



第四届中国卓越管理公司 项目白皮书



联合发起方

Deloitte.
Private



目录
Contents

02 前言

上卷

- 04 BMC榜单及管理实践案例
- 06 BMC榜单评选背景及评选标准
- 07 2022中国卓越管理公司新晋获奖企业
- 08 中国卓越管理公司连续获奖企业
- 10 BMC获奖企业概览
- 11 BMC企业管理实践案例

中卷

- 22 风险研判 谋定后动
- 24 中国卓越管理公司CEO对未来的思考

下卷

- 40 评委观察
- 42 未来董事会的“五大面孔”
- 44 私募资本市场中长袖善舞与聚焦ESG并举
- 48 千禧世代与青年震荡
- 51 女性领导力的蝴蝶效应
- 54 中国民企智慧风控

编委会

主编

- 许 柯 德勤中国民营企业与私人客户服务领导合伙人
- 许思涛 德勤中国首席经济学家
- 赵 健 德勤中国咨询合伙人、中国卓越管理公司项目主管合伙人
- 陈 岚 德勤研究合伙人
- 桂 晏 德勤中国咨询总监、中国卓越管理公司项目总监

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：德勤中国主席蒋颖女士、新加坡银行私人银行业务香港总监李凯琳女士、香港科技大学商学院院长谭嘉因教授、香港科技大学商学院副院长徐岩教授、

《哈佛商业评论》中文版联合出品人刘霄女士

德勤中国：徐宜冰、刘忆濛、刘明宇

新加坡银行：梁美玲、陈健铭、李依莱

前言

中国卓越管理公司(Best Managed Companies, 以下简称为“BMC”)项目于2018年落地中国,由德勤中国主办,联合新加坡银行、香港科技大学商学院、《哈佛商业评论》中文版以及地方商业协会等进行严格筛选,旨在发现和见证具有先进管理理念和卓越管理水平的中国企业,并希望更多的中国企业重视长期、平衡和可持续的发展。BMC项目在全球已经运行了近30年。BMC项目于1993年起源于加拿大,目前已经在全球30多个国家成功开展(预计到2025年将落地超过50个国家)。BMC项目作为当前中国唯一针对企业管理体系进行全面评估的市场项目,通过四年的拓展与不懈努力,见证和发掘了一批具有未来竞争力的民营企业,汇聚了中国企业卓越典范和全新的卓越力量。前三届BMC获奖企业是来自中国各细分领域的“隐形冠军”和头部企业,包括复星国际、龙湖集团、安踏集团、科大讯飞等。

2021年对于中国民营经济来说挑

战重重。在后疫情、强监管多重因素交织的背景下,头部民营企业近年来仍交出了亮眼的成绩单,不仅维持了规模和利润上的增长,在可持续发展和社会责任建设方面也逐渐树立标杆。2022年伊始,地缘政治变局、国内疫情多点散发,尤其上海疫情突发导致产业链停摆多月,进一步增大了经济下行的风险。当前中国经济主要面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。在当下内外部环境具有高度不确定性的情况下,我们对BMC获奖的50家中国卓越管理公司进行了问卷调查,并与公司创始人、CEO、高层管理者深度对话,一方面我们讨论、分析这些变化和不确定性,而另一方面,我们也在思考:未来,有哪些长期不变的因素?有哪些确定性?如何在“不确定性下谋求确定”。参与调查的50家公司中有21家制造企业、11家消费品制造零售企业、餐饮服务企业、5家信息与技术服务(ICT)企业、7家生命健康企业(医疗与医疗器械)、3家地产企业、2家教育



图：公司的最大优势是什么？

| | 工业制造 | 消费品制造与零售、餐饮服务 | 信息与技术服务 (ICT) | 房地产 | 生命健康 (医疗及医疗器械) | 教育 | 综合 (*复星国际) |
|----------------------|------|---------------|---------------|------|----------------|-----|------------|
| 独特核心价值和战略目标 | 54% | 70% | 59% | 100% | 58% | 0% | 100% |
| 出色以客户为中心整合价值的能 | 17% | 43% | 26% | 66% | 58% | 33% | 66% |
| 精益化管理与卓越运营力 | 35% | 17% | 7% | 22% | 0% | 33% | 0% |
| 掌握自主知识产权的关键核心技术 | 24% | 4% | 40% | 0% | 17% | 0% | 0% |
| 卓越领导力，催化积极变革，鲜明的企业文化 | 24% | 12% | 7% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| 组织模式有效支持业务快速发展迭代 | 21% | 22% | 7% | 11% | 0% | 0% | 33% |
| 品牌优势 | 2% | 8% | 20% | 0% | 50% | 99% | 0% |
| 全员对不断创新与学习的承诺 | 7% | 4% | 20% | 0% | 8% | 17% | 0% |
| 出色资源整合（收并购） | 9% | 17% | 13% | 0% | 0% | 17% | 0% |
| 客户管理，市场营销与创新 | 5% | 8% | 0% | 0% | 8% | 0% | 0% |

行业选项第一

行业选项第二

行业选项第三

企业、1家综合集团（消费/生命健康/金融）。平均存续期24年，年收入27-2234亿元，年平均净利率11%，年平均净资产收益率11%，年平均收入增长率21%。

调研和访谈围绕三个方面：第一，中国头部民企认为的最大外部风险与内部挑战是什么？第二，头部民企重点培育哪些核心竞争力？第三，为应对风险，头部民企如何培育未来的核心能力？我们分享调研结果，希望中国头部民企的思路对更多企业有所启发。

调查显示：

超过40%参加调研的中国头部民企，选择**新冠疫情、市场内需、技术革新、国际政经局势、当地政策变化、供应链与人才断档**为前七大外部风险。具体行业来看，制造业、消费品制造与零售、餐饮服务行业、ICT、生命健康行业企业相对一致排序前五大上述风险，房地产与教育行业企业受政策影响及内需影响更大。同时，只有房地产企业认为气候变化是影响未来战略制定与执行的关键外部风险，对其差异化的客户服务与产业链创新影响很大，而主要的制造业、消

费品制造与零售、餐饮服务行业相对还不够重视双碳对战略制定的影响。

同时，调研企业所面临的前五大内部挑战为：**组织模式有效支持业务快速发展、成本控制、研发技术升级、领导继任及人才发展、多板块战略整合与拆分能力**。其中，最大的挑战是“**组织模式转型、研发技术持续升级**”。

头部民企依靠哪些核心竞争力“在不确定性中谋求致胜关键的确定性”？“**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能、精益化管理与卓越运营力**”仍旧是三大关键优势，尤其近70%的企业认为核心竞争力首先围绕“**独特的价值实现与正确的战略选择与执行闭环**”。今年，一部分企业开始凸显“**组织模式有效支持业务快速发展迭代、出色的资源整合能力（即收并购整合与生态圈合作）**”的力量。他们实现了高速扩张与高效整合，这已成为他们核心竞争力中不可或缺的部分。除了各行业较为统一的三大关键优势，**制造业与ICT行业的核心竞争力强调关键核心技术研发及领导力；消费品制造与零售、餐饮服务行业、房地产行业的核心竞争**

力强调组织模式快速迭代；生命科学、教育行业的核心竞争力强调品牌优势。

在未来强化“经营确定性”上，头部民企要持续投入建设哪些领域以应对风险？他们在以下八个领域具体分享了如何应对风险与创变，这也反映了他们未来持续关注重点：**第一，战略风险应对与持续强化客户洞察；第二，研发与技术升级谋定未来；第三，国际化与收并购助力规模增长；第四，数智化助力组织敏捷转型；第五，供应链风险应对降低运营风险；第六，人才赋能兑现承诺的力量；第七，智慧财务助力价值创造；第八，风险智能保驾护航。**

感谢BMC候选企业在调研与CXO LAB深度访谈中提供的前瞻见解，让我们一起做出“风险研判”，以期“谋定后动”。我们希望以BMC企业为代表的更多中国企业更具韧性，可以应对各种意想不到的挑战，并长期保持蓬勃生机，用可持续发展的理念与精益管理的工具，帮助更多中国企业驱动创新、增进合作、强化品牌和客户信任、提高客户忠诚度、吸引雇员，实现更大的社会影响力。■



上卷

BMC 榜单及 管理实践案例

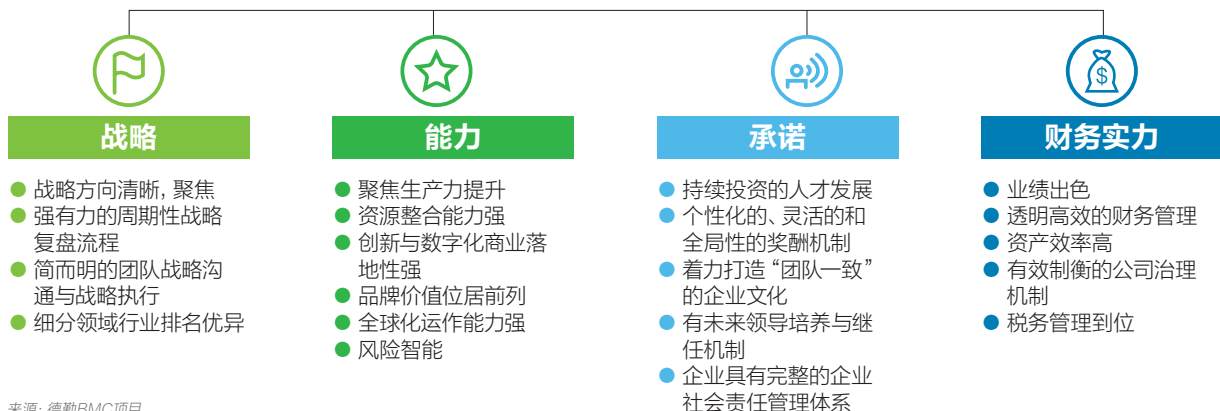
BMC 榜单评选背景及评选标准

评选利用了“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。

自2021年10月项目启动以来, 德勤及合作伙伴推荐了40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15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10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20项管理领域出发, 50位德勤专家与新加坡银行的十余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, 50家公司进入第四届中国卓越管理公司榜单, 其中包括10家2022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、11家中国卓越管理公司连续三年获奖企业以及16家中国卓越管理公司连续四年获奖企业。

