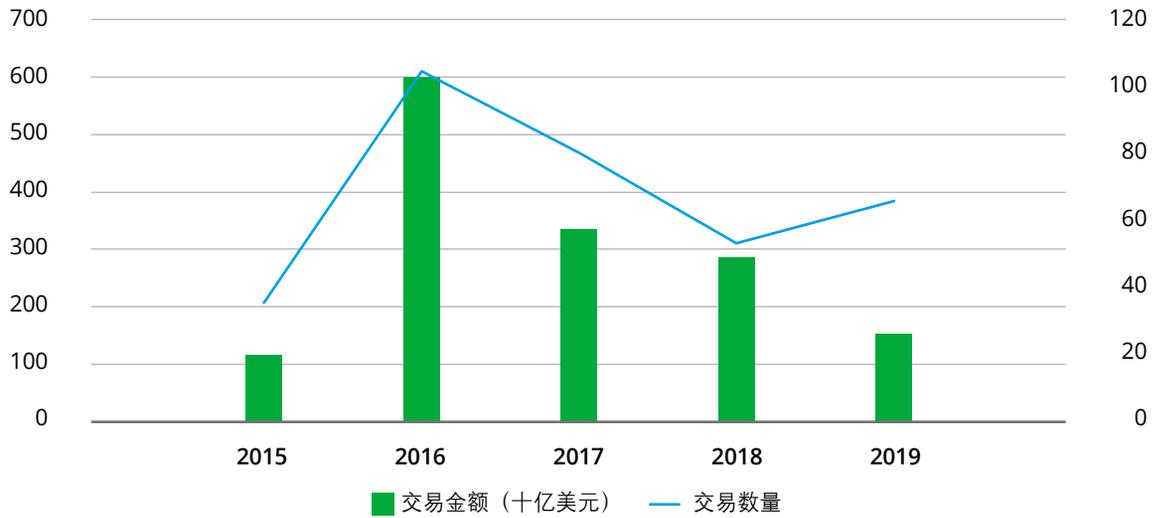
中国民企在海外投资并购方面这几年阻力重重，贸易摩擦等地缘政治因素使并购难度加大。中国企业跨境并购一度量价齐跌（见图16），从2016年顶峰时期的609起交易数量下降到2019年的384起。叠加新冠疫情的影响，使得许多民企财务压力陡增，一些海外并购交易短期搁置。目前，在海外投资并购时（见图17），民企主要遇到的挑战集中在收并购前、中、后期的风险管控（76.1%）以及明确母公司对海外公司的管控组织与策略（71.7%）两方面。民企的跨境投资和并购将进一步回归理性，更加关注投后管理的环节。以往的很多并购没有取得1+1>2的效果，交易架构设计与法律服务流程上可以再优化设计，以实现最大的协同效应。

图15：贵公司国际化进程主要包括哪些？



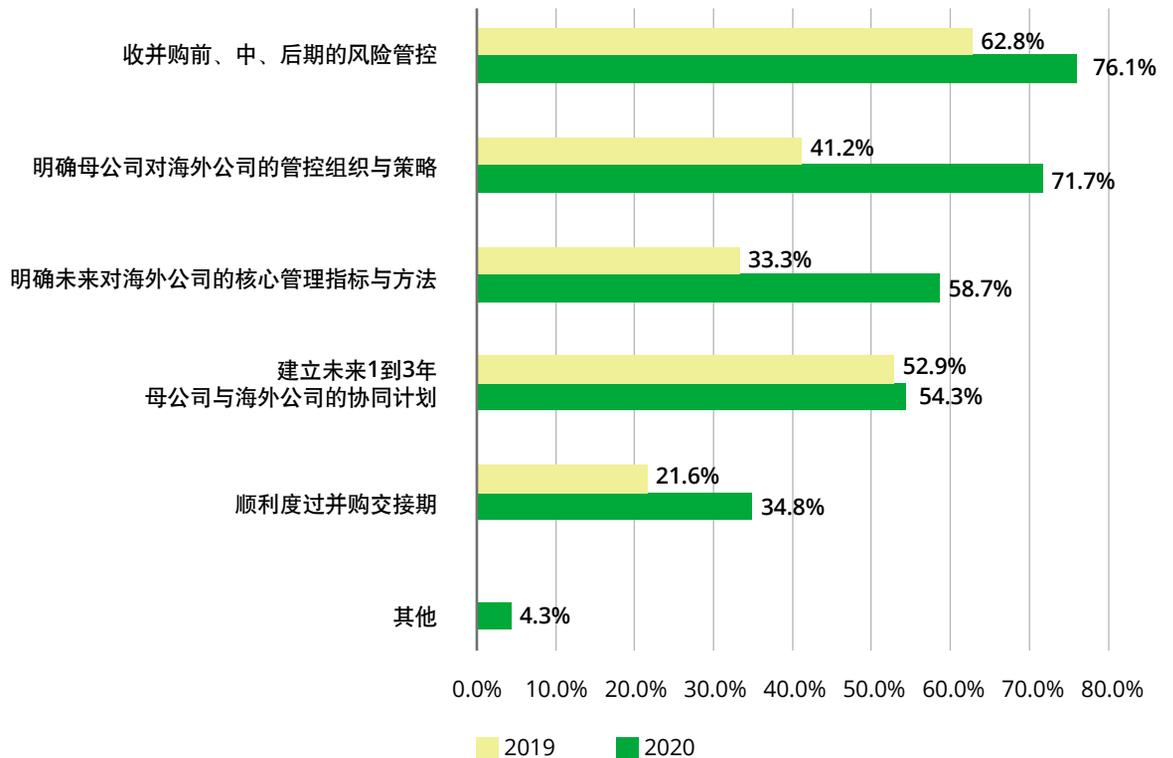
来源：德勤研究

图16：民企海外并购数量和金额



来源：德勤研究

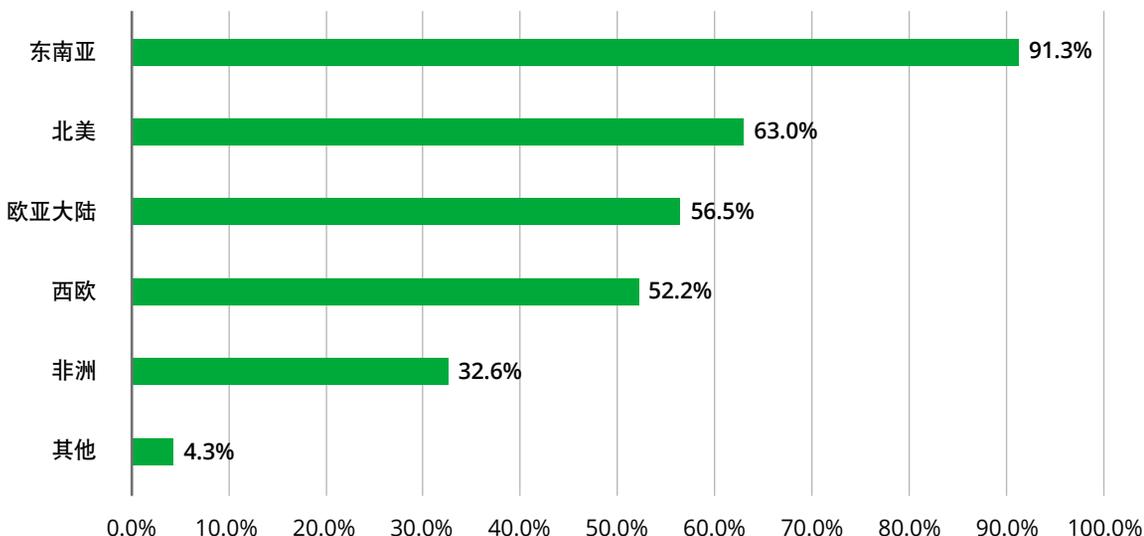
图17：您认为，在进行海外投资并购时主要的难点在哪里？



来源：德勤研究

在“一带一路”倡议和供应链迁移的带动下，针对亚洲国家或地区的交易数量有一定上升（见图18），东南亚成为未来5年民企进行海外投资扩张的首选区域（91.3%）。同时，东欧国家对于中国并购接受度更高。

图18：如果您的公司决定在未来5年内进行海外投资/扩张，哪个是首选区域？



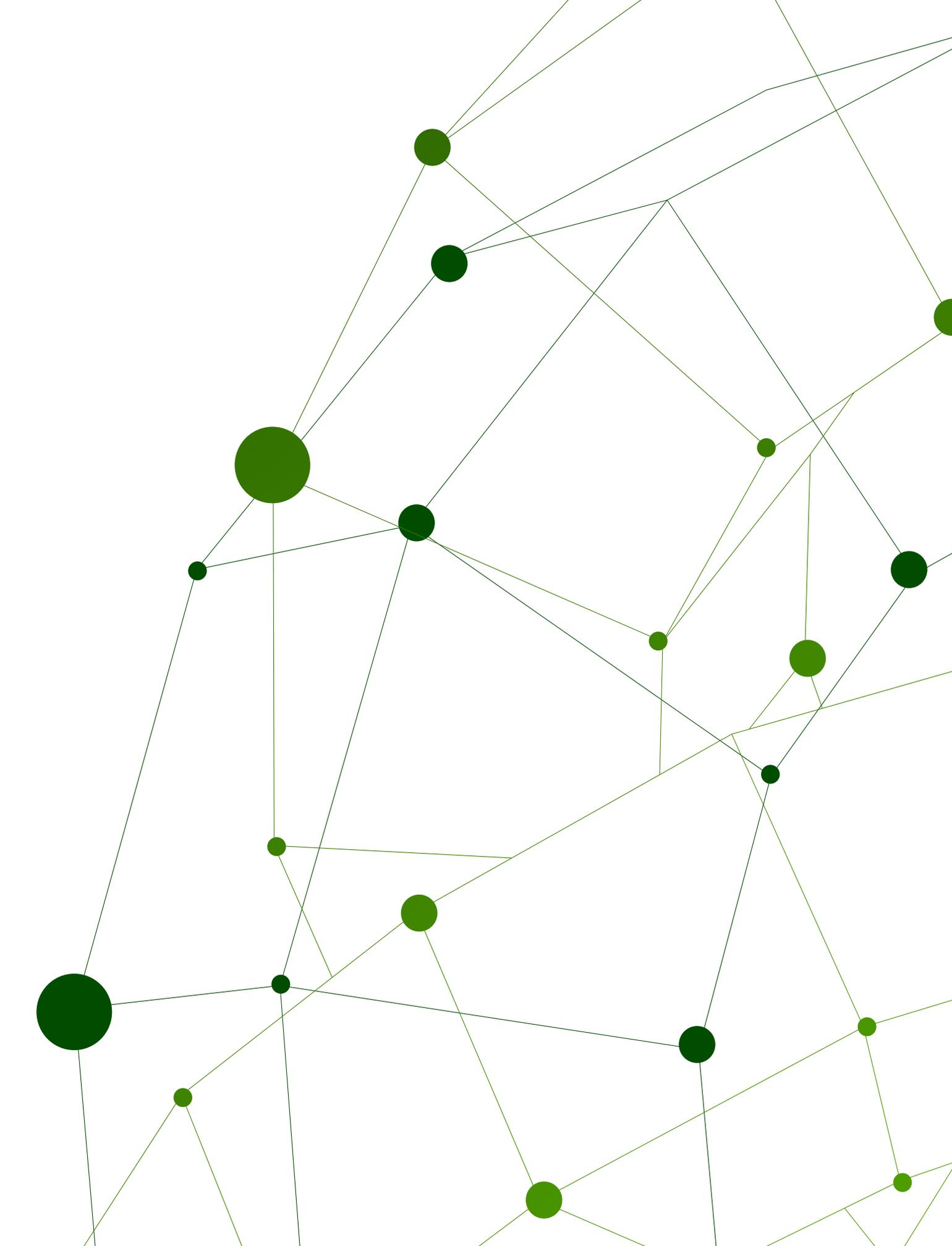
来源：德勤研究

随着民企自身业务发展需求，以及“走出去”和“一带一路”国家政策层面的重视，中国的民企将继续成为全球并购市场上重要的参与者。疫情过后，中国作为全球第一个经济全面复苏的经济体，民企的海外投资并购将呈现新的机遇。

首先，海外资产估值下滑。一方面，众多欧美中小型企业陷入停产停业状态，营收剧减，现金流承压严重，卖方出售意愿/公司融资需求增强，为民企开展海外并购提供了契机。另一方面，受全球资产价格下跌和金融市场波动的影响，海外部分优质并购标的的整体估值下行，卖方价格预期有所下降，是民企收购优质资产的好时机。

其次，中国企业布局全球供应链的需求增加。过去几年，民企的海外并购主要围绕拓展国际客户、寻求新的利润增长点、获取核心技术、拓宽产品线等来展开。疫情的爆发促使更多资金充足的企业考虑通过合适的并购来进一步深化供应链的全球布局，提升企业未来的抗风险能力。

最后，区域内并购机会可能增加。由于境外投资机会受限，民营企业可能将投资并购机会聚焦在国内区域市场，已达到完善产业链、寻求新技术、以及拓展增长市场等目的，特别是消费品、高科技、医疗健康以及智能制造等行业中的优质项目依然会受到关注。

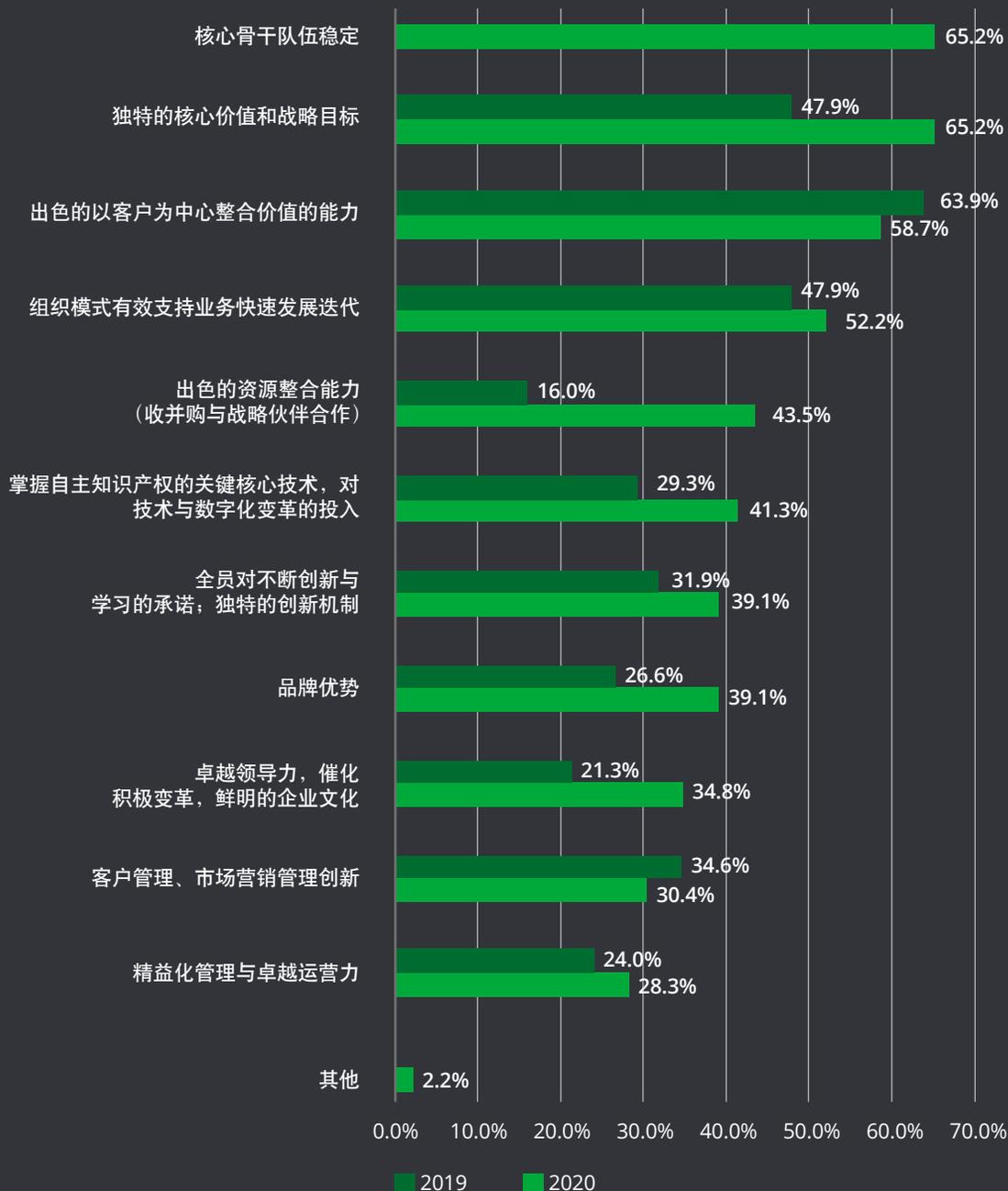


中卷： 中国民营企业管理 卓越实践

BMC企业整体画像

我国经济进行结构性改革的持续推进，越来越多的卓越管理民企开始不断涌现。站在备战未来的门槛，一流民企除了强调自身财务实力提升，开更加注重“系统化”软实力构建，从独特的核心价值和战略目标、出色的以客户为中心整合价值的经营能力、精益化管理与卓越运营能力等多维度凸显自身核心竞争力。

图19：您认为贵公司拥有的最大优势是什么？



来源：德勤研究

我们对卓越企业核心竞争力进行普调，可见，卓越管理企业核心竞争力分布呈现出“长板均长”的普遍态势。相比于2019年，**BMC企业在软实力构建上更加重视“系统化”与“均衡化”**，其中更是外部资源整合与生态合作能力维度普遍有着长足的进步。

然而，随着疫情为全球经济发展蒙上阴影，**不少卓越民营企业在“软实力”打造过程中，开始额外看重“韧性”能力的培育**，以在经济、社会、环境和全球秩序的动荡和多变之下，保持更好的“灵活性”和“适应性”。所谓‘韧性’，就是一种根据环境灵活适应或者及时调整的能力，韧性越好，就更富有弹性，而‘高韧性企业’，就是一个组织不仅能够长期生存而且要跨越多个经济周期繁荣发展、历经时间考验。

在本次BMC企业调研中我们也能发现，真正的卓越管理企业往往有能力在疫情冲击下做到快速应对、迅速复工，甚至敏锐感知危机带来的机遇，实现跨域式增长。究其根本，我们发现这些“高韧性企业”之所以能够“向远而生（from survival to thrive）”，除了在财务层面拥有**稳健的财务策略、良好的现金储备与成本管控能力**之外，其在运营管理内核上普遍具备以下三大核心特征：**战略层面，具备适应性、前瞻性强的战略管理体系，着力打造“社会企业”；能力层面，注重组织管理能力与风险管理能力与数字化转型能力提升；管理层面注重信息化生态建设与人才梯队培育；承诺层面，注重人才传承与创新梯队建设，拥有长期使命感。**

战略层面：

BMC企业普遍战略适应性高、能预知及管理变化。短期看，BMC企业有能力及时分析外界环境对基本面（需求和用户行为）造成的影响，反思相关决策；长期看，BMC企业注重感知行业发展的长期趋势，针对不同“情景”进行战略反思，保证有适应方案。同时，BMC企业更关注“多元利益相关者”，创新商业模式，将企业和社会更好地融合，塑造“社会型企业”，打造以“善”为先的经济体系。

能力层面：

数字化转型能力——注重数字化生态建设，积极利用数字化技术（例如云计算、大数据、人工智能、物联网、区块链等）和能力来驱动组织商业模式创新和商业生态系统重构。

领导力和组织能力——坚守“核心价值观”，并有着强大的、敏捷反应的组织能力。这种能力意味着组织治理模式更加开放、包容、信任、敏捷。

风险管理能力——面对威胁时能快速响应，有着应对风险的预案，普遍建立了“业务连续管理”、危机管理能力及战略性风险管理能力与扎实的风险应对预案。

承诺层面：

人才梯队培育与企业传承是BMC企业打造长期“软实力”的关键环节。短期看，越来越多的民营企业考虑选择职业经理人的模式，即家族企业所有权与经营管理权分离的管理传承模式来建立现代化的企业制度；并不断提升创新人才培育与储备的投入比重。长期看，BMC企业普遍具备高度的“承诺”和创新文化，简洁高效的企业治理模式以及自我驱动的组织执行能力。

BMC企业“向远而生”卓越管理实践分享

(按首字母拼音顺序排序)

2020年5月BMC评选结束，今年的评选整个跨越疫情前后两个周期，我们通过疫情前后的CEO实验室、获奖企业线上直播、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之道、疫中的“社会企业”表现、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案例，希望我国相关领域的其他企业能从中找到借鉴，为应对未来的不确定性和挑战做好准备。

企业管理实践画像

FOSUN 复星

复星国际是中国最具代表性的韧性企业，具备跨越经济周期的管理水平，同时赋能中国速度，助力生态圈企业成长。复星的核心三大业务板块是富足、健康、快乐，通过深度的产业运营加上产业投资和全球化提供产品和服务。企业以科技力驱动家庭消费产业，具备高度创新力和研发力形成强大的垂直产业整合和行业技术壁垒，企业富有强烈社会使命感，以植根中国，服务全球十亿家庭客户，智造健康、快乐、富足的幸福生态系统为企业对社会的承诺。复星国际具有独特的愿景与战略，以科技驱动家庭消费产业，采取深度产业运营+产业投资、1+N、科创引领、全球化等战略模式，让世界因复星而不同。企业通过“保险+投资”双轮驱动、“中国动力嫁接全球资源”、“富足、健康、快乐”的生活方式三个指针的指引，搜索并进行投资项目。企业布局“健康、富足、快乐”三大生态，同时关注“周期”，抓住全球经济、产业周期中千里马已动力不足的企业并为其赋能，助力生态圈企业成长。品牌价值位于行业前列，注重创新与研发，在养老服务方向持续投入，同时在某些业务上通过投资收购等方式整合生态圈，打通产业链；企业采用独特的C2M模式快速满足观众、粉丝、消费者和客户的喜好与需求。始终如一强调企业家精神，采用动态全球合伙人制并定期淘汰。财务状况良好，2019年资产超7,100亿，收入超1,400亿，2015-2019五年收入平均复合增长率达到18%，财务收益水平持续高于行业平均，ROE稳定增加。



惠生工程始终坚持“发展科技、惠生民生”的企业宗旨，以全球技术整合为核心驱动，积极践行“全面国际化、竞争差异化、管理精细化”战略，聚焦中东、北美、俄罗斯等行业重点市场，持续发展核心竞争优势。强调以技术为根本的设计优化能力，突出EPC对投资项目整体降本增效等核心客户价值的提升。其管理特色在于：汇聚行业内最精英的专业人才（国企居多）+中国民企的创新机制与明快文化=兼顾能源工程行业全球客户服务特质+中西合璧体制下持续释放组织效率与活力。惠生同时致力于在产业链上下游的延伸，积极拓展新材料领域，引领行业下一步发展新格局。通过在数字化、智能化及模块化等方面业已形成的技术应用和领先实践的优势，在全球创造性地拓展了客户的全新价值。作为能源工程行业国内最大的民营企业，及海外优秀中资企业的代表，惠生在全球一线竞争最激烈的核心市场，承接并交付了多个标杆项目，创造了很多中国第一和世界第一。行业内最优秀的人才，是惠生技术创新和持续成长的核心竞争优势。“明快高效、求真务实、互爱共赢”是惠生人的行动文化，在灵活多样的激励机制下，惠生将在行业竞争中释放更大的活力，以卓越的能源服务共创美好世界！

家家悦 JIAJIAYUE

家家悦集团是中国胶东地区零售业的领导者，企业采用区域密集、城乡一体、多业态并举的发展战略，建设以超市为核心主业，成为多业态、全渠道、全产业链、全国化的零售企业。企业以“做居民的好邻居、当家庭的好帮手”为经营理念，秉承“社会责任创造价值”的理念，利用生鲜配送中心和农村综合超市搭建农产品进城的平台，推行农产品购销应急反应机制，快速缓解农产品卖难问题，同时在贫困地区建立农产品的扶贫协作产业基地，对贫困农户建档立卡，通过长期收购农产品、稳定增收等途径带动农户脱贫致富。企业首创农超对接模式，建立稳定高效的供应链体系。依照“发展连锁、物流先行”的经营理念自建物流系统，形成了较强的生鲜自有品牌商品经营能力。企业继任计划明确，每位管理者都设有B角。企业位列山东市场零售行业领先（排名第1位），财务状况稳健。



科大讯飞以“让机器能听会说，能理解会思考，用人工智能建设美好世界”为使命，从事语音及语言、自然语言理解、机器学习推理及自主学习等人工智能核心技术研究并始终保持国际前沿技术水平，积极推动人工智能产品研发和行业应用落地。公司承建有首批国家新一代人工智能开放创新平台、首个认知智能国家重点实验室、首个语音及语言信息处理国家工程实验室等国家级平台。科大讯飞发展战略具有两大特色：第一是“顶天立地”：“顶天”指源头技术达到国际领先，并且突破使用门槛；“立地”指有解决社会刚需的应用，围绕“要有看得见、摸得着的应用案例，能够规模化推广，能有统计数据来证明应用成效”的三大标准，聚焦重点赛道，真正解决社会刚需；第二是发展产业生态：目前与各大高校建立广泛长期合作成立研究院，以产业需求为导向，共同培养人工智能领域技术人才、与顶尖科学家进行合作研发尖端技术通过平台赋能生态圈内企业的发展，同时积极战略投资积累产业链上下游资源，扩展能力边界。企业率先提出“平台+赛道”的产业发展战略，采用ToB、ToC双轮驱动的模式，软硬件齐头并进，构建垂直入口或行业的刚需+代差优势，通过市场和技术双轮驱动，行业赛道与技术生态平台结合。企业秉持技术是最高级的慈善的原则，将企业社会责任完美结合，坚决落实“用人工智能改变世界”的愿景；同时拥有清晰的人才发展通道，通过培养自家经理人、建立讯飞大学、高管培训营、与大学和科研院所合作引入外部人才等手段完善人才储备培养机制。企业在2015-2019年展现出强劲的增长势头，平均收入增长率更是到达了42%水平，19年营收突破100亿，是一家能够兼顾“研发高投入”与“稳健高增长”的行业领先企业。



拉卡拉是国内首批获得央行颁发牌照的第三方支付企业，15年来已经成为第三方支付行业的龙头企业，2019年登陆A股，企业战略专注于“以支付为切入，整合信息科技，服务线下实体，全维度为中小微商户经营赋能”，在发展过程中拉卡拉创立了独树一帜的企业管理文化。追求自下而上的创新，鼓励在内部不断产生“开疆拓土的英雄”。拉卡拉将企业经营管理划分为“十二条令、管理方法论、经营方法论、使命愿景核心价值观”等不同层次保证战略执行。这一管理文化体系业内领先，有效确保了拉卡拉15年来的持续发展，不断推出满足用户需求的创新产品和服务。截至2019年末，服务商户超过2,200万，2019年归属上市公司股东净利润8.06亿元，实现营收48.99亿元，净利润保持连续5年高速增长。



三六零安全以“不断创造黑科技，做全方位的守护者”为愿景，以“让世界更安全更美好”为使命。在战略上，三六零实施大安全时代“3+1”的发展战略，致力于保障大安全时代的网络安全、城市安全、家庭安全，并以互联网的内容商业化为安全技术创新提供强力支撑，助力360打造大安全时代的“新增长极”。是中国最大的互联网和移动安全产品及服务提供商，目前已覆盖to C、to B和to G三大业务板块的多个业务场景。在技术上，三六零实力领先，拥有全球最大的安全数据库及东半球最大的“白帽子”安全专家团队，研发人员占比70%以上。强大的创新研发能力帮助企业积累了大量的安全资源和专家团队，有效服务用户。大中台和小中台相结合，保证企业整体资源利用可控的前提下帮助各业务线按需灵活发展。同时以“安全大脑”为核心，搭建多元业务并整合行业内部资源，构建安全大生态，积极为行业赋能。同时，企业以打造“360安全大脑”为核心，搭建多元业务并整合行业内部资源，构建大安全生态，发展业务的同时积极为行业赋能。在管理上，三六零通过班委制培养未来领导者，实现“小团队、真创新、真创业”。2019年，三六零实现营业收入超120亿元，净利润近60亿元。



华大基因是全球屈指可数的掌握基因行业全产业链及全应用领域关键要素的科技公司。2018年全球基因测序公司前三，国内基因测序行业排名第一。华大基因秉承“基因科技造福人类”的使命，在“降低出生缺陷、加强肿瘤防控、精准治愈感染、助力精准医学”的大目标导向下，结合中国国情和科技优势，加强与国际的多边合作，以普惠医疗为动力和出发点，以大数据平台为支撑和驱动，进一步推动基因科技全贯穿全覆盖，深入挖掘基因数据背后的生命规律，为人类提供精确的检测以及实用的防治指南，向优生少病的人类共同目标迈进。研发能力强，业绩增长始终依靠创新驱动，研发费用占全年收入24%。建立“防”大于“治”的核心主题，构建普惠精准医疗模式，实现人人用得起、人人可及的高价值服务输出。引入先进质量方法，提高生产效率，降低质量风险。业务覆盖全球100多个国家和地区，海外竞争力强大。企业强调科学家精神，企业内部管理灵活，鼓励创新文化。管理、专业两条职业通道发展，根据员工业务需要、能力属性、职业规划等因素匹配不同的职业发展路径，充分实现员工价值。华大坚持“持续低价惠民”，在全国各地开拓新的民生项目。企业盈利能力出色，财务表现稳健，业绩保持增长态势，营收已经连续11季度保持增长。