图1: 德勤“卓越管理标准”全球框架



2022 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)

| 企业名称 | 行业 |
|------------------|-------------|
| 北京东方雨虹防水技术股份有限公司 | 制造 |
| 江苏恒立液压股份有限公司 | 制造 |
| 绝味食品股份有限公司 | 食品制造与零售 |
| 老百姓大药房连锁股份有限公司 | 生命健康 (健康零售) |
| 隆基绿能科技股份有限公司 | 制造 |
| 山东五征集团有限公司 | 制造 |
| 上海良信电器股份有限公司 | 制造 |
| 深圳正威 (集团) 有限公司 | 制造 |
| 闻泰科技股份有限公司 | 制造 |
| 溢达集团 | 制造 |



中国卓越管理公司连续获奖企业

工业制造

企业名称

创维集团有限公司

大全集团有限公司

福耀玻璃工业集团股份有限公司

广东东阳光科技控股股份有限公司

恒安国际集团有限公司

杰克科技股份有限公司

联泓新材料科技股份有限公司

南京天加环境科技有限公司

山鹰国际控股股份公司

深圳市汇川技术股份有限公司

深圳市裕同包装科技股份有限公司

通威太阳能有限公司

烟台杰瑞石油服务集团股份有限公司

消费品制造与零售、餐饮服务

企业名称

安踏体育用品有限公司

海底捞国际控股有限公司

孩子王儿童用品股份有限公司

红星美凯龙家居集团股份有限公司

家家悦集团股份有限公司

新希望乳业股份有限公司

鑫荣懋果业科技集团股份有限公司

银泰商业(集团)有限公司

永辉超市股份有限公司

朝云集团有限公司

信息与技术服务 (ICT)

企业名称

北京蓝色光标数据科技股份有限公司

科大讯飞股份有限公司

拉卡拉支付股份有限公司

汽车之家

三六零安全科技股份有限公司

地产

企业名称

恒隆地产有限公司

龙湖集团控股有限公司

旭辉控股（集团）有限公司

综合性集团 (消费/生命健康/金融)

企业名称

复星国际有限公司

生命健康 (医疗与医疗器械)

企业名称

爱康健康科技集团有限公司

汤臣倍健股份有限公司

山东威高集团医用高分子制品股份有限公司

深圳华大基因股份有限公司

深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司

通策医疗股份有限公司

教育

企业名称

新东方教育科技集团有限公司

中国教育集团控股有限公司

BMC 获奖企业概览

10家2022年中国卓越管理公司新晋获奖企业中, 年收入大于500亿元的3家, 100至500亿元2家, 30至100亿元5家。行业分布为8家工业制造, 1家生命健康(健康零售), 1家食品制造与零售。**平均存续期为25年, 年平均收入414亿元, 年平均净利率9%, 年平均净资产收益率14%, 年平均收入增长率22%。**

50家中国卓越管理公司获奖企业(包含新晋获奖企业、连续两年获奖企业、连续三年获奖企业、连续四年获奖企业)中, 年收入大于500亿元8家, 100至500亿元22家, 10至100亿元20家。行业分布为21家制造企业、11家消费品制造与零售企业、餐饮服务企业、5家信息与技术服务(ICT)企业、7家生命健康企业(医疗与医疗器械)、3家地产企业、2家教育企业、1家综合集团(消费/生命健康/金融)。

售企业、餐饮服务企业、5家信息与技术服务(ICT)企业、7家生命健康企业(医疗与医疗器械)、3家地产企业、2家教育企业、1家综合集团(消费/生命健康/金融)。平均存续期24年, 年平均收入371亿元, 年平均净利率11%, 年平均净资产收益率11%, 年平均收入增长率21%。

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快速恢复能力以及“韧性”成长仍然值得称道。■

图2: BMC企业行业分布

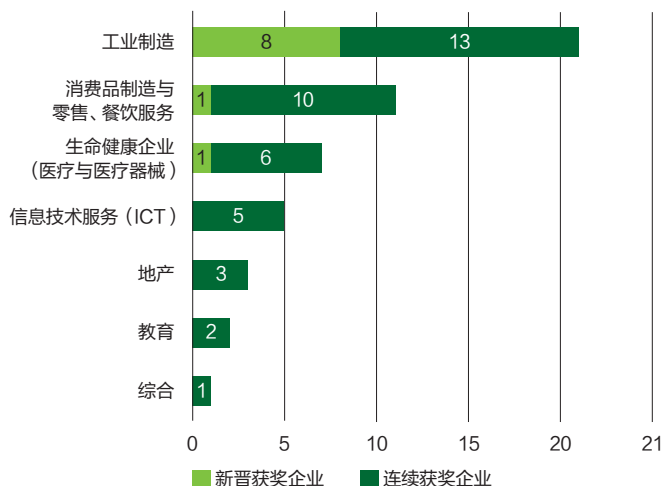
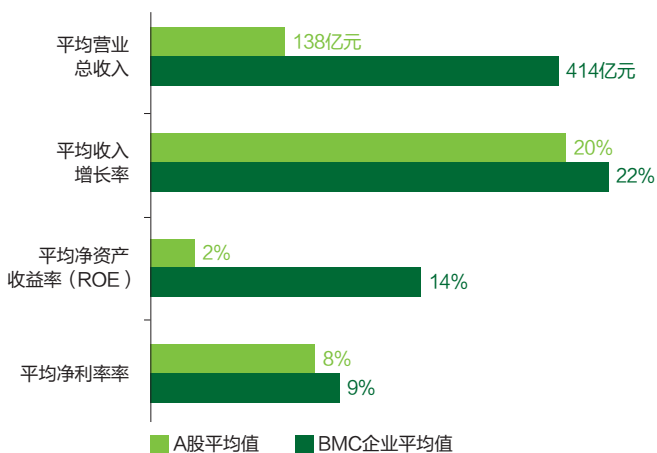


图3: BMC新晋获奖企业与A股分行业重要业绩指标比较



注: 营业收入及净利润为2021年数据

BMC 企业管理实践案例

战略

充分发挥战略统领作用, 坚守核心价值和目标, 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, 占据产业链中高

端位置, 推动行业发展, 同时能够引领战略性新兴产业发展方向, 纵然面对复杂多变的环境, 依旧能保持战略前瞻性与组织韧性。

能力与创新

组织运营模式“客户导向、敏捷、透明、协作”, 充分利用数字化手段实现管控一体化, 提高科学决策的水平和效率; 掌握具有自主知识产权的关键核心技术, 突破制约行业发展的技术“瓶颈”, 引领行业技术进步, 高效的科技创新成果商

业化转换能力可显著增加企业价值; 有准确定位适合自身发展的国际化模式, 在快速发展的新兴市场占有先机; 具有优秀的资源整合能力, 可促进收并购业务协同增长、能力充分融合; 风险智能助力战略与绩效达成, 合规管理深入业务。

文化与承诺

建立深厚的企业文化和传承机制, 将人才视为重中之重, 通过重构工作、释放员工潜力和提升工作场景适应性来实现员工和企业价值; 强大的领导力鼓励团队建立共同视野, 催化积极变革; 关键人才队伍规划聚焦企业战略性增长点及

产业链核心价值创造环节, 人才管理注重量才适用、人才沟通协作及提供更多跨界工作经验与机会; 践行社会承诺, 力求实现更大社会价值的同时升级企业核心竞争力。

治理与财务

财务业绩优异, 拥有稳健的财务策略、良好的现金储备与成本管控能力, 推动企业稳健经营与扩张, 保持基业长青;

通过董事会治理机制拓宽发展视野、有效应对风险。

战略

隆基绿能科技股份有限公司

隆基绿能创始人、总裁李振国: 以建立“零碳工厂”为起点, 最终实现零碳光伏, 背后更深层次的逻辑是隆基对终极使命和价值观的思考, 也是“善意经济学”始终贯穿公司发展历程的原因。企业应该做对人类和地球有益的事, 其次要兼顾到客户、员工及相关方的利益, 这样的企业才能走得更长远。

隆基绿能作为全球市值排名第一的光伏企业, 致力于成为全球最具价值的太阳能科技公司。公司以“善用太阳光芒 创造绿能世界”为使命, 秉承“稳健可靠、科技引领”的品牌定位, 持续推动绿色可持续发展, 助力全球能源革命, 为建设“零碳地球”“绿色地球”贡献力量。企业聚焦科技创新, 极大地改善社会福利, 推动事业可持续发展。公司引进了先进的战略管理工具, 实现从战略制定、执行、监控、评估闭环管理。公司采取垂直一体化发展的商业模式, 构建单晶硅片、电池组件、工商业光伏解决方案、地面光伏解决方案、氢能装备五大业务板块, 形成支撑全球零碳发展的“绿电”+“绿氢”产品和解决方案能力, 实现年复合增长率50%, 成就行业第一。公司高度重视技术研发, 以科技驱动生产力。截止2021年底, 隆基绿能近10年累计研发投入超100亿元, 位居光伏行业榜首, 累计获得专利1387项。公司在管理上实现了全流程数字化转型, 搭建大数据平台下的工业云、运营云、数字云, 促使数据驱动决策, 实现供应链、研发、生产运营的精益化管理, 推动企业降本增效。截止目前, 公司在中国、越南、马来西亚等国家和地区布局多个生产制造基地, 在美国、日本、德国、印度、澳大利亚、阿联酋、泰国等国家设立分支机构, 业务遍及全球150余个国家和地区。公司倡导“尊重、机会、激励”的人才理念, 建立了完善的人才发展体系, 为人才成长需求匹配适宜的人才管理策略, 实现员工与企业共同发展。在为全球创造低成本清洁能源的同时, 企业提出“Solar for Solar”的发展模式, 践行绿色低碳的生产制造理念, 实现以清洁能源制造清洁能源。自