裕同科技以“致力于成为客户信赖、员工爱戴、社会尊重、国内领先、国际知名的印刷包装企业”为愿景，以“聚焦印刷包装，通过提供领先的产品和服务，持续为客户创造价值”为使命，进行全球化多点布局，在中国、越南、印度、印尼、泰国、美国等全球25个城市设有生产基地和服务基地，以“铁三角”作战单元为客户提供差异化的产品与服务，自成立24年来，已发展成为世界五百强等高端品牌包装整体解决方案供应商。内部持续通过精细化生产、流程优化、创新平台搭建实现管理创新；通过信息化、自动化能力构建，建设智能工厂，实现数字运营、智造创新；秉持“协作共赢”原则，通过打造行业一体化供应链管理平台，加强了行业上下游资源整合，实现与客户、供应商、合作方等利益相关方共赢。通过不断完善人才发展路径与通道，实现员工与企业共成长。裕同始终坚定对新技术、新材料、新场景包装研发投入，获得超百项专利，数十项行业标准，构筑了包括智能包装、环保包装、多业态功能包装在内一系列前沿产业布局。2019年营收98亿，利润率等关键财务指标远高于行业平均，自2016年来连续三年位居中国包装印刷百强企业第一名。



微医是国际最具成长力的数字健康独角兽。公司核心业务覆盖医疗、医药、医检、健保等领域，是业内唯一覆盖“互联网+医疗健康”全产业链的数字健康平台；利用数字平台，为2C、2B、2G用户提供全流程闭环的医疗健康服务，通过联合支付方（医保+商保+个人）推动医疗健康服务供给侧流程的改善和服务场景的拓展，构建了区别于同行的独特竞争优势。企业坚持创新驱动，通过AI复制医疗大专家能力，辅助医生诊疗，实现医疗供给侧的扩容和医疗成本“节流”，并在健康管理、医疗科研、教学培训、药物研发等领域深入研发，全面提升医疗健康行业水平。凭借良好的资源整合能力，通过“微医药”平台链接上下游资源，节约流通费用，保障业务发展。企业激励机制明确，坚持放权与考核并重，引入赛马机制加速业务发展，为员工提供灵活激励机制；微医具有强烈的社会责任感，以“健康有道，就医不难”为使命，因在“互联网+医疗健康”精准扶贫的开创性贡献，创始人廖杰远获国务院授予“2019年全国脱贫攻坚奖”；疫情期间，通过上线“实时救助平台”、“全球抗疫平台”、在线义诊等手段积极履行平台社会责任，抗疫平台从1月底到5月底累计服务近200万人次。公司受腾讯、友邦保险、复星集团等多家投资机构投资，截至2018年5月，微医估值55亿美金；与各地政府达成长期合作，企业现金流稳定。

新希望乳业

新鲜一代的选择

新希望乳业是西部地区乳品企业龙头，全国液态乳制品行业排名前五。旗下有39家控股子公司、13个主要乳品品牌、14家乳制品加工厂，12个自有牧场。以“新鲜、新潮、新科技”的差异化“鲜”战略区别于头部竞争对手。以“新希望+区域性品牌”扎根核心区域，以投资并购加大全国化布局。投资并购整合为公司特有的发展模式，重视文化融合，结合被投企业情况兼顾统一与灵活，让管理更有张力。通过战略、文化、机制、品牌、产品、营销、供应链管理、职能体系管理赋能实现资源整合与被投企业的持续有效发展，形成独特而高效的“1+N”模式。具备优质的供应链管理能力和上游端进行战略合作与布局，稳定上游奶源供应，运输端配备领先的冷链运输能力（全国五大冷链供应商之一），确保产品质量，销售端建立直销和经销的业务模式，构建立体营销网络体系。新希望重视人才发展，设有企业大学作为文化传承平台、人才成长平台、战略实践平台及共创共享平台。设立针对不同层级、不同维度的有效灵活的激励机制，促进企业持续发展。通过“总部财务、业务财务、共享财务、专家团队”四位一体财经组织以及稳健的财经策略，确保企业财经管理安全高效，提高财务风险控制能力、管理效率与业务洞察力。通过建立科技创新研究院和推动公司数字化转型战略，不断提升公司生物科技和数字科技能力，强化研发创新能力，提高企业管理效率，建立智慧牧场、智慧工厂和数字营销体系，推动公司实现战略目标。



鑫荣懋集团以消费者乐享水果生活、推动中国果业可持续发展为己任，以“世界级水果领先企业”为愿景，践行“水果让生活更健康”的使命。集团业务范围涵盖水果领域四大板块——品种引进和授权种植、专业供应链服务、全渠道分销、产品开发和品牌营销。集团的发展战略路径为：以满足客户价值需求为核心的解决方案战略、以规模化和智能化运营为核心的供应链服务战略、以品种和品牌为核心的品类战略。这三大战略并驾齐驱，驱动鑫荣懋持续为客户创造价值、形成供应链规模效应、打造产品竞争优势。基于以上三大战略，鑫荣懋拥有了全球水果资源与全渠道销售的匹配能力，并形成了“价值体系分析”的创新管理方法：立足于为客户创造价值，打造产品核心竞争力，与合作伙伴共创价值、分享价值。未来，集团以专业主义、价值主义和长期主义作为管理的核心理念，推动水果行业商业文明发展。并以“天道酬勤、善作善成”作为经营哲学，对内经营管理中奉行诚信与分享的独有文化；对外从知识、运动、向上向善三个方面积极影响消费者，不断推动水果产业这一对社会、健康、自然有利的“善”业前行。集团财务管理规范，各业务领域均建立了健全的财务管理制度。集团具备强而稳健的财务实力，2015-2019年企业营业收入、净利润、毛利率等指标保持稳定增长，均高于同行业平均水平。



旭辉集团以“成为全球化的世界500强企业”为愿景，以“用心构筑美好生活”为使命。践行“一体两翼”的集团发展战略，以“主航道战略”为“一体”，“房地产+”战略和“地产金融化”战略为“两翼”，聚焦资源，做强做大房地产主业的同时利用主业的资源、平台和优势，在产业链中拓展独立的多元化业务，纵向延伸，寻找业务增长点。从开发商转向运营商，启动双轮驱动战略，住宅开发和持有商业双轮驱动。“大平台+小集团+项目集群”的组织架构优化区域整合，提升区域效率与效益。通过“战略、市场、财务、经营”四个漏斗筛选投资项目，资源整合能力强。实施高薪酬、高标准、高绩效、高关怀、高成长的“五高”组织和人才战略子弟兵+行业精英的人才发展模式，逐年加大内部提升的比例。2019年合约销售规模突破2,000亿，跻身中国房地产开发企业500强榜单TOP14。财务管理策略为规模、收益和风险三角平衡，做资本市场的均衡“三好”生。核心能力为“平衡财务、投资、经营与合作”四个杠杆的搭配作。



雅居乐地产是国内最具竞争力的综合型地产开发公司之一，2018年跻身千亿房企行列，获中国房企综合实力TOP23、中国大陆在港上市房地产公司综合实力TOP 6等荣誉。一直以来，雅居乐致力于成为优质生活服务商，成为“员工满意、客户满意、合作伙伴满意、股东满意、社会认可的百年企业”。雅居乐地产集团2020年的战略关键词是“提质增效，创新立势”。公司希望在稳健发展的同时，追求有质量的增长。雅居乐以传统地产业务为核心，以产业地产和城市更新为两翼，通过多元化的发展模式，坚持推进全国化城市深耕的战略布局，以实现规模和利润的稳步增长。雅居乐从客户需求出发，致力于为客户提供高质量的产品与服务；公司打造了“4+1”产品体系，全方位满足客户的多元需求；我们坚持创新与变革，动态优化组织和业务流程，不断助推企业与时俱进地高质量发展。同时，也非常重视人才，搭建了覆盖大学生到核心高管的培养体系，打造了乐创、乐家、乐行等企业文化品牌，营造简单、透明、高效、务实的工作氛围，有效增强了组织的凝聚力和战斗力。28年来，雅居乐始终坚守品质和匠心，关注人们对美好生活的追求。在“一生乐活”的理念指引下，相信雅居乐在未来也会不断创新、超越和突破，大步迈向新的高度！



银泰商业集团是新零售重构百货商场的样本，是阿里巴巴新零售八路大军之一，是首家全面架构在云上的互联网百货公司。银泰百货以“让天下没有难做的生意”为使命，致力于成为大数据驱动的消费解决方案提供商。银泰百货基于阿里巴巴商业操作系统基础上，建立了一套新商场操作系统，用数字化重构了人、货、场。银泰百货建立了基于新零售的数字化会员系统，让顾客感受享受线上线下无差别商品及服务。银泰百货已经建立了44个“银泰区”，区内顾客可以享受专柜商品定时送达服务，服务超过5,000万顾客。银泰百货率先建成直播电商网络，65家实体门店全部实现直播销售、专柜发货，6,000名导购转变成主播带货成为淘宝直播的生力军。创新变革迎来增长，2019年双11，银泰百货总体增24.2%，喵街订单增长7.5倍，显著高于行业水平。

下卷： 观察、评论与 解决方案

2020卓越管理公司的实践： 中国式“高韧性企业”

齐菁文

李全伟 编辑

2020年全球新冠肺炎疫情给所有中国企业上了一课。面对未来诸多的经济、社会、环境和全球秩序的动荡和多变，企业如何保持“灵活性”和“适应性”？追求卓越的中国企业需要考虑系统地打造自身的“韧性”能力。

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》中文版等合作伙伴推出“中国卓越管理公司（Best Managed Companies，以下简称BMC）”项目。德勤全球BMC项目有27年历史，其宗旨是发现具有先进管理理念和卓越管理水平企业。BMC项目全球评选，从战略、能力、承诺、财务四个领域全面评价企业管理的卓越性。在今年的项目评选中，项目组发现，企业“韧性”能力前所未有的重要。

《哈佛商业评论》中文版近期采访了龙湖集团CFO赵轶、德勤中国市场与国际部主管合伙人杨莹，以及德勤BMC项目团队，共同探讨“高韧性企业”的共性特征、全球最佳实践、中国企业的“韧性表现”，以及未来的提升方向。

高韧性企业是什么？

杨莹说：“根据德勤全球领先企业咨询实践的总结，卓越企业都具备我们称之为‘高韧性企业’的特征。所谓‘韧性’，就是一种根据环境灵活适应或者及时调整的能力，韧性越好，就更富有弹性，而‘高韧性企业’，就是一个组织不仅能够长期生存而且要跨越多个经济周期繁荣发展、历经时间考验。针对这次疫情，德勤建议企业不但要短期应对、迅速复工，而且面对未来的更多不确定性，能够‘向远而生（from survival to thrive）’。企业拥有越长期的使命感，且与社会的福祉相关，企业的生命力也越强。”

德勤发现，“高韧性企业”普遍具备“战略适应力”和“组织反脆弱”两大特征，同时对应三种能力，包括：产品和服务创新能力、领导力和组织能力，以及风险管理能力。随着企业不断发展壮大，企业需要考虑这三种能力的不断迭代升级。

可持续的产品和服务创新能力——指企业战略适应性强、能预知及管理变化。短期看，它要求企业及时分析外界环境对基本面（需求和用户行为）造成的影响，反思相关决策；长期看，企业须注重感知行业发展的长期趋势，针对不同“情景”进行战略反思，保证有适应方案。同时，企业应更关注“多元利益相关者”，创新商业模式，将企业和社会更好地融合，塑造“社会型企业”。

领导力和组织能力——指企业坚守“核心价值观”，并建立强大的、敏捷反应的组织能力。这种能力意味着组织治理模式更加开放、包容、信任、敏捷。短期看，需要领导者勇于承担风险，对机遇迅速响应；长期看，须建立高度的“承诺”和创新文化，简洁高效的企业治理模式以及自我驱动的组织执行能力。

风险管理能力——这一方面指企业面对威胁时能快速响应；另一方面强调企业提前准备应对风险的预案。短期看，企业需要建立稳健的财务策略、有良好的现金储备、成本管控能力；长期看，企业须系统地建立“业务连续管理”、危机管理能力及战略性风险管理能力。实际上，危机应对是与企业常态管理紧密结合的。“韧性”能力是后疫情时代中国企业亟待打造的重要能力，不仅在短期要“活下来”，更重要的是如何加码“长期战略”。

高韧性企业的全球实践

BMC主管合伙人赵健表示，在全球范围内，“韧性”能力为企业创造了持续价值。国外百年老店以及众多一流企业经历多个经济周期，在设定战略方面会比较全面和成熟，而越是有长期使命感的企业，就越有生命力。韧性应对能力对企业持续发展非常重要，韧性就等于企业的抵抗力，抵抗力的强弱决定了企业的反应能力，所以“高韧性企业”就是免疫力好的企业。

亚马逊的“变”与“不变”。贝索斯1995年创立亚马逊之初，就立志于推动社会效率的提高。亚马逊的业务一直都在改变，从网上书店、电商、Kindle，到流媒体、智能硬件、云服务及无人机送货等。但其创造社会价值的初心贯彻始终。亚马逊的战略目标有序实现，都是在思考变与不变，并以最快的速度去适应全球不同地区客户需求的复杂性和多样性，用“顾客至上、超长期思考、对创新的热情、远见卓识与领导力的14条准则”的核心价值观去实现其财务目标，即“长期的自由现金流最大化”。

日本家族企业兄弟工业的“百年传承”。日本兄弟工业株式会社是全球领先的缝纫机制造商，是寿命已达110年的老字号。20世纪90年代，出口依存度高的兄弟工业，因国际汇率变化而收益结构备受打击。集团随后开展多元化经营分散业务风险，但经营资源分散难以享受规模经济的优势，业绩依旧低迷。为克服业务组合和经济周期的困难，公司成立了“21世纪委员会”，就公司应有的愿景、业务结构进行讨论，提出中长期的经营改革方案。其重点是要把公司的业务结构聚焦在创意领域和时尚领域，坚守“用心做好物”的企业基因，同时进行更为彻底的结构改革，并构建业务综合管理体系，使得企业在应对危机时能坚守价值观并不断建立战略新视野、及时调整业务组合，蓬勃发展至今。

杨莹说，从很多类似的国际公司案例可见，对规模领先公司而言，不确定性是一个重要的成长驱动因素。技术的发展降低了准入门槛，为新兴创业公司创造机会，这就需要企业敏锐地做出反应，战略制定和执行都需要更高的灵活性，才能把握住稍纵即逝的机会，保持长久的竞争优势。

中国式“高韧性企业”

BMC项目团队研究了众多中国领先企业，对于如何“跨越不同经济周期，实现持续经营”，龙湖集团和复星集团的实践非常具有代表性。

龙湖集团自创业以来，始终坚持稳健清晰的经营策略，围绕客户需求制定战略方向和完善运营体系，亦能根据外部环境的变化主动进行自我调整，不断提升组织的应变能力。近年来，龙湖正在进行“平台+端”的管理模式探索，旨在提升公司运营体系在波动市场的敏锐度与执行力，也是“高韧性企业”策略。龙湖用“变·定·行”3个字开启2020——变，即拥抱变化；定，即坚定战略；行，即知行合一——这可以看作是龙湖集团对“高韧性企业”的思考与诠释。“没有永远朝阳蓬勃的行业，但是可以有永远充满活力的企业，其关键在于从坚定战略和拥抱变化中找到平衡，并有效赋能于组织一线。”龙湖集团CFO赵轶说，“企业文化的长期贯彻，坚持稳健的财务风格，是穿越周期的底气；同时组织战略能力、数据后台、空间占位以及维护客户黏性等多面均衡，实现了龙湖稳健与创新的平衡，也是我们的反脆弱管理之道。”

复星集团创始人兼董事长郭广昌在《一个公式、四个维度、赢未来十年》一文中提到，通过“高度×速度×时间×(1-偏离度)”策略抓住“短期发展动力不足，但长期看是全球经济周期和产业周期中千里马企业”，是复星的核心竞争力之一。高度即全球和中国双轮驱动；速度是供应链能力打造与数字化为产业提速；时间是匠心和创新；最后减少偏离度是指坚持做对的事情。高度、速度和时间是复星未来增长的三要素，但减少偏离度的重要性是有过之而无不及的。为了减少偏离度，复星除了不断自省，也在进一步提倡竞合。竞合，就是对不确定性的敬畏。



BMC项目总监桂晏总结，项目组分析BMC的获奖企业和候选企业，发现中国头部民营企业已有一批具备“高韧性企业”的特征。但对于大多数企业而言，如何建立“长期思维”并打造“系统化组织管理能力”，仍是一个巨大的挑战。BMC项目评选卓越管理民营企业从战略、能力、承诺和财务实力四个方面全面评价，很多中国企业在除了承诺之外的其他三项都表现出色，唯独承诺方面，与卓越管理还有距离。而承诺主要考验的就是企业文化、持续投入人才发展以及完整的企业社会责任管理体系。

杨莹说：“在未来，不确定将成为常态。中国企业对‘有形能力’理解普遍很好，但是对于无形‘软实力’的锻炼和培养方面很欠缺。但实际上，卓越管理企业须不断向内外传递自己的价值观，要始终‘做正确的事’。我们发现，员工在有社会使命感的公司工作他们会更有激情。同时，客户如果觉得企业具备社会使命感、有担当，也会放心地选择你的产品和服务。”

赵健表示，卓越管理公司都能恪守企业使命和核心价值观。它们“定位独特”，不仅局限于商业价值领域，而是致力于给世界带来不可磨灭的影响；同时它们懂得如何突出企业的独特优势，懂得自身在哪些方面可以做到全世界最出色；它们“稳定持续”并配合灵活的战略、组织设计调整，它们知道什么是不变的持续一贯的使命与定位，什么是可变的策略和运营方式。一流企业普遍拥有“战略耐性”和“组织韧性”，这能产生持久的内在力量，使企业不断更新、成长，向远而生。



疫情下的企业人力资源管理新思考

德勤管理咨询合伙人 颜蓉

德勤管理咨询经理 胡渊

随着新冠病毒引发的肺炎疫情逐步得到控制，中国企业正普遍走上恢复阶段。本次突入起来的疫情也暴露出了不少企业面对突发公共卫生存在“韧性”不足的显著问题。面对外部挑战，我们发现那些真正能实现敏捷响应、快速恢复一流的企业组织不仅关注外部冲击对于业务和市场的影响，更关注其对组织能力提出的挑战。为了更好的应对诸如此类的挑战，德勤专业团队从人力资源管理角度出发，围绕如下三大阶段归纳了管理提升建议。

1. 应对阶段：降本增效，保障生存

专题小组，统筹全局

在现有组织架构的基础上成立临时危机管理委员会或疫情应对小组，承担整体危机决策、应急远制定、公共沟通、资源调配等职能，帮助组织在突发事件中能够具备完善的应急协作体系、良好的危机意识和高效的协同合作。危机管理委员会也能够助力组织在未来持续提升组织对于危机的感知力及应对能力。

控制成本，优化结构

在疫情带来的暂时性盈利下滑中，围绕控制劳动力成本开展组织结构、人员结构及数量的调整，避免组织精简考虑不周所带来的未来不必要损失。精简组织虽然可带来短期内人力成本的下降，但与此同时，高昂的裁员成本、人才流失成本、重新招聘难度及成本等都会对企业造成巨大损失。企业应当在此之前深入分析人力成本及价值，从人员结构优化的角度提升人岗匹配度，避免关键人才流失。

调整体系，灵活用工

深入分析疫情带来的用人需求及员工供给波动，梳理有灵活用工需求的关键角色，并设计如远程协作、零工、自由职业者等对应的灵活用工调遣方案，以解决疫情所带来的突发性人员需求或人员不足问题。其中远程协作的工作模式为组织短期最易采取的重要灵活用工机制。远程协作应当围绕产出展开，以任务完成为导向，充分借助工作任务明确及细化、全面沟通策略、数字化工具应用等保障业务远程高效展开，并辅以有效地远程培训。

沟通透明，氛围积极

疫情爆发时，组织应通过公开透明的危机沟通给予员工方向感，在危机中构建起员工的应对信心。首先，管理层应向员工公开经营情况和企业下一步举措等关键信息，告知员工事业发展前景。其次，在公司范围里树立共同积极面对疫情的氛围，基于全公司统一的疫情应对策略统一员工思想，避免员工个人消极情绪，而是和同事客户一起共克时艰。最后，建立组织内部的危机沟通机制，增加员工在重大决策上的参与度，帮助员工树立共渡难关的信心。

2. 发展阶段：夯实核心，有序恢复

分析疫情影响，调整组织体系

在疫情中后期，人力资源管理者应当全面分析疫情对于组织体系的影响，并基于此调整组织体系，以保障业务有序恢复。针对疫情对业务和盈利造成的影响，调整工作流程和绩效管理体系，例如适当调低第一季度的绩效目标，针对远程工作调整绩效指标等。同时，根据成本和人员架构的变化，调整薪酬福利体系以应对薪酬成本压力，在未来还可考虑通过长效激励机制应对不确定性风险。在复工过程中，企业的组织体系调整应当是动态的，并根据政策调整及时与员工进行沟通，同时对可能的劳资纠纷提前做出预案。

保护核心人才, 提供持续驱动力

人才是驱动企业发展和变革的首要动力, 保护好核心现有人才至关重要。在疫情中组织需要优化人才结构, 梳理识别关键人才及关键岗位, 及能够保障组织良好运转的最少胜任数量。中长期而言, 企业应着手布局环境变化后的中长期人才发展, 提前储备所需的战略性人才。同时, 持续关注国家出台的各项企业补贴及其它政策, 从中获取并落实各项员工福利政策。

控制人才流动性, 避免人员危机

统计与监测员工的流动性能够帮助企业在疫情期间避免因为人员管理问题对组织造成负面冲击。而基于员工招聘、离职信息得出的人员流动趋势分析, 能够帮助企业识别当前危机所带来的人才影响及预测未来危机。

以人为本, 关怀员工

坚持以人为本, 将员工的安全与健康作为首要任务。企业管理层应在组织内部打造有爱互助的氛围, 构建组织与员工之间的信任。对于员工的负面情绪采用积极疏导而非压制的策略, 建立组织与员工之间的情感纽带。

人力资源管理者应及时从员工健康情况检测, 员工隔离期和治疗期内的薪酬福利, 医疗费用处理等方面给予员工足够的关怀, 并在未来通过开展员工健康培训, 完善医疗保障体系等举措进一步搭建起员工健康风险防御体系, 提升企业对突发公共卫生事件的抗风险能力。

3. 长期阶段: 组织升级, 转型突破

提升组织准备度, 从容应对不确定

在不断演变的环境中, 危机事件无处不在。要打造能够从容面对不确定性的强大组织, 不止需要组建专业的风险管理团队以制定全面风险应对计划, 还需要提升组织本身适应变化的能力。通过对组织架构与管理机制特点、劳动力集中程度、人才类型等组织特性进行分析, 评估组织在面临变化时的适应程度与速度。在未来可能持续出现的危机中, 制定组织的危机应对基本原则, 以快速定位组织的影响程度, 并及时响应。企业内部的危机管理委员会也可以定期进行组织危机模拟, 提高企业在迅速变化的环境中的准备程度, 打造更为敏捷的团队。

打开组织边界, 借力合作伙伴

在面临不确定性环境时, 能够打开组织边界, 以开放的心态与生态圈中其它企业合作共赢的组织将更加具有优势。因此, 疫情也正是企业采用开源模式, 建立合作伙伴关系, 提升抗风险能力的良好机遇。在面对疫情时, 企业应当考虑和行业上下游的合作伙伴甚至竞争对手联手, 共同制定危机应对举措, 集思广益, 资源共享。同时, 危机事件也提示组织应当与多方资源建立联系, 提升专业能力。例如危机事件中大企业拥有的如律师事务所、咨询公司等专业服务机构及社会资源, 能够为其提供强有力的助力。

推动数字化, 响应风险

疫情一定程度上成为了发展数字化组织的契机。本次疫情中, 除了线上营销及新零售模式等的需求增长, 从业务端对车企提出了更高的数字化要求之外, 强大的数字化能力也能够极大地提升组织管理水平, 从而增加组织的抗风险能力。例如大数据的收集、分析和应用能够提升人员管理效率; 数字化办公系统开发能够实现远程赋能进而提升工作效率; 管理机制数字化重构能够使得组织能力与现有的数字化技术能力相匹配等。

发展企业文化, 践行社会责任

发展以使命感和责任感为中心的企业文化, 激发员工自身能动性, 提升组织活力, 以支持不确定性环境中的适应能力。通过企业文化为员工提供内在动力, 动员员工养成主动关注市场客户和发展机遇的习惯, 帮助企业在危机事件爆发时期尽快恢复业务。

此外, 疫情期间很多车企用自己的方式积极践行了社会责任, 为企业形象带来极大的正面影响, 提升了员工自豪感, 也为良好的企业文化树立奠定了基础。例如各大车企踊跃捐款, 积极生产负压救护车, 运送医疗物资等。

颠覆性技术对企业的影响

德勤科技与数字化风险总监 Rob Dighton

技术以多种方式助力当今企业完成其梦寐以求之事，化不可能为可能。讽刺的是，实现真正数字化转型过程中面临的诸多壁垒不再与技术有关，而是与文化、技术、执行能力和风险管理能力有关。因此，需结合这些要素来决定和阐明提高颠覆性技术采用率的商业作用——许多机构似乎仍在适应这一点。

来自各地区、行业及职能部门的意见均趋同于一点，即颠覆性技术蕴含创造极大价值的潜力。从缩短上市时间到更好地了解客户，再到创造具备全球规模的新产品类型，受访者表示新业务模式可释放出巨大的商业价值。然而，赢得此类机遇并非畅通无阻。受访者谈及的数字化转型壁垒大相径庭，范围从传统流程、文化抵触、人才及能力匮乏到基础设施老化。

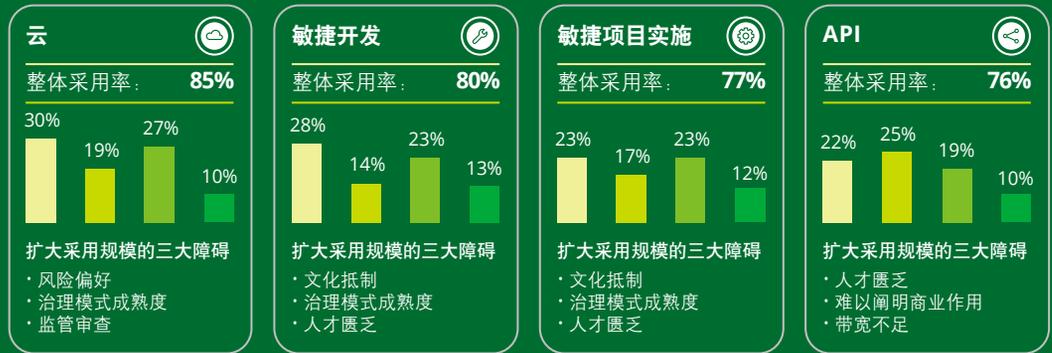
当前最具影响力的颠覆性技术是什么？

就采用颠覆性技术的总体形势而言，调查显示，占据主导地位的技术为云（85%）、敏捷开发（80%）、敏捷交付（77%）及应用程序接口（76%）。大规模采用其他新兴技术似乎仍处于初始阶段，如物联网、机器人、机器学习、区块链及自然语言处理等“规模化运用”的相关占比均低于10%。