2012年上市以来, 公司累计生产的光伏产品超过205GW, 相当于9个三峡电站的装机量, 所发绿色电力相当于节约标准煤8200万吨、减少二氧化碳排放2亿吨、植树111亿棵。秉承“可靠、增值、愉悦”的企业核心价值观, 企业将推动“绿电+绿氢”系统解决方案在全球范围内的广泛应用, 让更多人享受绿色能源, 助力绿色低碳的能源变革进程。

隆基绿能具有前瞻务实的战略规划和高效的执行能力。管理层长期深耕和洞察光伏行业及单晶领域, 拥有前瞻性的战略规划能力。从半导体技术的积累阶段到推动单晶硅片领域的技术革命, 从推动单晶重回主流到正式提出用太阳能科技改变地球生态, 隆基每一次颠覆自我的技术革命, 都引发一次产业的蜕变。**关键决策1: 遵循第一原理, 锁定“单晶”路线。**2005年, 全球大部分光伏企业选择了生产成本低、建设周期短、技术要求不高的多晶路线。2006年在深入研判光伏行业各类技术路线后, 企业选择了最具潜力可以将光伏度电成本做到最低的单晶路线作为其技术方向。**关键决策2: 专注聚焦, 突破“金刚线”技术垄断。**聚焦在单晶领域, 集中所有资源, 带领研发团队, 突破多次投料、多次拉晶技术, 实现单炉拉晶从1根到8根的技术挑战; 带领光伏产业链上下游企业协同创新、联合研发, 打破被日本垄断的金刚线切割工艺, 实现了金刚线100%国产化。企业已经将硅片价格从2006年的100元/片降低到2020年的3元/片。此项技术无偿共享中国光伏企业后, 每年为中国光伏产业节省成本约300亿。至此, 金刚线切片关键技术真正掌握在中国企业手里。**关键决策3: 坚持不领先不扩**

产, 推动行业多晶到单晶转型。隆基绿能坚持技术领先市场再扩充领先产能, 推动单晶在全球市场占有率快速提升, 最终实现逆转并完成了单晶对多晶的市场替代。**关键决策4: 高效运营、稳健经营。**隆基绿能核心管理层高度重视科技创新引领, 注重团队组织文化建设对企业发展的支撑性作用, 充分发挥资源的效能, 在持续快速成长过程中, 公司秉承稳健的经营理念, 合理控制经营风险, 以灵活有效的组织适应快速变化的行业, 有效

的组织和高效的执行力支撑了业务的快速发展。自2012年上市以来至2021年, 隆基绿能营业收入年复合增长率达到53.52%, 在PV Module Tech发布的可融资性评级报告中, 公司凭借卓越的制造能力和财务健康水平, 是近三年全球唯一获得 AAA评级的组件供应企业, 表现出良好的偿债能力和抗风险水平, 为战略目标的有效落地提供了可靠的资金保障, 创下目前该评级报告中所统计最高水平, 财务健康指数持续领先。

上海良信电器股份有限公司

良信股份董事长任思龙: “路虽远, 行则将至; 事虽难, 做则必成! 新时代孕育新机遇, 大变局催生大发展, 双碳、新能源、数字化转型、国产化需求等为国内领先企业带来巨大的发展机会, 我们要聚焦目标、心无旁骛, 要反思迭代、拥抱变革, 要迎难而上、创新求进, 努力打造真正的大国品牌, 成为国际化的龙头企业。”

良信是业内领先的科技公司, 致力于共建智慧电气零碳新生态, 聚焦配电智能化、人居智慧化和新能源电气, 打造上海全球总部和浙江海盐未来工厂, 为新能源、信息通讯、建筑、电力、工业、工控和家居等行业客户提供创新的系统解决方案, 是低压电器行业B2B中国品牌TOP1企业。企业战略上专注主航道, 联接上下游, 打造新生态。整体来说良信的使命和愿景一直是围绕低压电器领域, 聚焦在这个领域做到极致, 并与合作伙伴共融共赢。公司引入DSTE战略管理体系, 全年按流程开展市场洞察、战略规划、业务规划与管理执行及监控, 并不断优化迭代。企业组织再造上特色尤为突出, 不断优化从需求到产品 (IPD)、从问题到解决 (ITR)、从线索到现金 (LPM), 持续升级以客户为中心的流程型组织, 不断迭代优化运营效率, 真正做到客户价值导向、透明、敏捷、协同, 保证战略执行的质量。业务部门分梯队销售, 作战部队充分洞察细分行业客户对手, 挖掘机会; 作战支持系统采购等部门承接一线需求并进行监督洞察; 职能平台负责财经、人资和战略运营, 三层梯队层层照应, 确保全年战略主航道和战略落地的执行的结果充分一致。公司始终坚持“成就客户”的核心

价值观, 以客户需求驱动产品研发。2021年研发投入占销售收入达8.14%。研发中心被认定为“国家企业技术中心”。研发注重商业成功, 落实五大理念: 研发是投资、双轮驱动、面向流程的贯通型组织、并行工程、结构化流程统一运作, 同时注重需求管理与技术研发, 拥有重量级研发团队。公司以与员工共同分享和成长为己任, 坚持给予符合公司价值观、绩效优秀的人才更广大的平台和资源, 使其承担更大的责任理念, 以保持组织活力。公司建立个性化、灵活和全局性奖酬机制, 并针对具体业务的属性差异和特点由各系统自行设计绩效激励政策。2021年良信营收同比增长33.5%, 实现连续跨越式增长。

良信董事长任思龙先生曾经阐释过他的战略思想: 数字经济和双碳目标带来行业发展机遇, 社会和家庭的用电量将大幅增加, 智能电网的建设改造带动了电器智能化、物联化, 以及智慧电能管理的广泛需求, 同时, 国产化、定制化、智能化在战略上为行业的未来发展带来了机遇和希望。看到未必能做到, 只有少数变不可能为可能的企业, 才能胜出! 未来, 成功企业更深层次的能力体现在企业的战略能力、研发能力、营销能力、供应链能力、合作联盟能力和

组织能力。总之,企业需要推动持续的管理变革,建立面向市场的全流程型组织。良信始终高度重视完善组织体系,做到从发现机会到获得结果的高效实现,他们从战略规划的系统化做起,2016年引入战略解码,初步搭建从战略规划、战略解码到最后形成并签署各层级PBC体系;2020年形成了战略规划-战略解码-形成组织绩效-落入个人绩效的闭环,战略规划的系统化工作基本完成。在产品全生命周期管理方面,良信

推行IPD体系改革,使得公司的研发实力不断提升,公司的开发流程由“串行”模式改为“并行”模式,营销、供应/制造、采购、技术服务等各职能部门建立起基于产品线的跨部门团队,集成多领域知识经验,为产品的商业成功负责。良信持续推进组织变革和更新,新生代高管已走上前台,进入年轻化阶段并形成自我优化机制。系列变革项目的成功,促使企业流程型端到端组织初具规模并形成持续的迭代优化机制。

山东五征集团有限公司

五征集团CEO姜文娟: 回首进入公司的十年,除了“新四化”下的产品创新、商业模式创新,各领域推进的信息化和数字化,我更欣喜的是我们吸引和培养了一批心中有梦、眼里有光的同行者,大家共同形成了持续改善、追求极致的成长型文化。

五征集团是中国农用车行业第一,农业机械前十强。公司目前实施多元化发展战略,聚焦生态农业产业链,搭建从农机——物流——环卫的绿色循环体系。目前企业主要围绕城市、乡村的差异化环境,精准定位目标市场与客户群体,以平台型组织架构,发展创新驱动的产品策略,依靠场景化痛点解决方案,以客户为导向,实现细分市场领先。五征致力于成为绿色智能农业生态引领者,提出“以绿色产品设计带动生产线绿色工艺升级”,与客户协同合作,打造了农业机械、畜牧机械的智能创新,提升劳动力生产水平,打造绿色美丽乡村。公司不断对战略和运营进行重塑,以推动农机及环卫机械行业可持续发展,力图实现更大的社会价值,造福农民与社会,给员工和客户更好的支持与帮助。能力与创新上,企业全面实施信息化管理,搭建了集物流、资金流、信息流的数据共享机制,建立“车联网”平台,减少行业链条冗余环节,提升客户体验。数字化助力了优化人力管理,通过中央监控中心多级调度指挥、地图与报表多种方式自动化监管与考核等,提高标准化作业流程,实现数据的可视化,BI报表等。企业还加强自主加工比例,提高订单交付能力与

供应链管理效率,提升利润,优化现金流。企业建立管理、专业、技能的多维度职业发展通道,通过价值创造、评估和分配三位一体的评价体系,激励并培养优秀人才。公司加速人力数字化管理,通过中央监控中心多级调度指挥、地图与报表多种方式自动化监管与考核等,提高标准化作业流程,实现数据可视化与适时激励。