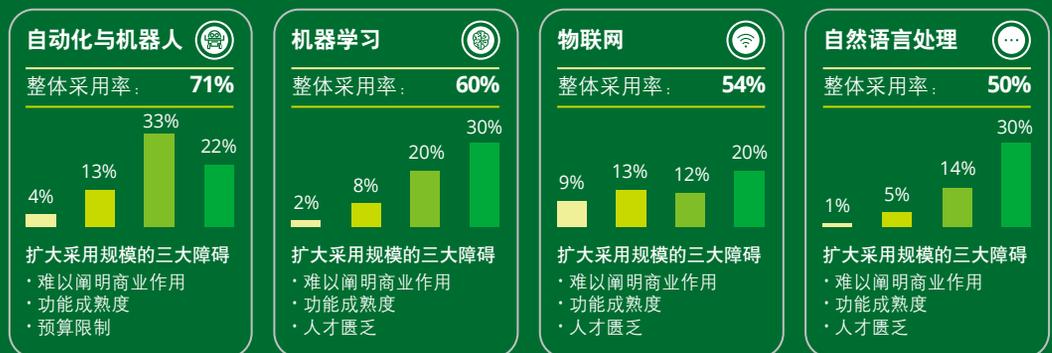
有关颠覆性技术的详细列表，请参见图20。

图20：按整体采用水平和使用类型分列的技术趋势

领军者——云、敏捷和API等成熟的技术及方法在调查参与者中的整体采用率超75%。同时，以下四项技术在“规模运用”和“客户使用案例”方面的比率最高。



追赶者——自动化与机器人、机器学习和物联网（IOT）的采用率为50%至75%。以下技术还具备最高水平的概念验证实验，该实验可发掘这些技术最具价值的用途。



未来参与者——如微服务和区块链等其它技术趋势的整体采用率在本次调查中最低。区块链的实验远远超过其它类别，而微服务在每项使用类别中的划分大致相当。

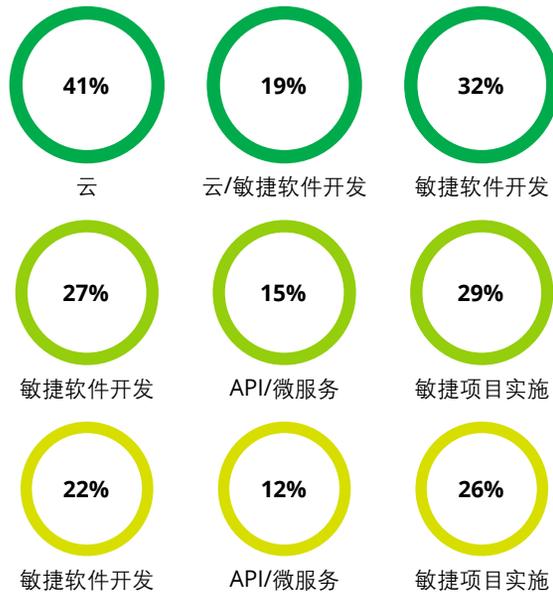


哪些地区在运用颠覆性技术方面处于领先地位？

每个地区颠覆性技术的应用水平大致反映了全球颠覆性技术的应用趋势——云、敏捷开发、敏捷交付和API是应用最广泛的四大技术趋势。在亚太地区和美洲地区大规模应用的技术中，云技术位居榜首；而在欧洲、中东和非洲，敏捷开发技术最普遍。结果表明，亚太地区在云技术的应用处于领先地位，该地区大规模应用云技术的企业数量几乎为美洲的两倍。

哪些地区在颠覆性技术的运用方面处于领先地位？哪些技术的采用位居榜首？

图21：受访者大规模应用颠覆性技术的占比（按地区划分）

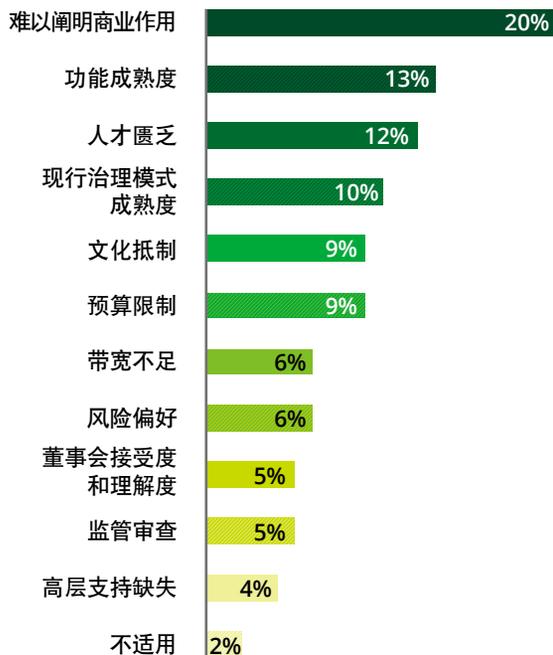


扩大颠覆性技术应用规模最常见的壁垒是什么？

难以阐明商业作用（20%）是扩大颠覆性技术应用规模最常见的壁垒（参见图22）。现有选择多样化，企业似乎专注于决策如何最佳地应用新技术来创造商业价值。很明显，位居第二和第三位的答案分别是功能成熟度和人才匮乏，两者在阐明如何应用技术方面均发挥着十分重要的作用。

扩大颠覆性技术应用规模的壁垒

图22：扩大技术应用规模最常见的壁垒——难以阐明商业作用



企业能否迅速将创意转化为实际解决方案？

大多数企业（69%）报告称，他们难以在六个月内将创意推向市场。虽然各地区间差异不大，但美洲地区和亚太地区的报告显示，其在制造业和IT业的技术部署速度较之其他地区更快（就行业而言）。但从总体来看，各研究结果表明，不同地区和行业间并无显著差异，这表示许多企业面临同样的挑战，即如何在保持控制权的同时缩短“实现价值的时间”。

对于需要6个月或更长时间将创意转化为实际解决方案的企业而言，相关壁垒主要聚焦于文化（如更加保守的瀑布式资金分配方法）、传统流程（如人工环境配置）和人才匮乏。对于能较快展开技术部署的企业来说，加快部署的最大壁垒并非文化和传统流程，而是人才匮乏的问题。

不论部署时间长短，各项研究结果均表明风险团队在减少实现变更时间和成本方面可发挥重要作用。在解决由风险及控制需求而导致的延迟问题时，安全要求、文化和敏捷团队与非敏捷团队的相互沟通等要素均可促进问题解决进程。

超过三分之一的受访者（36%）称其经历了因颠覆性技术出错而导致的重大事故。他们中许多经历了影响更为重大的低发事故——此类事故由采用曲线下的技术（自动化、区块链）所引发，以及较低影响的高发事故——此类事故由现行技术（云、API）所造成。该观察结果存在偏差，体现在颠覆性技术所产生的风险状况随采用曲线有所差异。随着颠覆性技术采用率的日益提高，服务中断的可能性不断增加，这意味着需要根据技术采用情况扩大治理方法的适用范围。

规划前进之路——企业应把工作重心放在何处？

由于数字化环境的市场动态变化迅速，扩大规模和提高速度的任何壁垒均可能成为对业务造成严重潜在影响的战略风险。因此，风险职能部门可通过安全可靠的方式改进快速应用新技术的方法，从而在帮助企业消除这些壁垒时发挥重要的作用。

- **聚焦业务转型需求，而非技术**——当今世界，技术日新月异，人们很容易将主要精力倾注在技术上。然而，业务转型需求应是主要驱动因素。待真正的业务需求确定后，应聚焦创建经充分研究且令人信服的业务案例，并找到具备相关技能的员工，以实现此类业务需求。
- **了解并突破速度壁垒**——调查结果显示，传统流程、技能差异、文化及应对风险和控制需求的方法是影响变革速度的主要因素。应明确影响价值实现时间的问题，并将其逐一解决。
- **将灵活性融入治理框架中，优先考虑与当前相关的技术**——企业高管不太可能愿意承担不必要的风险，但如因此导致效率低下或治理流程过于僵化，或使创新和承担风险的能力受限，其亦无法承担。随着颠覆性技术采用率的不断提高，治理和风险管理日趋重要，因此，为确保颠覆性技术的安全采用，需定制一套通用方法，使其与常规风险框架保持一致。



新加坡银行
亚洲的环球私人银行

只有稳定和互信的关系，
才能成为经得起时间历练的传承与经典。



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 与我们取得联系。

在以下国家/地区设有办事处：新加坡 • 中国香港 • 菲律宾 • 迪拜 • 卢森堡 • 伦敦

ESG投资——良性循环日益成型

新加坡银行投资策略师 陈健铭

近年来，公众对可持续投资——也称为ESG（环境、社会和企业治理）投资的兴趣一直稳步增长。

部分原因是社会各界日益认识到气候变化和贫富差距加剧等全球可持续性问题的严重性，并积极采取行动，促使更多个人通过可持续投资和其他手段寻求积极变革。

就对可持续投资仍不熟悉的人而言，近期相关事件爆炸性增长可能会让他们望而生畏。因此，本文重新审视若干基本概念，以期有所帮助。

什么是可持续投资？

虽然精确定义各不相同，但可持续投资（也称为社会责任投资）作为一种投资手段，可以广义地描述为旨在为整个社会（而不仅仅是个人投资者）创造更美好且更可持续的未来。因此，可持续投资需要在投资过程中考虑环境、社会和企业治理（ESG）因素，通常也被称为ESG投资。

从广义上讲，目前可持续投资的实践可分为三个主要策略：

1. 有选择地排除所开展业务与投资者的可持续或负责任做法观点不相符的公司或整个行业。常见的例子有武器、烟草、化石燃料、赌博和色情行业。

2. 将财务上相关的ESG因素纳入投资决策。例如，在分析使用激进避税策略或拥有不良劳动或环保行为的企业的未来盈利能力时，需要将未来税收或法律成本的风险纳入其中。

3. 影响力投资，投资者明确将通过投资决策实现ESG正面结果——指导社会公益资本配置。这方面的例子包括应对气候变化；减少贫困；消除性别或种族歧视；改善弱势群体获得清洁用水、医疗保健和教育的机会。

在早期，大家认为可持续投资会要求牺牲回报，将利润丰厚的行业（国防、化石燃料和烟草）排除在外；或要求对高风险企业进行投资，例如未经检验的清洁能源技术或利润动机明显服从于ESG目标的社会企业。

意料之中的是，许多热衷于实现积极社会变革的投资者，最初都倾向于主要根据财务标准来做出投资决策，并预留出单独的预算用于慈善事业，从而有效地将自己的财富创造与ESG活动分开。

然而，随着时间的推移，这种观点发生了显著的变化。现在，许多投资者对可持续投资采取更全面的方法，系统地将ESG因素纳入其投资流程，并更直接地参与影响投资，改善ESG的期望结果。

有少量但不断增加的证据表明，ESG因素可以在不牺牲回报的情况下成功融入到投资过程中。

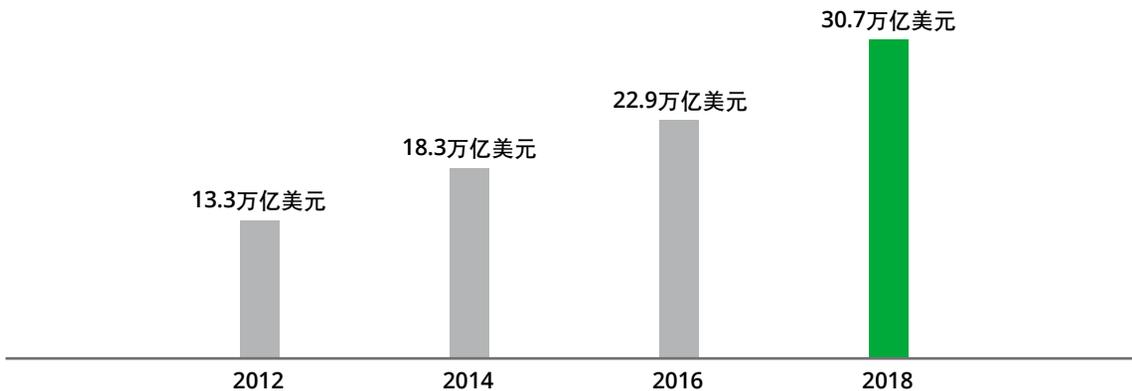
纽约大学斯特恩商学院和投资公司QMA在2018年发布了一份学术综述，研究者没有发现强有力的证据表明ESG高评级或ESG低评级的公司获得的回报存在显著差异。总体而言，根据该综述的观点，ESG评分更高的公司能以更低成本发债和进行股权融资，而且估值也更高。

最近的调查还表明：参与可持续投资的资深投资者不再认为在这个过程中必然牺牲回报。

全球影响力投资网络于2019年六月发布的最新调查显示：在接受调查的266名影响投资者中，有三分之二（66%）主要将经风险调整的回报目标设定为市场回报水平，而其余投资者则将回报率目标设定为接近但低于市场水平（19%）或保本水平（15%）。

全球可持续投资联盟的广泛追踪年度调查最新数据显示，2018年股票、固定收益、房地产和私募股权的可持续投资资产管理规模增至30.7万亿美元，比2012年的13.3万亿美元增长超过一倍。

图23：全球可持续投资资产估算总额（2012-2018年，按万亿美元计值）



资料来源：全球可持续投资联盟、《2018年全球可持续投资回顾》。

经改进的ESG框架，增强解决ESG问题的紧迫性，推动可持续投资趋势

我们认为三个关键且相辅相成的变量，正在推进投资者对可持续投资的兴趣。

- 增强并提高ESG评分框架的可用性，用于区分使用ESG标准的投资，同时通过部署更多研究可持续投资的资源来为此提供支撑。

许多全球金融数据提供商，如彭博、路孚特、明晟（MSCI）、富时指数和标普道琼斯指数，现在都提供日益更精确的ESG证券评级和基准。这有助于改善和扩展投资者将ESG标准纳入其投资流程的能力。

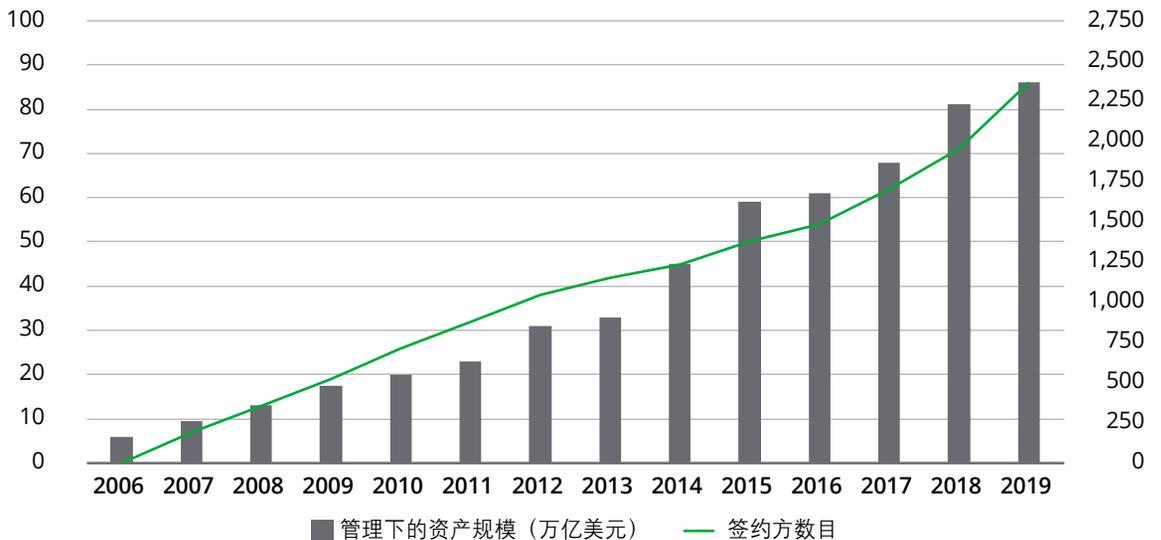
- 在日益成熟使用的社交媒体的支持下，不断提高公众对气候变化、财富和男女不平等全球问题的

认识和行动。这鼓励了更多个人着手不断改变与这些问题有关的公共政策和私人商业。

- 公司希望管理与ESG相关的声誉风险。随着公众对ESG问题的审查更加严格，以及用于分配ESG分数的工具得到改善，企业也越来越意识到，如果企业被认为存在对社会不负责任的行为，其品牌和声誉将面临重大下行风险。特别是，如果在已发布的ESG指标得分方面低于业内同行，企业可能面临损失市场价值的风险。

可持续投资日益渗透到主流领域的一个实际指标是承诺加入联合国主导的责任投资原则签约方的数目正在稳步增加。迄今为止，近2,400家资产所有者和管理公司（代表资产管理规模达86.3万亿美元）已签约，而在2006年推出时只有63个签约方，资产管理规模为6.5万亿美元。

图24：承诺遵守《联合国负责任投资原则》的全球签约方数目和总资产增长



资料来源：联合国责任投资原则。

随着ESG方法论的改进，行业标准的出现以及对全球问题的社会意识进一步提高，我们认为：可持续投资原则将日益成为投资过程中不可或缺的组成部分——就像财务尽调如今成为经验丰富的投资者在投资前的“规定动作”一样。

我们看到良性循环逐渐成形的迹象，对可持续投资的兴趣日益浓厚，支撑开发改良的ESG衡量指标和行业标准，从而推动更一致、更及时的ESG数据和行业基准，从而推动更一致、更及时的ESG数据，将ESG因素更紧密地融入到投资决策中，以及ESG产品实现更大范围的普及和定制化，进一步巩固市场对优质可持续投资服务的需求，帮助投资者实现持续投资的目标。

“固·合·术”：探寻供应链风险管理新模式 ——内外兼修，系统化打造风险免疫力

德勤供应链管理主管合伙人 龚戈亮

德勤管理咨询总监 徐莉娜

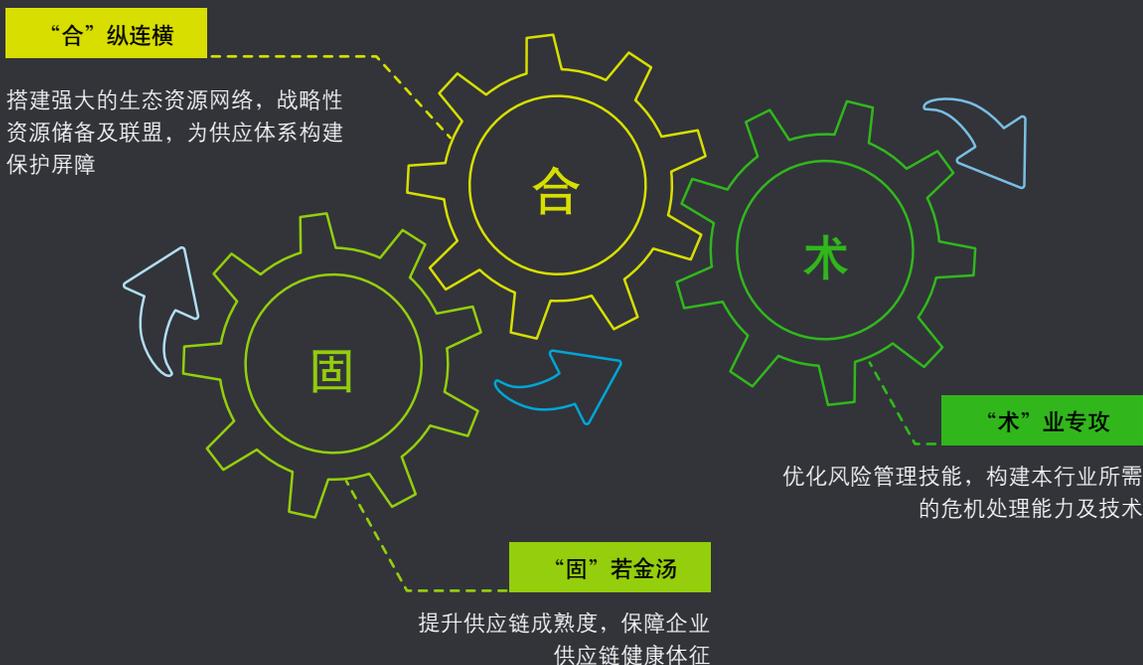
在过往几年中，德勤针对供应链风险管理这一日渐热门的话题进行了深入详实的研究。通过持续追踪各行各业领先企业在供应链风险管理这一课题上的演进及发展，深入调研各次重大风险事件发生后业界的优秀成功实践及失败教训，德勤在综合分析了数百案例及对行业专家进行了深入访谈后，逐步梳理出了在当前政治经济环境下供应链风险管理的关键成功要素，并总结出了系统性建立优化供应链风险管理体系的最新方法论。

德勤在上述研究中发现，诸多卓越的企业管理者已摒弃传统从风险入手的理念，逐渐摸索出更为系统化的内外兼修风险抵御方法，德勤将其总结为：

- 提升供应成熟度，打造固若金汤的运营水平；
- 优化风险管理技能，实现术业专攻的能力建设；
- 合纵连横，搭建生态网络。

通过从这三个维度三管齐下打造卓越的供应链风险免疫力。

图25：供应链风险管理体系模型



三管齐下方可根本性提升风险抵御力

持续提升供应链成熟度、强化风险管理技能及优化生态资源网络的布局这三大关键维度在完备的供应链风险管理体系中缺一不可。

供应链管理成熟度是体现一家企业供应链管理质量的“健康指针”，通过不断地夯实基础企业得以有效预防众多“不必要的风险”，且在危机发生时也将有更强的抵抗力。

虽然企业难以预知所有潜在可能的风险，但是与企业所处供应产业链高相关的风险，企业仍需具备足够的应急能力，即在危机发生时，精准快速评估危机对供应链的影响并部署应对措施。

最后，借助日趋发展的各行业互联，搭建强大的生态资源网络，充分利用外部优势资源有效地为供应体系构建保护屏障，而并非仅仅依赖自身资源及能力应对所有风险的冲击。

匹配企业战略，有的放矢进行部署

虽然三管齐下是根本性提升风险抵御力的重中之重，但在实际推行构建中，不同公司应从自身行业属性、竞争优势、企业策略出发，因地制宜地选择最适合自身发展的部署策略。例如：

- 对于业务相对稳定的传统制造型企业，应当将关注点置于供应链成熟度提升，不断提高管理水平，最大程度规避不必要的风险。
- 针对快速成长的新兴企业，由于业务结构及供应模式处于快速变化中，不可避免地将面临更多的供应保障性挑战。此时，“随机应变”地保障供应连续性为首要任务，因而企业需要建立快速救援的相应资源及人才，保障企业正常发展。
- 针对多元化发展型企业，由于企业的行业触角及领域触角较为广泛，因而高效地打造生态能力，通过“抱团取暖”抵御风险，为企业打造抵御风险的另一层屏障。

图26：承诺遵守《联合国负责任投资原则》的全球签约方数目和总资产增长



在供应风险管理模型中，每个维度之间存在着一定程度的依托及补充关系，比如：当一家企业供应链成熟度提高，潜在风险降低，则企业应急性风险管理能力将更聚焦在对企业影响最大的关键风险上；此外，高成熟度的供应链管理产生更高的企业运营透明度，帮助企业精准追溯风险来源并制定应对措施。在重大危机时刻，一家具有强大生态网络的公司，在规划应对措施时可充分调用生态资源，进行更多的方案对比及选择，往往可以帮助这家企业更好地度过当下的危机。

接下来，我们逐一为大家进行三大关键维度的解析：

1. 固若金汤：提升供应链成熟度，系统性盘查修复企业供应链健康运营的“关键体征”

供应链成熟度是衡量企业供应链管理绩效的重要指标，能够相对全面的反映企业供应链整体的运营水平。该指标旨在协助管理层了解当前供应链整体的运营现状，发现自身运作的核心差距，同时为之后的工作规划厘清重点。

供应链的成熟度主要从两大维度互相印证结合：一方面从职能角度出发，深入评估研发、采购、计划、生产、交付、退货这六大供应链核心职能，针对每一个关键职能进行全面分析并评估不同职能间的整合协作；同时，也从另一角度自上而下对供应链从战略、运营、流程到组织及工具进行逐层梳理。

任何类型的危机往往是考验一家企业供应链管理质量的最佳时机，优质的供应链管理并不是指在风平浪静中的顺行无阻，而是在狂风暴雨中的坚忍不拔。危机来临的时刻，往往容易暴露企业日常隐藏的供应链不成熟问题，如上游资源缺乏梳理和把控、库存水位设定缺乏科学性支持、数据失真作假等等，这种种的供应链管理问题在危机时刻往往是企业产生供应风险的最大诱因。

2. 纵横连横：搭建强大的生态资源网络，快速聚合共享的资源及资金网络

如今诸多企业将生态建设作为战略性市场策略，而在危机时期，一家企业如何迅速在业界寻找到守望相助的“盟友”，如何构建或加入生态资源网络（图27），都将对企业从业务到供应链产生至关重要的助力。这一“抱团取暖”的实践，在近年来全球发生的各类危机，均可看到大量成功案例。在生态的搭建与管理中有几点关键要素：

- 企业在搭建生态网络时，应当摒弃传统思维，“团结一切可以团结的力量”，动态地审视各类伙伴的角色，即竞争对手亦可成为潜在的合作伙伴。例如，某些行业内有竞争关系的巨头企业之间会形成短暂的联盟，进行大宗物料的采购，携手抵御物料成本的波动。
- 另一方面，企业需放宽眼界，全面梳理跨行业/相关机构的各类资源状况，识别各类合作机会。例如，在金融危机时期，部分企业出现现金流问题，在跨行业的伙伴及机构中寻觅可行的金融方案，得以平稳渡过难关；再如，某些行业出现物料短缺时部分领先企业借助强大的生态网络在跨行业中进行物料借调，补足自身缺口。
- 最后，企业需要认识到搭建生态网络是一项关键的长期任务，公司需要设立专属的部门/资源，长期全面地梳理行业/相邻行业的竞争对手、合作伙伴、客户等资源，并定期进行最高管理层的接洽及交流，有助于在危机发生时双方可快速携手制定方案，并推行落地。

图27：承诺遵守《联合国负责任投资原则》的全球签约方数目和总资产增长



3. 术业专攻：优化风险管理技能，部署装备行业属性高相关的风险应急能力

基于领先实践研究，德勤将优化风险管理技能的方法总结成了“产业扫描、风险评估、预案设计、数据赋能”的四步走方法论。

- 系统性风险扫描：**随着企业的不断发展壮大，内部运营日趋复杂，外部供应网络错综交汇，且需实时应对多变的宏观环境。企业应当全面性地进行全球经济洞察、跨产业扫描，通过前瞻性预判及筛选从公司角度制定应对方案，系统性保障供应链运营，才能真正为企业的“基业长青”保驾护航。此外，各类企业因其行业、业务结构、规模的不同，将面临不同类型的供应链风险：如用工短缺、上游物料短缺，需求大幅波动或下滑等。因而，企业需系统性梳理产业链上下游的潜在供应链风险，总结历史风险并发散性地思考潜在的新型风险，进而编绘出贯穿产业链的“风险地图”。

- 风险量化评估：**对于企业整体价值链各类风险进行TTR（重建时间）梳理，评估风险发生后从重建开始，到完全恢复风险发生前的产能/能力所需的时间，以帮助企业决策风险应对方式。企业可根据历史风险案例和行业实际情况设定TTR评估标准，例如在评估供应商恢复生产的TTR时，可仅考虑其失去生产设施所需的重建时间，也可选择评估其失去生产设施与生产模具所需的重建时间。

- 关键风险点应对措施：**基于TTR梳理，针对重建时间相对较长的关键风险，企业应提前考虑部署一定的预防措施及应对方案。此外，针对少数对供应有“致命性”影响的环节，需考虑制定详尽的备份供应或替代供应方案。这类方案往往无惯例可循，需要大量的头脑风暴和创意输入，因而必须提前规划。风险应对措施的规划需基于企业外部环境和自身状态的变化定期更新，是一项常规工作。
- 风险管理数字化赋能：**随着数字化的快速发展，人工智能、大数据、区块链、物联网等技术都将有效地辅助企业加强风险监控及预警能力，目前各行业龙头企业均在逐步搭建各类数字化风险管理系统，从而实现更广泛地扫描、更精准地识别、更完善的措施。

图28：风险应对措施示例

措施示例	描述
主动性介入管理上游风险	作为行业的头部企业，整个产业链的各个环节都将对其产生巨大影响，因而风险管理并非仅仅关注聚焦其内部运营，对于上游供应资源的各类风险如资金风险、物资短缺风险均需要提前介入。协助牵引供应商进行盘查及提前预备，并在高风险点给予一定的支持及补助
供应链下游疏通及扩容	高效、顺畅的下游网络在保障供应链效率的同时，亦可通过提升客户满意度反哺业务。因而企业需要密切关注其下游运力的调配及扩容计划，与第三方物流伙伴提前定制各类场景方案，确保顺畅交付

图29：数字化赋能示例

案例示例	描述
数字化风险预警	利用数据库、爬虫等技术对内外部关键指标进行实时监控，并利用大数据/AI等功能自动分析评估供应链风险，以实现潜在供应链风险进行实时、高效的预警
应急性数字化工具	如某些依赖专业性的特殊检测、S&OP会议、核心设备运维等等，企业可以快速部署一些技术手段如摄像识别、AR/VR技术方案、视频会议系统等解决部分难题

数字化转型关乎人才，而非技术

贝姬·弗朗基维奇 (Becky Frankiewicz)、托马斯·查莫罗-普雷穆日奇 (Tomas Chamorro-Premuzic) 文
刘隽 编辑

正如《经济学人》(The Economist)最近所指出的，当前COVID-19(新冠病毒)大流行最明显的后果之一会是“将数据化服务融入生活的更多方面”。我们预计，数字化转型将在不久的将来成为企业日渐迫切的需求。

与普遍观点相反的是，数字化转型不太关乎于技术，而更关乎于人。你几乎可以购买任何技术，可是你对一个更加数字化未来的适应能力取决于对下一代技能的培养，缩小人才供需差距，以及让自己和他人的潜力永不过时。

事实证明，我们多数人从事的工作和职业都是出于偶然原因，并且长此以往，很少停下来反思自己的潜力：我是否从事了合适的工作？我的职业是否最适合我的兴趣和能力？如果我当初选择了别的职业，我的生活是否会过得更好？此外，虽然每项工作都需要学习，但是我们生性就喜欢熟悉、日常和简单的东西，这就是为何我们多数人最终在工作中学到的东西较少，而实际花在工作上的时间更多的原因。这在短期内是有益的，因为我们可以自动开展工作，腾出心理资源。然而从长远来看，这会适得其反，因为我们错过了在