从农业生产到城镇化建设的助力者。五征集团自1961年成立至今,现已成为一家为物流、环卫、农业生产服务行业提供装备和服务的现代化企业,形成了农用车、商用车、农业装备、环卫装备等多元化产业格局。60年间,五征从全国到全球,用户累计超过1000万,在农村及低线城市地区客群资源积累深厚。随着城镇化进程和农民工进城等不断推进,客群逐步迁移到城市物流运营、城镇化建设、城市建设参与者,为公司拓展环卫、物流、租赁、农业服务等B端经营者客户打下了良好基础。用户需求逐步向农业作业服务、车辆租赁、环卫运营等综合性服务演变,并进一步向农业生态、智慧环卫、智能网联、融资租赁等平台型服务发展。五征集团是从土地到餐桌、再从餐桌回归到土地的践行者。2019年集团明

明确提出“以平台型解决方案引领物流、环卫、农业生产服务行业发展”的战略愿景，围绕主营产业拓展生态服务，致力于为客户提供完整的生态解决方案，深化企业战略转型。例如为深入探索某养殖行业的平台型解决方案，针对养殖场景进

行平台规划产品搭配组合，协同定制开发防疫及楼舍养殖自动驾驶车辆；通过车联网和车队管理，实现运营防疫清洁车辆的作业可视化；通过上门三包服务解决防疫难题；同时与物流、金融、租赁等一起为顾客提供多元服务解决方案。

能力与创新

老百姓大药房连锁股份有限公司

老百姓大药房董事长谢子龙：20多年来，老百姓始终坚定改革创新信念，走在行业前沿。因为我们相信，在不断变化的行业环境中，唯有“一切为了老百姓”，自身百炼成钢的蜕变才是穿越周期、保持领先的真理。

老百姓大药房是中国最具影响力的药品零售连锁企业，中国服务业 500 强。公司秉承“致力健康事业，成就百年老店”愿景，为患者提供平价、优质的药品和温暖的亲情服务。长期以来，公司坚持直营、星火(并购)、加盟、联盟的“四驾马车”立体深耕模式，以内生发展和外延扩展双轮驱动快速扩张，形成了覆盖20省，120多个地级市，近10000家门店的营销网络。老百姓大药房围绕“打造科技驱动的健康服务平台”战略，在能力与创新上尤为突出。公司搭建了涵盖供应链、物流、运营管理和人力等数字化管控平台，以信息科技手段快速实现公司数字化转型。利用CRM系统，搭建了拥有6000万+会员的数据管理平台，以“智慧药房”模式，提出门店慢病管理，加强用户粘性，实现企业到客户的价值闭环。

老百姓大药房借助互联网和大数据的力量，打造科技驱动的健康服务平台。公司围绕六大战略，打造企业核心竞争力：

1.科技驱动：积极布局和开发数字化、智能化工具赋能公司管理和门店经营。通过自有知识产权的知识库，对门店一线服务人员进行用药指导，提升员工的药品知识和用药建议专业度，从而为用户和患者带来真正专业、贴心的体验。围绕平台生态，打造数字化试点门店，通过引

入新品种、新服务、新体验，探索针对不同人群的多元生态门店，从而加强和改善顾客门店体验，增加顾客粘性，加强丰富老百姓品牌内涵及与顾客的情感连接。通过智能化工具和信息技术解决工作痛点、难点，实现各层级管理提效，提升组织运营效率；通过大数据洞察，指导品类管理、供应商管理与决策。

2.抓住处方外流机遇：密切关注处方外流相关政策，依托公司全国统一高标准建设的DTP门店、院边店、旗舰店等已有优势资源，以及处方药前期布局优势，积极对接各地区陆续上线的处方流转平台，同时争取“双通道”及特殊门诊门店资格，承接更多外流处方。

3.拥抱新零售：不断提升会员精细化服务能力，打造“产品+服务+客群”闭环生态。利用数字化进一步提升数据的梳理和整合能力，抓住线上医药消费的多元化需求，打造与线下销售方式的差异化优势，持续提升会员服务水平，提高客户的消费体验。

4.进军新农村：以自建、并购、加盟和联盟的方式加速渠道下沉，联合更广大的当地资源，运用门店的管理优势，大力发展“新农村”战略赋能，致力聚焦健康新农村。实现快速抢占优势市场的主导地位，巩固优势省份城市的竞争优势，提升品牌知名度。

5.拓展老年人健康社交空间: 继续抓住社区健康流量入口, 加密布局社区店, 铺设门店慢病检测设备, 提供用药咨询、健康咨询等专业服务, 强化医疗属性, 增加消费者粘性, 打造消费者专业健康管理顾问。针对老年消费群体, 社区店服务进一步延伸, 拓展为具有社交属性的健康空间。

6.极致健康产品ODM模式: 利用先进的物联网技术, 围绕“健康管理、健康养身、健康运动”等场景打造消费医疗领域的自有品牌和智能产品, 为渠道开拓新的品类市场。通过借力公司“线上+线下”全渠道优势, 发掘顾客需求, 树立高品质的自有品牌产品, 着力打造群众喜爱的健康国货品牌。

闻泰科技股份有限公司

闻泰董事长张学政: 闻泰的核心价值观是向上、向善、向阳。向上就是积极进取, 胸怀梦想, 做行业的领导者; 向善就是心存善念, 善待他人, 善待同事, 善待合作伙伴; 向阳就是要像阳光一样照亮他人, 温暖世界。

闻泰科技是全球领先的集研发设计和生产制造于一体的半导体、光学影像和产品集成企业, 始终怀着感恩之心, 在不断壮大自身、推动行业创新发展的同时, 积极承担企业坚守“推动创新, 回馈社会, 改变世界”的使命, 持续为社会创造价值。闻泰科技采取三步战略: 第一个阶段, ODM系统集成领域从消费领域向工业、IOT、汽车电子领域产品扩展, 形成ODM业务强大的硬件流量平台; 第二阶段, 加速垂直整合, 通过并购、整合和自我发展, 在半导体领域整合更多部件企业, 形成安全可控的供应体系; 第三阶段, 以半导体为龙头, 加大投入, 提升创新能力, 为部件和系统集成赋能, 全面提升整机产品的核心竞争力, 为客户提供人无我有、人有我优的产品, 建立公司护城河。公司目标是从服务型公司向产品公司的战略转变。**闻泰科技基于5G创新产品拓展智能制造应用场景, 开展边缘计算等创新应用试点, 建设基于工业互联网平台的移动终端智能工厂, 以全生命周期闭环动态管理为核心, 实现更加精准、透明、智能的企业管理; 通过制造+研发的生产模式, 布局全球, 战略并购全球资源, 优化供应链管理, 发挥协同效应, 增加企业收益; 聚焦三大主营业务, 通过收并购安世集团、得尔塔等整合半导体和影像技术, 提升行业竞争力, 增强了国际市场影响力; 拥有完善的产**

业链上下游合作关系, 能为客户提供全方位、个性化的产品选择, 并帮助客户研发、制造、管理供应链; 通过高自主加工比例与物料采购比例, 提高订单交付能力与供应链管理效率, 提升利润, 优化现金流。公司以人为本, 持续优化人才的“选、用、育、留”机制, 致力于构建统一的企业文化、价值观和行为标准, 持续打造晋升双通道、分层分级培训体系、继任者计划等, 打造学习型组织氛围, 保持公司人才竞争优势。公司建立完善的EHS管理体系, 确立碳减排最高责任人, 成立碳减排项目组, 并制定《碳减排管理规范》, 推进温室气体排放核查及各类碳减排项目的实施。企业2021年营业收入为527亿, 净利润26亿, 公司保持稳健经营。

2019年, 闻泰科技成功收购安世半导体, 切入半导体IDM领域, 打通产业链上下游, 实现产品公司(GPC)的转变。2021年, 再次进行业务版图的拓张, 成功收购光学影像公司得尔塔 100%股权。至此, 闻泰科技实现了自身三次升级跨越, 形成“上游半导体器件+中游摄像模组+下游终端产品集成”的产业链布局, 成功升级为一体化、全球化布局的中国领先科技企业。收购安世半导体之后, 闻泰科技成功整合被收购方的技术、产品、客户和创新能力, 在5G、IoT、半导体领域全面发力。收并购后公司设立了

两个新的全球研发中心，一个在马来西亚槟城，为公司提供了进入模拟市场的强大切入点。一个在上海，专注于功率 MOSFET，加速接口、模拟和电源管理领域的增长，并让客户和本地合作伙伴可以更深入地参与到研发中来。闻泰科技的通讯业务经历了从量变到质变的拐点，大刀阔斧地开展架构改革，设立了产品中心、供应中心、中央研究院、应用研究院、方舟实验室，并与安世半导体进行协同，整合通讯和半导体业务的产品、客户、供应链资源，加大投入进行大规模

技术创新，实现相互赋能，推动公司完成从 ODM 服务公司 (PROFESSIONAL SOLUTIONS) 向产品公司 (GREAT PRODUCT COMPANY) 的转变。收购促使公司研发和产品能力迈出了历史性的一步，成功开拓了代表行业最高标准的北美运营商客户和其他新客户，并在国内和海外大规模扩充产能，为闻泰科技未来的持续增长夯实了基础。**扎根本地，放眼全球**的策略使得闻泰科技可实现超越传统规模的增长战略和全球盈利性扩张。