新的学习机会中收获的经验。更大的损失是，我们可能会度过整个工作生涯却从未发现自己的真正潜力，更别提释放潜力了。正如温斯顿·丘吉尔(Winston Churchill)曾言，我们绝不应该浪费一场好的危机。也许这是当前疫情的最大礼物，它为我们提供了重新思考自己潜力、并确保我们面向未来定位的机会。诚然，对多数人而言，现在意识到这一点还为时过早。然而，相当大一部分人可能最终会有更好的职业生涯，而且会回顾他们过去意义不大、不那么吸引人的职业，就像某个人会毫无遗憾地回首自己结束了不太令人满意的人际关系，甚至结束的是一段并非他们选择退出的关系。

出于这种考虑，我们希望提供几条建议：有些建议基于科学，有些基于我们引导、辅导和指导各行各业现任和未来领导者的经验，帮助他们为愈加数字化的未来做好准备。我们在此的主要假设简单明了：虽然未来比以往更加充满矛盾和不确定性，但是我们相信，对未来所下的一个相当有力的赌注就是重点关注对员工技能的重新培训和提升，以便他们能更好地适应变化。正如我们过去的努力使我们能够适应更加数字化和虚拟的当今世界（一个重要的事实是，我们在写这篇文章，而你可能在物理隔离的状态下正在读这篇文章），几乎没有理由表明这一趋势会在近期消失或逆转。如果说有什么不同的话，那就是更大比例的工作、任务、活动和职业会找到巧妙新颖的办法共存于这个数字世界。以下是我们能够为此可能性所做的准备：

- **以人为本。**技术始终要以更少付出做更多事情，然而，只有你将技术与适当的人力技能相匹配，这样的组合才行之有效。正如技术颠覆通常导致了自动化和淘汰过时的工作一样，它也总是创造出新的工作。这就是为何创新通常被描述为创造性破坏的原因。可是创新的创造性一面完全取决于人。如果我们能够利用人类的适应力来重新培养和提升我们员工队伍的技能，那么我们在提升人类和技术两方面就能兼而顾之。道理其实非常简单：如果我们没有足够的技能使用创新，最出色的创新也会变得无关紧要，而如果不与技术结合，即便是最令人钦佩的人类思维也会缺少用武之地。其主要的含义是，当领导者考虑对技术投资时，他们应该首先考虑对那些能够让该项技术变得有用的人进行投资。
- **注重软技能。**正如数字化转型更多涉及的是人而不是技术，关键的技术技能是软技能而非硬技能。诚然，招聘市场的热门是网络安全分析师、软件工程师和数据科学家，可是正如我们最近在自己的文章《高等教育仍在为就业做准备吗？》（“Does Higher Education Still Prepare People for Jobs?”）中所论述的，现在人们愈加需求那些在下一轮IT技术浪潮中能够得到培训的人。矛盾的是，高等教育始终在步人后尘，因为在觉察到雇主需求的领域，大学会跟进相关的

课程和学习项目，造成那些领域的未来人才供应过剩。在我们看来，让你的企业更加以数据为中心及数字化的最佳方法就是，首先有选择地对那些最具适应力、好奇心和灵活性的人进行投资。既然无人知晓未来的关键硬技能是什么，最好的行动就是把赌注押在最有可能培养出硬技能的人身上。我们自己的人才培养理念是将软技能的潜力和硬技能的知识两个重点结合起来：我们选择学习能力强的人（求知欲强的人），并将他们的兴趣与所需的技能相匹配，同时要明白，那些硬技能可能会很快过时——因此，关键是他们的好奇心完好无损。技术能力能管一时，但求知欲必须能管一世。

- **自上而下推动变革。**自下而上或草根变革的想法既浪漫又直观，可是在现实中，如果你自上而下推动变革，变革发生的可能性要大得多。这并不意味着你必须接受专断或等级式的架构，或者你需要一种畏惧文化。事实上，这是一个简单的领导问题，无论是事务型还是变革型领导。在数字化转型的背景下，其主要含义是，除非你首先从选择并培养这种类型的最高层领导者入手，否则你无法指望你的企业会有大的变化或升级。再清楚不过的是，领导层——无论优劣——会向下连锁影响到企业的每一个方面，因为在团队或部门表现中，多达50%的可变性要归于个人领导者。这就是为什么在被问及决定变革有效性的唯一最重要因素时，我们的回答始终是一样的：企业的首席执行官（CEO）或负责人。诚然，行业、背景、文化、人员、遗留问题和现实技术全都很重要，如同资源一样，然而，这些东西多数在直接竞争对手之间是趋同的，而最高领导者的心态、价值观、正直以及最为重要的能力会凸显出来，成为主要的区别因素。毋庸置疑，商业中的一切皆可复制，唯有人才除外。因此，如果你在寻求影响力，务必对顶级人才进行投资，这才是你获得最大价值的地方。人才争夺战中最显著的特征始终是领导层：我们谈论的是软件工程等急需的技能，然而，关键是要找到能够管理软件工程师的人，让他们能够组成团队工作，以胜过其他软件工程师。

• **确保你的行动基于数据见解。**目前有关数据的讨论大多集中于AI（人工智能）或者机器学习、深度学习及自然语言处理等特定类型的计算机智能。AI领域的这些巨大进步令人欢欣鼓舞，我们并不认为它们是让你的企业禁得起未来时间考验的主要区别因素。一个更大的竞争优势是利用有价值的数​​据，具备将数据转化为有意义见解的必要技能，最重要的是，能够根据这些见解行动。在我们看来，没有见解的数据微不足道，而没有行动的见解毫无意义。我们再怎么强调这一点的重要性都不过分，因为太多的企业领导者在工作中错误地认为，如果他们雇用聪明的数据科学家或者购买精心设计的AI工具，他们的问题就会消失，或者他们就会以某种方式变得更加高科技。谷歌与其他企业、亚马逊与其他企业、Facebook与其他企业之间的巨大区别不在于他们数据科学家的脑力，或者他们技术的实际功能（是的，我们可以把他们看作一流的），而是他们不同凡响的数据驱动的文化。他们利用了惊人的数据资产，并有出色的算法来解释（及货币化）那些数据，然而他们的关键战略优势和最大资产却是他们根据数据生存、呼吸和行动。数据真的是他们的氧气，而这是你无法买到的东西；你可以栽种它、培育它，并利用时间驾驭它——最重要的是，要利用领导力（回到第3点）。

• **如果你不能快速失败，那就确保你慢慢成功。**速度为王、行动是关键、完美是优秀之敌、你应该愿意并渴望迅速失败等说法已经成为管理思维中的陈词滥调。可是，适应不断变化且迅速被颠覆的现状的唯一办法就是加快速度，按节奏运作。当然，速度和质量之间总是要权衡，因此，如果你不能足够快速地失败——意思是你不具备一种现成的文化来容忍对下列观点的验证，即从失败经历中吸取教训会让你更加强大，更聪明，那么你需要确保你的长期赌注能够奏效。换句话说，如果你不能快速失败，慢慢成功也是可以的。到最后，从长远来看，失败只是通向成功的一种策略。因此，如果你选择了另一种策略，这很好——只是要确保你能真正达到目标。然而，请记住，几乎没什么会像对成功的痴迷那样让人停滞不前，让人产生一种虚假的安全感。实际上，我们时常听到领导者用沾沾自喜的口吻对自己的失败进行辩解：“我们已从错误中吸取了教训”，然而，从成功中获得借鉴要困难得多。

正如过去几周所证明的那样，作为一个全球社区，我们的行动很敏捷。这种敏捷是以人为领导、以技术为支撑的。无论作为释放出来开展远程工作的技术之补充，还是因为我们拥有应对历史危机所需的软技能和领导力，抑或因为我们拥有推动缓慢成功或快速失败所需的解决问题的见解，人类都是未来验证概念的共同标准。一切始于我们每一个人，以及我们负责培养的那些人。关键是要培育好奇心，这样我们就有了选择，哪怕身处危机之外。

贝姬·弗朗基维奇是ManpowerGroup北美总裁，劳动力市场专家。加盟ManpowerGroup之前，她领导着百事可乐最大的子公司Quaker Foods North America，被《快公司》（Fast Company）评为该行业最具创造力的人物之一。

托马斯·查莫罗-普雷穆日奇是ManpowerGroup的首席人才科学家，伦敦大学学院（University College London）和哥伦比亚大学（Columbia University）的商业心理学教授，哈佛大学创业金融实验室（Harvard's Entrepreneurial Finance Lab）副研究员。他著有《为何如此多不称职的人成为了领导？以及如何解决这一问题》（Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? and How to Fix It）一书，他的TEDx演讲就是基于此书。

世界在变 初心不变

许坚真 · 2009级校友

XU Jianzhen

德勤中国合伙人

德勤学院院长

Deloitte China | Partner

Deloitte Academy | Dean



促成BMC项目与香港科技大学的合作源于我就读港科大EMBA的经历，选择港科大EMBA这是我做的最有意义的事情。港科大严谨的学术精神、国际化的广阔视野、活跃的创新基因都融入课程学习之中。更为可贵的是一旦成为学员就是永远的学生，无论世界怎样变化，这里始终是我终生学习的平台。



王丹

· 2019级校友

Wang Dan

阿里天猫事业群食品总经理

Alibaba Tmall Business

Group- Food Business Unit-CM

世界瞬息万变，业务高速发展，组织和团队也在成长，只有不断的学习，突破自己的边界，探索可能性成长为更好的自己，才能带领团队更好的前行。

所以选择来港科大学学习，在这所东西文化交融的殿堂，与不同行业精英思维碰撞，与世界一流教授系统性学习专业知识，获取最前沿的科技资讯，保持自己的持续迭代。



联系方式：

☎ (8610) 6592 2060, (852) 23585790

☎ (86) 13910581720, (86)14714925104

🌐 www.hkustemba.ust.hk

中国社会企业的探索

中国卓越管理公司（Best Managed Companies，以下简称为“BMC”）为德勤全球项目，BMC于1993年在加拿大创立，至今已覆盖全球二十多个国家和地区，超过1万家民营企业参与。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》中文版等合作伙伴，整合全球资源，运用成熟的“卓越管理标准”全球框架，从战略、能力、承诺、财务四个领域全面评价企业管理的卓越性。项目致力于协助参选企业进一步明确管理提升重点，助力更多民营企业“隐形冠军”与全球优秀企业交流。

一场突如其来的新冠肺炎，给2020年的经济增长蒙上了更多不确定性。德勤发现那些冲在最前面的民营企业不仅在艰难阶段能够尽快恢复生存运营，同时可以整合社会资源以解决社会难点，这些企业统称为“社会企业”。中国“社会企业”有什么共性特征？此次突发疫情期间，哪些实践能体现出企业的“社会性”？在2020年的后疫情时代，企业如何践行“社会企业”之道？德勤BMC项目安排了BMC获奖及候选企业与相关专家的直播。其中一场的主题是“中国社会企业的探索”。

特约嘉宾

中国社会企业的崛起：德勤人力资本咨询合伙人郑骅女士

社会企业的定义解读以及社会企业创新的全球最佳实践观察：香港科技大学商学院副院长徐岩教授

新希望乳业践行社会企业之道：新希望乳业CEO朱川先生

中国企业在践行“社会企业”方面面临的挑战：鑫荣懋集团CEO张剑先生

话题一：

对社会企业的定义目前在世界范畴还没有一个完全统一的说法，请问您对“社会企业”定义的解读是什么？“社会企业”在全球的最佳实践有哪些？

郑骅女士：

德勤通过研究大量全球一流企业案例发现，“社会企业”是指这样的组织：它们的使命是将收入增长、盈利与尊重和支持其环境和利益相关者网络的需要相结合。这包括倾听、投资并积极管理塑造当今世界的趋势。与此同时社会企业也是这样的一个组织：肩负着成为优秀企业公民（包括组织内部和组织外部）的责任，他们是同行的榜样，并在组织的各个层级促进高度的合作。成为一个社会企业远不止是企业的社会责任，更是需要转变组织的运作模式以平衡组织自身与更广阔的商业生态的多方诉求。

短短几年，社会企业作为一种既能够在兼顾企业收入增长与获得盈利的同时也关注对环境 and 利益相关者网络的尊重与支持的组织，其概念已经从一个有趣新颖的想法变成实实在在的商业现实。2018年，贝莱德 (Black Rock) 集团董事长兼总裁拉里·芬克在其每年给首席执行官们的信中宣言“社会正在要求所有公司，无论其上市与否，都应当服务于社会愿景。”仅过了两年，在商业圆桌会议 (Business Roundtable) 的一封信中重新定义了公司的宗旨应不仅仅是服务于股东，而应该为所有利益相关者服务。这封信最初是由全球181家顶尖大型公司的首席执行官们共同签署，且自那以后，这封信的署名人数一直在增加。在2020年世界经济论坛上，企业使命目标和社会道德是议程中的核心议题。

这就是我们归纳的“社会企业”的定义，也是后疫情时代，国内外一流企业在“向远而生”转型过程中的思考。如何能平衡经济价值创造与社会价值创造，使得企业的生命力更长，更能随着政治、经济、科技、社会的趋势变化，不仅活下来，而且创造更大、更持久的社会价值，使得企业生生不息，与客户、价值链合作者共享价值。

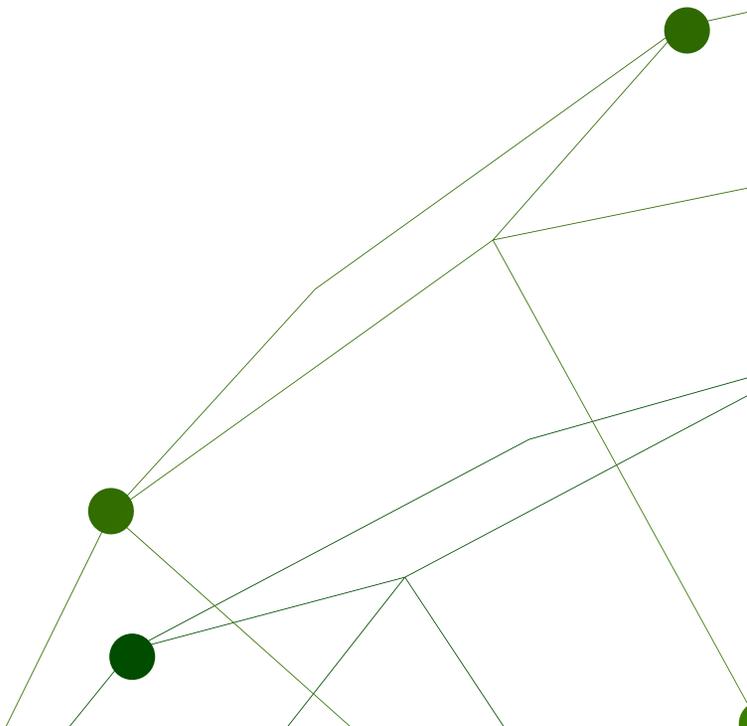
我们发现为什么后疫情时代，“社会企业”理念如此重要，因为企业在重塑的世界中营造安全感，就必须“以人为本，重塑价值”。这样的企业：