江苏恒立液压股份有限公司

恒立液压董事长汪立平：坚持用技术创新焕发企业活力，坚定自主创新之路，因势而变，顺势而动，做全球液压行业最具竞争力的企业之一，助力全球可持续发展。

恒立液压是中国液压领域高端制造的龙头企业，在中、美、德、日都设有研发中心与制造基地，是2021年中国机械500强第54名，《财富》未来50强。公司坚定执行技术创新的发展战略，围绕液压系统组件，突破技术壁垒，从附加值低的油缸发展为附加值高的液压泵和液压阀，以技术创新重塑中国制造。同时，恒立液压全面实行全球化发展策略，以高品质与高性价比参与国际竞争，拓宽发展机遇，赢得发展空间，并完善海外营销服务网络。公司海外市场收入占比近15%，战略并购英莱公司，提高欧洲市场占有率和弥补技术短板。公司不断投入研发创新，提升核心竞争力，在健全、完善全球化的供应体系下，为客户提供高效的液压技术解决方案和产品。公司在德国柏林、美国芝加哥、中国上海以及常州设有专门的液压研发基地，研发人员逾700人。在管理上，公司实行严格的5s管理流程，投资全球先进生产制造设备，运用先进工艺，保障产品品质。加强自主创新零部件，实现国产替代，降低成本，提升收益。**企业文化为：发现客户需求，给客户带来价值，尊重和关心客户；用信任架起沟通的桥梁，让员工安心，**

与客户共赢；用不断创新来保持产品优势、市场优势、企业优势；任用、培养优秀人才，不断学习，不断成长，不断挑战自我，共创佳绩。公司对于其人才管理极为重视，为各层级人才提供清晰的职业化发展路径，针对不同发展阶段，提供个性化的培养方案，助力员工成长成才。在人才培养上，公司引进顶尖人才，培养内部人才，形成人才流动双循环，提升组织活力。社会责任上，恒立液压勇担社会责任，参与扶贫、扶困，积极捐款，纾困救灾。2021年，恒立营收93亿，是2016年的6.8倍，净利润27亿，是2016年的40倍，营收、净利润的快速上升，代表公司业务能力强劲，发展迅速；而毛利率逐年上升，表现公司品牌价值逐渐突显。

恒立液压自1990年成立以来，一直积极响应国家“提升创新能力”的号召，坚信持续的自主研发、技术原创，是企业获得长足发展的根本保障。**恒立管理卓越的根本在于在广泛的市场中提供更高能效的解决方案，与客户共同实现全球可持续发展。第一，注重研发创新，提升产品竞争力。**公司始终将技术创新作为其核心竞争力，持续开展应用技术和行业前沿的新产品、新工艺研究，成功开发出

科技含量高、市场竞争力强的高端液压产品。公司年均研发投入占销售收入的4%，加强高端液压产品的研发投入，由技术引进为主转变为自主创新为主，生产规模与研发技术水平跻身于世界前列。**第二，企业围绕国际化和产品多元化进行布局。**企业立足于工程机械行业和国内市场的优势地位，积极实行国际化战略和产品多元化战略。**第三，公司品牌优势明显。**产品远销欧美、日本等发达国家和地区，积累了一批行业优质客户。在挖掘机、高空作业平台、盾构机、海工海事、新能源设备、工业设备等领域拥有较高的市场占有率。众多的优质客户群体为公司建立了明显的先发优势，对后来潜在竞争者构成较强进入壁垒，充分保障了公司未来在液压行业市场份额的稳定增长潜力和盈利能力的连续性。**第四，不断强化内部管理，数字化升级助力智能化生产与管控。**为推进企业信息化建设

步伐，加速向数字化、智能化转型，公司先后完成SAP、PLM、SRM、MES、费控等系统的上线工作，建立了统一的、一体化的管理信息平台，搭建了从订单到交付的端到端业务流程，支持从设计到生产的数据衔接，实现各部门核心业务流程的系统支撑，实现从费用发生、到费用报销、费用控制、费用审核、费用入账等全流程的自动化及智能化管理等。同时，公司鼓励各级部门不断探索，开展员工自主改善，让员工真正参与到企业的管理中来，发挥员工的最大价值。近年来不断丰富改善参与形式，多层级全方位的进行推进，从合理化建议、改善提案到“让精益成为习惯”，三种方式层层递进，逐步深入，通过工作中点点滴滴的优化与改善、不断提升品质与效率。2021年各事业部中共收到合理化建议5986条，完成课题数75个，内容涉及安全5S、成本、效率、质量等诸多方面。

绝味食品股份有限公司

绝味食品董事蒋兴洲：客户是企业生存的根本，创新是企业发展的源动力。绝味立志成为时间的朋友，专注企业长期的价值，坚定的投资自我、投资未来，实现“以特色美食丰富美好生活”的共同使命！

绝味食品是一家以休闲卤制食品的生产及销售以及连锁加盟体系运营和管理为主营业务的公司，为国内现代化休闲卤制食品连锁企业领先品牌之一。**企业的资源整合能力成就了疫情下持续的稳健发展。企业主要采取加盟模式，实现了轻资产的快速发展，最大化利用其生产基地产能，实现规模效应。同时企业投资70+食品类企业，通过布局轻餐饮+供应链美食生态圈，实现内外联动，延伸发展机遇。**具体来看，目前公司坚持“深耕鸭脖主业，打造美食平台”的发展战略，采取高定位、低成本、高周转的经营方针，从定位、布局、供应链等多方面联合管控，打造企业核心竞争力，实现了全国门店快速扩张至13000+，其中98%为加盟商，销售市占率达8%，同行业第一。企业在全国建立了21个生产基

地，采取“一个市场、一个生产基地、一条配送链”的经营模式，应用SAP-ERP和RMS系统，打通采购、生产、配送、门店销售的全链条信息和数据，实现当日订单，当日生产，当日配送，24小时售卖。文化与承诺上，实施了加盟商人才一体化战略，采取4+2级的人才梯队培养模式，助力人才发展与领导力的传承。企业5年营收复合增长率15%，净利润稳定提升，业绩持续向上。

作为休闲卤制品行业的龙头企业，绝味食品始终把产品质量和健康安全的品质放在首位，依托于专业系统的闭环供应链，绝味食品运用大数据和智能算法等先进技术，将产品品质和服务体验，赋能于每一份产品的健康、安全和美味。目前，“绝味”以其口味独特、品种多样、贴近时尚的品牌特点广受消费者的青睐，

并发展成为全国卤制休闲类食品的领军品牌。在产品质量方面，公司坚持科技创新部署和研发投入，不断提升产品品质。今年5月，公司与湖南省农业科学院院长单杨院士共同成立工作站，将在创新工艺(如植物萃取)、速冻保鲜技术的应用、食品深加工(智能制造)、散装食品标准化等领域开展深入研究。在品牌方面，公司坚持推进“品牌年轻化，营销数字化”。

针对Z世代的新消费理念和消费模式，公司利用数据智能、内容创造、社群运营等方式与年轻客群加强交互，加强与消费者的情感链接，为消费者提供更有趣、更互动、更个性的产品和体验。经过多年发展，公司凭借丰富多样的产品结构，不断优化的产品品质，稳定安全的产品输出，以及适应如今新消费模式的品牌营销方式，稳坐行业头部地位。

深圳正威（集团）有限公司

正威国际集团创始人、董事局主席王文银：理论跟实践相隔一个太平洋。做企业拼的是行动，是把太平洋填满的办法和韧劲。

正威集团是围绕铜完整产业链布局的产业集团，是世界铜王，位列2021年世界500强第68名、中国企业500强第22名、中国民营企业500强第4名、中国制造业企业500强第7名、中国制造业民营企业500强第3名。公司采取“文战先行，投融并举，管退有序”的集团战略，“大增长极、大产业链、大产业城”的商业模式，形成控股120家，千亿营收的跨行业企业集群，同时专注铜全产业链发展战略，深耕全行业价值链，从粗铜加工到铜精深加工，实现铜产品价值的万倍增长。一方面，正威在探索集团+国资的产业园合作共赢模式，通过借助金融工具，实现快速收并购，扩展规模；另一方面，企业实施国际化人才和市场管理，层层述职，合理退出，有序扩张。公司建立全球三大研发中心，与国内外高校合作创新，拥有5000+专利。同时公司注重成本管理，建立数字化供应链体系、全国一体化供应平台，实现降本增效；通过构建客户生态圈与供应链金融，实现以客户为中心的协同发展。公司特别强调企业文化的引领作用，充分授权员工，以实现全员自我价值驱动发展。同时公司搭建从60后、70后、80后、90后50位总裁的年龄代谢制度，每年10%的干部淘汰率，保障领导力的继承与组织活力。

公司强调文战先行，十分有特色。战

略上，第一，应势而变。敏锐地将形势变化与规律结合，做第一个发现变化并作出改变的人。第二，顺势而为。把握规律的同时理论结合实际，实事求是，知进退、肯舍得。第三，借势而上。将各地的危机与机遇区分出来，用辩证的眼光去处理和解决问题。正威发展经历了多次战略机遇：1997年亚洲危机，众多企业倒闭，正威抄底市场、人才和资本，凤凰涅槃，产值做到10亿。2008年全球金融危机，王文银再次出手，将美国、欧洲的一些铜制造企业收入囊中，设立了日内瓦、美国、新加坡三大海外总部，产值做到千亿。2019年爆发疫情，正威集团积极响应国家号召，将复工复产工作提上重要日程，集团的各项工作进展稳步推进。在诸多企业选择谨慎收缩的情况下，正威集团选择“逆势”飞扬，在积极复工复产的同时，推进了数十个项目，涉及新材料、新一代电子信息、文化、健康等众多领域，总投资数百亿元。每一次危机、每一次机遇都是一次战略层面的升华、战术层面的改造、实践上的破壳、思想上的颠覆。董事长王文银说过，企业家精神最核心的要素还是创新和责任。企业是社会用来盈利的一种组织。企业家最核心的竞争要义就是创新，另外是责任，即创新的目的。企业强调商而兼士，贾而好儒，回报社会，兼济乡里的理念。

溢达集团

溢达集团CEO童成：“溢达重视可持续发展既非为了遵从监管，也非为了企业宣传。“励志笃行，有所作为”是我们的愿景，也是我们增强竞争力的重要动力。溢达深信，每位员工都有能力推动变革。我们的经营方针及管理决策理念均建基于集团的“溢文化”(eCulture)，即道德操守(Ethics)、环保意识(Environment)、开拓求新(Exploration)、卓越理念(Excellence)及学习精神(Education)”。

溢达集团以“励志笃行，有所作为”为企业愿景，致力实现两大目标：应对气候变化和缩小贫富差距。溢达作为一家知识型创新公司，面对多变的国际环境，逐步从单一战略走向多元化——除了推动纺织服装业务的持续创新外，更全力拓展崭新领域，以应对不同产业及不断变化的客户需求。四十余年来，溢达成功结合纵向一体化供应链的运营经验、专业智慧和科技实力，解决多个行业的发展壁垒，是众多国内外客户信赖的忠诚伙伴。溢达三大事业群：溢达品牌及分销，通过“派”和“十如仕”等自有零售品牌，为消费者提供优质服装产品；溢达纺织服装，为客户提供纺织、服装和辅料全方位解决方案，以一件梭织男装衬衫为例，溢达能实现自动化的工序已达77%。通过推动数字化变革，打造虚拟样板，大大缩短产品研发周期，并与安踏、李宁、无印良品等战略客户加速合作，大力发展国内及亚洲市场，并积极探索开拓家纺及口罩等健康系列产品新业务；溢达创投则通过先进技术赋能不同传统产业，为客户提供创造性解决方案，并积极探索投资机遇，特别是促进可持续发展的颠覆性技术或初创企业。溢达始终打破常规，立足长远，每年在技术研发和

智能制造自动化研发上投入约2亿元人民币，截止到2021年，累计获得近1800件创新专利。通过不断投资数字化转型、智能物流、可再生能源、环境保护和产品优化，与合作伙伴推出转变传统行业的业务增值方案，并在推进全球可持续发展方面发挥重要作用。溢达重视人才发展，如重点培训知识型人才及数字赋能员工等，将员工健康、多元包容、培育人才视为第一要务，通过建立溢达学堂为代表的内部培训系统，打造学习型组织，在提供终身学习的理念下，集团持续将每年大约2%的工资预算用于培训和发展，助力员工持续成长。

早在成为全球共识之前，可持续发展理念就已融入溢达集团的核心战略。每个选择、每项决策均符合引领企业成长的溢文化(eCulture)和可持续发展理念。溢达力求实现全产业链绿色生态可持续发展，成功研发颠覆性“无水染色”技术；位于山水甲天下桂林的十如，是创新思维与可持续发展理念深度融合而建的可持续发展园林，展示了溢达应对气候变化和缩小贫富差距的决心，并籍此启发更多人加入这一行列。未来，溢达期望能与更多有志于实现净零目标的伙伴们携手并进，共同为地球和人类创造更美好的未来！



图 / 视觉中国

治理与财务

北京东方雨虹防水技术股份有限公司

东方雨虹董事长李卫国：老老实实去做第一名的优质产品，去提供第一名的专业服务，百炼成钢的坚韧与磨砺铸就东方雨虹品质经营的底色。

东方雨虹拥有27年历史，是中国建筑建材行业的龙头企业，以“成为全球建筑建材行业最有价值企业”为愿景，立足中国市场，面向全球发展。企业围绕客户需求创新与升级服务，形成建筑防水、民用建材、非织造布、建筑涂料、建筑修缮、节能保温、砂浆粉料、特种薄膜等业务板块合力的建筑建材系统服务体系。公司落实并深化省区一体化经营，推动“弱总部、强腰部、壮大底部”的组织构架变革，打破渠道壁垒，经营管理职能进一步下沉，充分整合优势资源，提质增效，各区域一体化公司通过聚焦本地市场、属地专营，充分整合当地客户及市场渠道资源、加强所辖区市场覆盖，直销及工程渠道深度融合、协同作战，充分发挥渠道+直销“1+1>2”的优势，更好地服务于市场和客户，提升市场占有率。全面实施国际化战略，产品销售遍及100个国家，从价格优先转变为高质量发展，从市场转变为品牌，转换增长动力。公司以主营防水业务为核心，延伸上下游及相

关产业链，为数以万计的重大基础设施建设、工业建筑和民用、商用建筑提供高品质的系统解决方案。并通过在全国控股100家子公司，一方面，建立42个生产研发物流基地和80余条生产线，另一方面引入海外先进技术，实现精益化生产，整合了全球资源，拥有成本优势。企业加速向绿色集约建造转型，通过建设特种功能防水材料国家重点实验室，建立四大研发中心，成立防水涂料全球卓越研究中心等科研平台，提升科技创新能力。公司以数字化为抓手提升管理及服务效率。数字中心联合内部700多名业务关键用户，以及外部数十家数字化厂商，打通业务流程、建立数据标准、提升管理规范和管理效率、降低成本和风险、为打造数字化竞争力奠定了坚实的基础：对营销、工程、生产、库存、采购、物流等环节的业务流程进行了全面的梳理和再造；建立了数据标准管理体系，上线了主数据管理平台，同时对物料、客户、供应商、组织、人员、财务等领域的数据进行了全面的梳理和清洗；对整体数字化的技术架构进行了升级，建立了前中后台三层应用架构，搭建了数据中台和业务中台，涵盖营销、工程、劳务、招标、采购、财务、资金、人力资源、风控、IT等服务共享中心；按照业财融合、产供销协同和数字化营销三条主线对各个核心业务领域的系统进行了新建、重构和升级，包含核心ERP、财务共享、资金管理、APS分单排产、SRM采购、WMS仓储、TMS物流、MES生产执行、EMPT工程项目管理、雨虹工匠劳务平台、一体化营销等平台的建设。企业有序发展事业合伙人，形成共享愿景、共谋发展、共创价值的“合伙人机制”，旨在通过制度性安排，以长

期激励为导向，从根本上激发合伙人的能动性，实现聚合效应。2021年，东方雨虹实现营收319亿元，同比增长47%，净利润42亿元，同比增长24%，经营状况稳健且盈利水平出色。

东方雨虹大力推行“平台 + 创客”的经营模式，给予有想法、有创新的员工、经销商通过奋斗实现自我价值的平台，并提供资源助力创客的发展，从而提升公司整体综合实力。公司连续推行三期惠及数千人的股权激励，彰显管理魄力和对未来发展的信心。扩大相关方形成共创共享的价值共同体，应运而生的便是东方雨虹合伙人政策，开创一个好人赚钱的时代。为了深入打造共创共赢的“合伙人文化”，形成共享愿景、共谋发展、共享利益的“合伙人机制”，通过制度性安排，以股权关系为纽带，以长期激励为导向，从根本上激发合伙人的主观能动性，实现聚合效应。恪守正道，固本培元。出台《东方雨虹基本法》，从根本上确立公司价值体系、文化体系，明确东方雨虹行为准则，为发展指明方向。“东方雨虹的存续和发展壮大，不仅得益于社会变革所提供的空间，更得益于全体员工对企业价值观的坚守，对市场规律的敬畏，对顾客价值的尊重。公司基本法是在总结以往发展经验的基础上，对公司经营的基本原则进行规定，是公司未来发展的指针，也是公司对社会、顾客、员工、股东、供方和合作伙伴等相关方的基本承诺”。所以，《东方雨虹基本法》并不仅仅是员工所认为的“宪法”，它实则系统地总结了发展经验，明确了东方雨虹企业价值观和管理基调，同时也构架了东方雨虹基业长青的知识体系。

中卷

风险研判 谋定后动



中国卓越管理公司CEO 对未来的思考

2021年对于中国民营经济来说挑战重重。在后疫情、强监管多重因素交织的背景下，头部民营企业近年来仍交出了亮眼的成绩单，不仅维持规模和利润上的增长，在可持续发展和社会责任建设方面也逐渐树立标杆，如参与精准扶贫、乡村振兴、污染防治等。2022年伊始，地缘政治变局、国内疫情多点散发，尤其上海疫情突发导致产业链停摆多月进一步增大了经济下行的风险。当前中国经济主要面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。需求方面，消费和投资恢复迟缓，疫情反弹使服务消费、可选消费受到明显冲击。随着出口替代效应的减弱，2022年出口增速难以维持过去两年的亮眼表现。供给方面，受国际局势及疫情影响，电子、汽车等行业供应链瓶颈凸显，大宗商品价格上涨进一步推高了企业生产成本。

在超预期的宏观经济压力下，今年5月政策制定者召开了多次关于稳经济的高层会议，聚焦助企纾困，恢复市场信心。今年两会发布的政府工作报告把稳增长放在更加突出的位置，同时注重发展质量和效益的提高。措施包括：多渠道促进居民增收恢复消费、扩大新型消费；适度超前开展基础设施投资、加大

社会民生领域补短板；深入实施区域重大战略、增强区域发展的协调性；深化和拓展多边经贸合作，保持高水平对外开放。这些举措都为中国经济带来新的发展机遇。

一方面，自主创新和数字化转型依然是鼓励产业发展的重点领域。伴随着后疫情时代全球供应链重塑，产业链的自主可控和“补链强链”受到高度重视。政策扶持对于企业的科技属性、关键技术自主可控的要求进一步提升。民营企业500强调研显示，头部民营企业采取了更多元的方式提升创新能力，强化科技成果转化，比如加强产学研合作，主导和参与科技创新平台建设，包括国家重点实验室、国家工程研究中心等。约八成500强企业的关键技术主要来源于自主开发与研制关键技术。企业的科技创新亟需数字技术的赋能，九成左右的500强企业已实施或计划实施数字化转型。同时，随着数字经济深入各行各业，数字化风险治理将成为是企业完善内部治理的重要组成。¹