- **使命**：不再空谈使命，而是将其价值嵌入到日常工作的方方面面；
- **潜能**：设计和构建一个组织，能够让人类在技术化的环境中最大限度发挥独有思考力、创造力和行动力；
- **展望**：鼓励和拥抱未来，企业不仅局限于对现状的优化，还要追求对未来价值的创造。

徐岩教授：

我非常同意郑骅的观点。社会创新是指通过商业的思维、商业的模式来解决政府或者市场解决不了的问题，社会企业是为实现社会创新而设立的机构。以美国苹果公司为例可充分诠释社会责任的三个维度：为社会提供有价值的产品和服务、在经营过程中没有破坏伦理规则、丰富和打造新的价值体系。

港科大商学院作为EMBA项目排名10年以上全球第一的机构，我们观察与发现中国的一批卓越管理民营企业已经引领众多行业发展。他们中很多都因为“社会企业”的特质，而形成差异化的竞争优势。例如，众所周知苹果尤为看重在环保方面的承诺。中国最大的印包企业裕同科技旗下包装产品使用百分百可回收竹子为原料，做到完全环保。正是因为其特别的、可持续型的产品创新，苹果主动与裕同科技进行接洽，最终通过严苛的供应商选择，采用了裕同科技的产品为苹果产品的包装，兑现苹果公司对可持续发展的承诺。第二个案例是由港科大商学院毕业生开办的ASB生物柴油公司“厨余垃圾回收”项目。他们引出新的概念“创造共同价值”，寻找企业运营的价值点，使成本变为企业的盈利中心，帮助很多香港及内地餐厅变废为宝，实现可持续的价值。



话题二：

新希望乳业一直在践行着“社会企业”，可否分享一下新希望乳业是如何做的？

在2020年的后疫情时代，新希望乳业又将如何践行“社会企业”之道？

新希望乳业CEO朱川先生：

新希望乳业是西南地区乳品企业龙头，一直在追寻“企业和社会的可持续发展”。我们从四个维度讲述了社会企业的践行之道：

- **顾客：**食品安全是社会责任最大的体现，从理念方面，很早就提出了“质量三让步”理念，从技术方面，通过技术革新，提升质量，给消费者最大的价值。
- **员工：**员工正常的福利保健，员工出现问题的保障，员工的成长三大方面关爱员工。
- **客户：**建立高效的产业生态链和利益共同体。与合作伙伴共筑标准、与合作伙伴共创发展、与合作伙伴共践社会责任等。
- **社会责任：**为了更多孩子的健康成长，成为最早一批学习“学生营养餐”的企业之一。举办“希望有你”的公益活动，点对点坚持了10年。实施“精准扶贫”活动帮助山区脱贫2,000人。

疫情期间，复产保供，极力确保市场供应和物价稳定，以物资供应确保疫区医护工作者的营养问题。

后疫情时代，如何更好的做社会企业，我认为：

- “社会”的内涵更丰富。需要更多维的眼界格局和更高的标准。
- 世界更碎片和个性。需要更精准的践行社会责任，数字化、技术能力。
- 要让生活更美好，需要更坚定、更长期主义的社会企业信念。

话题三：

鑫荣懋集团在践行“社会企业”过程中，开展了些什么工作与活动？中国企业在践行“社会企业”方面面临最大的挑战是什么？应当如何解决？

鑫荣懋集团CEO张剑先生：

鑫荣懋是国内水果供应链行业第一名，在业务规模、资源布局、盈利能力方面均处于明显的行业领先地位。我们在战略制定、组织力打造、品牌对社会的承诺与财务绩效平衡发展中，一直践行“社会企业”实践，尤其在以下三个依次递进的层面：

- **基础责任：**产品的安全，员工的基本法律保障的权利，为客户创造价值，为员工创立学习提升的环境，保证公司的正常持续运营，为股东合理的回报等。
- **行业的责任：**及时向社会积极传递行业的价值和意义，提升行业社会影响力，使从业人员有价值感和尊严；利用领先的优势，积极投入资源，提升行业的全球化水平；推动行业的商业文明，提倡更公平、更透明、交易成本更低的方向发展，创造开放和创新的行业氛围。
- **关注公益事业：**积极推动攻坚扶贫、乡村振兴。利用市场优势，来指导农民进行生产，帮助脱贫。疫情期间，企业的配送中心未休息，一直为医院提供新鲜水果来保证医护人员的营养，在关键时刻为社会做贡献。

鑫荣懋有形地履行社会公益责任，根据自身的实力，积极投入国家和社会的公益事业，例如这几年攻坚脱贫和乡村振兴国家战略，例如这几个月以来，全国人民的疫情阻击战。无形之中宣扬使社会更美好的力量。鑫荣懋一直通过自身的产品，向消费者，客户和社会传递以知识，运动和向上向善为健康理念，履行水果让生活更健康的使命。

后疫情时代所应对的最大挑战：号召更多的企业朝着同一方向努力，同时也呼吁德勤、香港科技大学等机构多举办像这样意义重大的活动。

这场对话中，徐院长与郑骅女士总结道：“社会企业没有国界之分，国内外的优秀企业都在践行着社会企业。社会企业没有行业之分，不管是高科技、食品、金融各行各业都在践行着社会企业。社会企业没有大小之分，无论是面包房还是今天的新希望乳业、鑫荣懋集团都在践行着社会企业。社会企业更多指的是企业的价值观，是企业的立根之本。中国的经济发展越来越快，企业也越做越大，社会企业是绝大多数企业的长青之本，在未来，中国的社会企业一定会越来越多。”

AI向善，科技之力打造美好世界

德勤BMC项目组从很多类似的国际公司案例中研究发现，对规模型领先公司而言，不确定性是一个重要的成长驱动因素。2020年新冠疫情的突然爆发使很多行业陷入停滞，但有些企业能够敏锐地发现AI技术所存在的机会，迅速做出反应，把握住稍纵即逝的机会，保持长久的竞争优势。在未来，不确定将成为常态。中国企业对“有形能力”理解普

遍很好，远远超出国际同行平均发展速度。我们有幸邀请到了两家杰出的中国科技创新企业及港科大AI领域知名教授来探讨后疫情时代如何把握先机、赢得主动，利用科技创新能力为企业不断赋能？同时在技术的发展过程中，我们应遵守什么样的规则，才能更好地利用科技构筑美好世界？

特邀嘉宾：

朱磊先生：德勤中国创新/数字化及研发中心（IDDC）主管合伙人

段大为先生：科大讯飞CFO

邱召强先生：360城市安全集团副总裁兼360视觉科技公司总经理

杨强教授：香港科技大学计算机科学及工程学系讲座教授，微众银行首席人工智能官

科大讯飞践行AI向善

朱磊先生：

在科大讯飞众多业务中，AI属性最强的业务是哪一部分？您可否跟大家分享一下？

段大为先生：

科大讯飞的科学家将AI技术分为三个阶段：计算智能-感知智能-认知智能。目前科大讯飞采用的“平台+赛道”战略，平台是指集团强大的研发能力，而赛道是将AI技术应用于相应的垂直行业，如教育、医疗、金融、司法、城市治理等领域，在这些领域都体现着AI技术和行业自身特点的整合与应用。我们正在经历人类历史上第四次工业革命，在未来的智能时代，AI技术就会像工业时代的水电气，互联网时代的互联网逐渐成为一种基础性的技术，并于众多行业结合在一起。

朱磊先生：

请您介绍一下科大讯飞在本次疫情中一些针对性的服务或产品，及其发挥的作用？

段大为先生：

疫情的爆发也是AI技术发挥其独特作用的一个窗口期，科大讯飞众多产品应用在抗疫的一线。在国内，科大讯飞的“智能外呼技术”所支持的疫情随访，进行了5,000万次的应用，有效的帮助了政府和各级社会管理组织下沉社区，大大提高了防疫的效率；在教育方面，响应国家教育部号召，科大讯飞推出的“在线教育”帮助众多省市辖区的师生实现了“听课不停学”；在医疗方面，基于大数据分析，科大讯飞推出了“新冠肺炎影像辅助诊断平台”有效地解决了疫情初期检测试剂不足的问题。在赴外诊疗的过程中，科大讯飞为医疗队伍提供了三件工具：AI翻译机帮助医疗专家解决语言沟通的问题，线上的会议系统支持前方和后方有效的沟通，以及在国内成熟应用的“影像诊疗系统”。在这个特殊的时期，科大讯飞利用自身的业务特色在社会管理及健康管理等领域贡献自己的力量。

朱磊先生：

科大讯飞的业务特色如何实现“向善”或“打造美好世界”？能否给大家举几个场景作为例子？

段大为先生：

科大讯飞的企业愿景就是利用人工智能建设美好世界，在公司选择“赛道”的时候，毫不犹豫地选择了需要长期耕耘、同时也是对社会发展具有重要意义的领域，如关系人类社会未来的教育领域、关系

人类健康幸福的医疗领域、关系人类社会公平正义的司法领域等。举一个技术应用的场景的小例子，科大讯飞的技术已帮助盲人听见文字，帮助聋哑人看见声音。此外科大讯飞一直积极地支持人类语言的交流，成为唯一入选冬奥会的语言翻译技术合作商，为全世界人民在这样一场体育盛事中进行无障碍的交流，所有的这些工作对我们来说都是有意义的，值得我们长期去奋斗。

AI助力“360安全大脑”

朱磊先生：

我们知道360的业务也非常多，大家可能传统对360的认识更多的侧重在安全领域。请您首先为大家介绍一下您分管业务的特征？

邱召强先生：360给大家的印象可能侧重于安全，但这些年也一直在布局To B、To G和To C。而我分管的领域是“360视觉”，主要负责AI的人脸识别。360也发现了近些年来AI技术的快速发展，所涉及的领域和行业变得越来越智能，但同时暴露出很多安全的问题，360依靠十多年以来的经验，将安全赋予AI技术，使AI设备不仅智能而且更安全。此外，360在发展自身的业务同时，也非常注重生态中合作伙伴的共同发展，因此决定今年在全国范围内招募100家代理商、1,000家集成的合作伙伴和10,000家生态联盟的合作伙伴，在新基建的机遇下和各位合作伙伴携手，共同实现共赢的局面。

朱磊先生：

在您负责的业务领域，您觉得AI对该领域的改变或者说颠覆体现在哪里？能否结合你的工作给大家举几个例子？

邱召强先生：

AI技术的产品，大家似乎都在关注AI产品智能性，而忽略了产品的安全性。为了让产品更加智能，AI技术会收集大量使用者的私密信息，但很多AI产品的公司是没有防御网络攻击的能力的，因此我们众多的私人信息也会被公司泄露出去。360的安全专家提到了黑客“5分钟理论”：第一分钟通电，第二分钟进入系统，第三分钟拷贝信息，第四分钟抹除痕迹，第五分钟关机。我们的产品存在着大量的隐私安全问题，因此360提出了“安全生态联盟”的概念，希望帮助合作伙伴把安全能力构建起来，利用AI技术更好建设美好社会。

朱磊先生：

请您谈谈您对AI向善的理解和愿景？

邱召强先生：

任何一个技术进步的出发点都是为了提高生产力和改善人民生活，但在技术的推进过程中，由于利益的诱惑，总有些不法份子的出现想要不劳而获，在这个疫情期间360已经拦截了40多起国际APT对中国的攻击，因此我们就提出了打造“安全生态联盟”的概念，利用360多年的经验将合作伙伴的设备、系统和传输等做全面的检测与实验，帮助合作伙伴提升安全能力，构筑一整套的安全长城，这也是AI向善的一部分。360也一直都在共享自己的能力为整个行业、社会、世界做出属于自己的贡献。

共筑AI美好世界

朱磊先生：

您能从学术的角度分析，在AI这个领域，中国和国际领先实践相比，我们有哪些优势？又有哪些劣势？

杨强教授：

人工智能到目前为止已经发展了60多年了，很多方面已经比较成熟了，从这一点上来说，大部分的分支在世界各地都有人研究，因此在算法技术方面，中国和国际领先的国家是没有太大差距的。尤其是中国在近些年来，线上活动的增多，以及庞大的人口基数积累了大量的数据，这是AI技术蓬勃发展的前提，此外政府对AI技术的大力扶持，大大加速了中国AI技术的发展，使得中国成为世界AI技术应用的领先者。从世界范围内看AI专业的高校及人才分布，我们可以发现美国的每一个州立大学都有很好的AI研究人员和实验室，因此美国会更多产生更多新的想法及理论研究，在这方面我们还处于追赶的状态，这也是我们未来需要努力的方向。

这场对话中，朱磊先生总结道：“我们今天讨论到了AI和大数据的关系，杨教授让我们了解到“联邦学习”和“迁移学习”等新领域，此外，今天到来的科大讯飞和360安全两家公司的运作模式、人才的管理模式和流程模式都与传统的企业有所不同，如果企业真的可以像上述两个卓越的企业一样将AI作为生产力，对传统企业的颠覆性可能是巨大的。通过今天两家企业管理者的介绍，我们不仅可以了解到AI技术在不同行业的应用，而且可以感受到合规及遵从的意愿。只有企业能够拥有合规和遵从这两条底线，我们的行业应用才能百花齐放，利用AI共筑美好世界。”

朱磊先生：

作为微众银行的CAIO，请您介绍一下与传统银行相比，AI技术给银行4.0（微众银行）带来了哪些颠覆性的改变？

杨强教授：

近些年来微众银行的蓬勃发展是上百家银行、金融企业和众多互联网巨头合作的结果。我来到微众银行后，建立了一个新的学术分支“联邦学习”，这种方法相对于“深度学习”来说，而可以避免由于法律法规的完善和个人对隐私的注重所造成“信息孤岛”现象，从而更完美地解决这一问题同时保证数据安全。联邦学习为微众的互联网银行插上“翅膀”，从而会有更多人加入到这样的联盟中共同受益。

朱磊先生：

您可否从学术和金融两个角度来谈一下对“AI向善”这个主题的理解？

杨强教授：

“迁移学习”可以将一个领域训练非常好的模型应用到另一个数据量全新的领域，从而实现同样的功能，让拥有小数据的弱小企业同样建立起很厉害的人工智能模型，这不仅仅从学术和金融的角度来考虑，同样也是从观察人类智能的角度来考虑的。我们认为最尖端的人工智能不仅可以从小数据上建立精准模型，而且还可以保证数据信息的安全。

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
中国人寿金融中心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

南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码: 210005
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





因我不
同
成就
不凡
始于 1845

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312,000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。

©2020。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0480803