另一方面，随着能源资源短缺和国内竞争加剧，也为了应对贸易保护主义的挑战，推进全球化进程成为头部民营企业做大做强的关键路径。这些企业有



图 / 视觉中国

布局全球产业链的迫切需要，也有望通过对外输出具有创新优势的商业模式，进一步提升中国企业在全球价值链的影响力和竞争力。因此，跨国经营管理能力的不断提升是企业全球布局后进行属地化经营的有力保障。

在当下内外部环境具有高度不确定性的情况下，我们对BMC获奖50家中国卓越管理公司进行了问卷调研，并与公司创始人、CEO、高层管理者深

度对话，一方面我们讨论、分析这些变化和不确定性，而另一方面，我们也在思考：**未来，有哪些长期不变的因素？有哪些确定性？如何在“不确定性下谋求确定性”**。参与调查的50家公司中有21家制造企业、12家消费品制造与零售企业、餐饮服务企业、5家信息与技术服务（ICT）企业、6家生命健康企业（医疗与医疗器械）、3家地产企业、2家教育企业、1家综合集团（消费/生命

健康/金融）。平均存续期24年，年收入27-2234亿元，年平均净利率11%，年平均净资产收益率11%，年平均收入增长率21%。

调研和访谈围绕三个方面：第一，中国头部企业认为的最大外部风险与内部挑战是什么？第二，头部企业重点培育哪些核心竞争力？以及第三，为应对风险，企业如何培育未来的核心能力？我们分享调研结果，希望头部中国民企

的思路对更多企业有所启发。

一、最大外部风险与内部挑战是什么？

超过40%参加调研的中国头部民企，选择**新冠疫情、市场内需、技术革新、国际政经局势、当地政策变化、供应链与人才断档**为前七大外部风险。具体行业来看制造业、消费品制造与零售、餐饮服务行业、ICT、生命健康行业企业相对一致排序前五大上述风险，房地产与教育行业企业受政策影响及内需影响更大。同时，只有房地产企业认为气候变化是影响未来战略制定与执行的关键外部风险，对其差异化的客户服务与产业链创新影响很大，而**主要的制造业、消费品制造与零售、餐饮服务行业相对还不够重视双碳对战略制定的影响。**

同时，调研企业前五大内部挑战为：**组织模式有效支持业务快速发展、成本控制、研发技术升级、领导继任及人才发展、多板块战略整合与拆分能力。**其中，最大的挑战是“组织模式转型、研发技术持续升级”。主要表现为：组织如何将

其主要的产品核心竞争力复制到第二、三业务板块，从而创造协同效应；组织如何快速而灵活地按照战略发展进行调整等；在研发方面，研发战略如何选择关键技术方向，如何利用孵化器等模式加速科技链与产业链链接，实现创新速度引领与致胜等。

行业来看，除了各行业较为统一的五大风险领域，制造业更为关注国际化与收并购整合的挑战；消费品制造与零售、餐饮服务行业更为关注数字化与网络安全、供应链稳定；ICT行业特别关注品牌发展与舆情应对；房地产行业再次特别提及绿色环保与碳排放控制挑战及数字化与网络安全；生命科学特别关注合规管理；教育行业对合规管理与税务筹划特别关注。

二、重点培育哪些核心竞争力？

卓越管理公司项目在中国开展四年来，我们持续调研中国“隐形冠军”的核心竞争力是什么？未来持续投入重点是什么？这无疑是头部企业“在不确定性

中谋求确定性的致胜关键”。

今年“**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能力、精益化管理与卓越运营力**”仍旧是三大关键优势，尤其近70%的企业认为**核心竞争力首先围绕“独特的价值实现与正确的战略选择与执行闭环”**。这说明，更多企业管理者认识到独特性、差异化的战略以及战略落实执行的重要性。“出色的以客户为中心整合价值的能力与精益化管理与卓越运营力”仍十分重要，但**一部分企业开始凸显“组织模式有效支持业务快速发展迭代、出色的资源整合能力（即收并购整合与生态圈合作）”**的力量。他们实现了高速扩张与高效整合，这已成为他们核心竞争力中不可或缺的部分。

行业来看，除了各行业较为统一的三大关键优势，**制造业与ICT行业核心竞争力强调关键核心技术研发及领导力；消费品制造与零售、餐饮服务行业、房地产行业核心竞争力强调组织模式快速迭代；生命科学、教育行业核心竞争力强调品牌优势。**

图4：公司认为什么是前5项外部风险对未来战略制定与执行影响程度最大？

| | 工业制造 | 消费品制造与零售、餐饮服务 | 信息与技术服务 (ICT) | 房地产 | 生命健康 (医疗及医疗器械) | 教育 | 综合 (*复星国际) |
|--------|------|---------------|---------------|-----|----------------|------|------------|
| 新冠疫情 | 39% | 89% | 56% | 53% | 65% | 50% | 100% |
| 市场内需 | 53% | 50% | 72% | 87% | 55% | 40% | 0% |
| 技术革新 | 34% | 12% | 80% | 20% | 45% | 20% | 40% |
| 国际政经局势 | 56% | 36% | 52% | 7% | 0% | 40% | 60% |
| 当地政策变化 | 33% | 35% | 16% | 87% | 45% | 100% | 80% |
| 供应链 | 30% | 38% | 0% | 7% | 35% | 0% | 20% |
| 人才断档 | 21% | 12% | 20% | 0% | 30% | 40% | 0% |
| 大宗商品价格 | 30% | 30% | 0% | 0% | 20% | 10% | 0% |
| 货币政策 | 4% | 3% | 4% | 27% | 5% | 0% | 0% |
| 气候变化 | 0% | 0% | 0% | 13% | 0% | 0% | 0% |

行业选项第一 行业选项第二 行业选项第三 行业选项第四 行业选项第五

图5: 公司面临的内部前5大挑战是什么?

| | 工业制造 | 消费品制造与零售、餐饮服务 | 信息与技术服务 (ICT) | 房地产 | 生命健康 (医疗及医疗器械) | 教育 | 综合 (*复星国际) |
|-----------------------|------|---------------|---------------|-----|----------------|-----|------------|
| 组织模式有效支持业务快速发展迭代 | 41% | 28% | 20% | 47% | 75% | 50% | 0% |
| 成本控制 | 31% | 37% | 8% | 0% | 55% | 50% | 0% |
| 研发技术升级 | 50% | 18% | 44% | 7% | 5% | 0% | 0% |
| 领导继任与激励、卓越领导力打造 | 14% | 35% | 56% | 20% | 20% | 10% | 20% |
| 多板块战略整合、拆分能力 | 23% | 10% | 52% | 47% | 10% | 40% | 80% |
| 客户管理、市场营销管理创新与效果监测 | 13% | 14% | 24% | 13% | 55% | 0% | 0% |
| 新商业模式变化、收并购或拆分后的合规与管控 | 9% | 10% | 16% | 7% | 5% | 50% | 0% |
| 数字化与网络安全 | 11% | 32% | 20% | 40% | 25% | 10% | 40% |
| 国际化拓展或国际业务持续 | 26% | 18% | 20% | 0% | 0% | 0% | 60% |
| 品牌发展与舆情应对 | 11% | 21% | 36% | 7% | 0% | 20% | 0% |
| 供应链稳定 | 16% | 25% | 0% | 0% | 30% | 0% | 0% |
| 资源整合 (收并购) | 24% | 14% | 4% | 27% | 5% | 0% | 0% |
| 融资与现金安全 | 20% | 0% | 0% | 33% | 15% | 30% | 100% |
| 绿色环保与碳排放控制 | 9% | 10% | 0% | 53% | 0% | 0% | 0% |
| 税收筹划与税务合规 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 40% | 0% |

行业选项第一

行业选项第二

行业选项第三

行业选项第四

行业选项第五

图6: 公司的最大优势是什么?

| | 工业制造 | 消费品制造与零售、餐饮服务 | 信息与技术服务 (ICT) | 房地产 | 生命健康 (医疗及医疗器械) | 教育 | 综合 (*复星国际) |
|------------------------|------|---------------|---------------|------|----------------|-----|------------|
| 独特核心价值和战略目标 | 54% | 70% | 59% | 100% | 58% | 0% | 100% |
| 出色以客户为中心整合价值的能 | 17% | 43% | 26% | 66% | 58% | 33% | 66% |
| 精益化管理与卓越运营力 | 35% | 17% | 7% | 22% | 0% | 33% | 0% |
| 掌握自主知识产权的关键核心技术 | 24% | 4% | 40% | 0% | 17% | 0% | 0% |
| 卓越领导力, 催化积极变革, 鲜明的企业文化 | 24% | 12% | 7% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| 组织模式有效支持业务快速发展迭代 | 21% | 22% | 7% | 11% | 0% | 0% | 33% |
| 品牌优势 | 2% | 8% | 20% | 0% | 50% | 99% | 0% |
| 全员对不断创新与学习的承诺 | 7% | 4% | 20% | 0% | 8% | 17% | 0% |
| 出色资源整合 (收并购) | 9% | 17% | 13% | 0% | 0% | 17% | 0% |
| 客户管理, 市场营销与创新 | 5% | 8% | 0% | 0% | 8% | 0% | 0% |

行业选项第一

行业选项第二

行业选项第三

三、在未来强化“经营确定性”上, 头部企业要持续投入建设什么来应对风险?

此外, BMC候选企业在以下八个领

域具体分享了如何应对风险与创变, 这也反映了他们未来持续关注重点, 即: **第一, 战略风险应对与持续强化客户洞察; 第二, 研发与技术升级谋定未来; 第**

三, 国际化与收并购助力规模增长; 第四, 数智化助力组织敏捷转型; 第五, 供应链风险应对降低运营风险; 第六, 人才赋能兑现承诺的力量; 第七, 智慧财务助

力价值创造；第八，风险智能保驾护航。

1. 战略风险应对及持续强化客户洞察

最佳实践

2020年以来，参与调查的50家企业着手解决一系列燃眉之急，从保持工厂和供应链运转到维持现金流，以确保业务连续性。对于战略风险应对而言，这种短期救火和着眼长远的两重性，成为疫情期间最为显著的管理变化之一。今年调查结果显示，他们可平稳在过去3年经济周期谷底持续发展，主要是由于以下几点：²

· **使命驱动的企业战略**：随着对企业存在价值和社会责任的重视程度不断提升，调查企业在将企业使命纳入战略考量，企业使命在日常经营活动中所发挥的作用也愈发明显，它们确保一系列整合的战略选择能够赋能并支持由企业使命驱动的目标，践行社会承诺。

· **战略演进**：全新的360度视角——除了在长期战略情景规划、客户洞察深化、并购等领域，在数字化转型和成本转型推动以客户价值为中心整合资源是必选项，虽然他们也时而纠结于长短期目标之间的平衡。

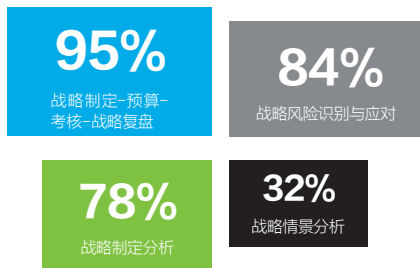
· **科技和战略家的工具箱**：高管们认识到科技正在从根本上重塑市场格局，从而为业务发展开创了全新的战略可能性，也重新界定了战略管理的必需能力。企业正在积极把握机会，明晰科技在战略致胜中发挥的作用，牵头与各部门同事合作，将愿景照进现实。

· **从新冠疫情中汲取的经验**：在最危急的时刻，企业家们展现出令人叹服的敏捷和适应性，帮助公司应对动荡和不确定性。他们发掘了全新和替代性的数据来源，采用更加动态的战略规划流程来驱动超常的业绩。

持续挑战

调研显示，部分头部民营企业已同

图7：为更好应对战略风险，企业应用了以下哪些管理工具？



世界一流企业一样在战略管理闭环（战略制定-预算-考核-复盘）外，进行了战略风险识别与应对，但他们中也仅有32%的企业应用了战略情景分析，以更敏捷、动态的方式提前规划应对巨大的不确定性。

在强化客户洞察领域，头部民企坦言在“打造兼具数据分析能力及创意营销方式的营销团队、理解消费者对线上线下融合体验的反馈，尤其包括动态与一致性、设计人性化数据体验挑战、理解消费者对公平性、包容度等社会问题的态度上仍有极大挑战。

他们决心持续在以下方面提升管理能力：

· **连接企业使命与核心业务战略**：企

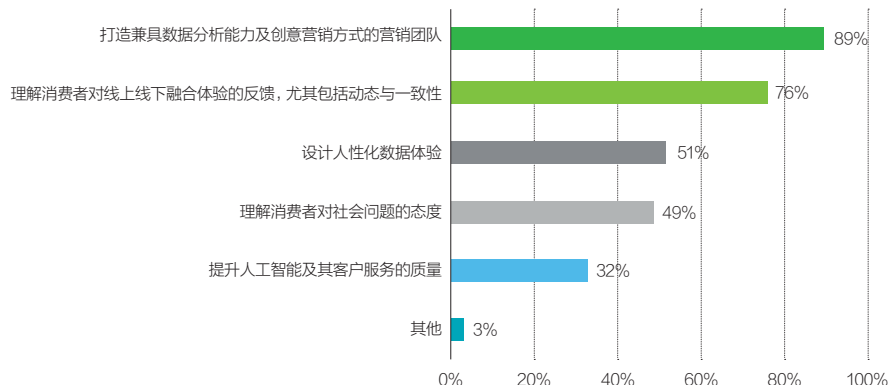
业使命对企业竞争力的影响与日俱增，理解价值创造机制，发掘价值创造与社会责任举措的联系。企业社会价值也可以通过数据进行检视，量化投入产出。运用数据分析来跟踪监控企业社会价值相关的活动，评估现状和未来目标，与更广泛的利益相关方相联系。

· **围绕客户找到获取价值的新方法**：在探索未来的市场、客户和行业态势将如何影响企业获取和创造价值上，企业不仅要考虑企业战略可能需要的改变，还要考虑如何借力合作伙伴和生态系统，获得之前难以企及的价值机会，在企业宗旨与客户体验之间建立联系。

· **提升情景规划的水平**：根据对所在行业和全世界重大趋势和不确定性的有力洞察，设想未来如何演进的各种可能方向。运用传统财务模型来预测业务是增长还是下滑，已难以在一个持续颠覆变化的世界中为企业未来发展提供可靠判断，需要采取滚动的情景规划，不断进行前瞻性预判并据此回溯可行的策略，理解哪些是无悔行动，设立对特定情境所采取行动的触发机制。

· **拥抱技术和战略的融合**：解读科技战略，识别将数字技术投资与战略价值结合的路径与合作机会，助力科技战略

图8：强化客户洞察领域企业有哪些主要的挑战？



的实现，着眼于技术赋能的业务战略所带来的收益。了解企业当前的技术成熟度。现在具备哪些工具和能力？还有哪些差距？首先应该投资什么领域以及期望有哪些回报？留意寻找有技术能力和经验的人才，以弥补在自身技术理解和对外影响力上的差距。

· **识别重点社会议题，提升社会绩效管理效力：**识别、分析企业运营（应涵盖核心业务领域）对社会产生的已有或潜在正、负面影响，并制定缓解重大负面影响的措施。设定并公布社会议题目标。这些目标需与联合国可持续发展目标（SDGs）、全球报告倡议组织（GRI）等国际指引的关注议题一致，并对应企业当前主要的（已有或潜在）正、负面社会影响。关键目标应试图减缓或解决负面社会影响。设定阶段性目标和行动举措，建立治理和监督机制，确定测量、收集数据和监控进度的方法，以提高社会绩效数据的标准化和可比性。

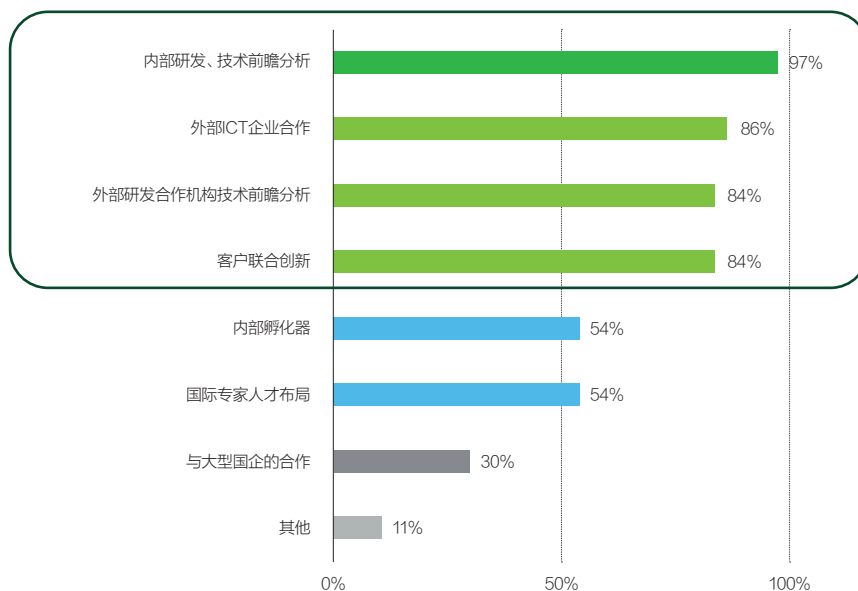
2. 研发与技术升级谋定未来

最佳实践

今年获奖企业中有一批“专、精、特、新”企业，都是利用国产替代机会全方位发展，大幅缩小了与全球一流竞争对手的差距。一家代表企业曾说过：“研发注重商业成功，我们会落实五大理念：研发是投资、双轮驱动、面向流程的贯通型组织、并行工程、结构化流程统一运作，同时注重需求管理与技术研发，拥有重量级研发团队。”

从调查结果来看，**企业科技战略关键技术选择**主要靠**内部研发、市场与销售团队及外部研发合作机构技术前瞻分析、外部ICT企业合作（例如华为等）、客户联合创新**，但即使头部企业在利用**孵化器、国际专家人才布局（尤其是广招有国际经验的中国科学家）、及与大型国企合作**上还有很多手段可加速联合创新。

图9: 企业采取哪5种手段应对科技战略风险，避免科技创新难并平衡技术前瞻感知与商业化及时落地？



总结他们的成功，主要在以下六个方面：**创新战略引领能力强**，对技术本身具有更高的敏感度与更快的接受速度，能迅速地把新技术转化为生产力；**关键核心技术积累强**，原创性、引领性科技攻关能力强，掌握具有自主知识产权的关键核心技术，可突破制约行业发展的技术“瓶颈”；**科技创新人才储备足**，有一批内部推动科技与业务高效协同、外部产业创新的领军人物；**研发活动效率质量高**，整合集聚创新资源，形成跨领域、大协作的创新基地；**商业转化创效能力强**，高效的科技创新成果商业化转化能力可显著增加企业价值，实现多维度创新；**数字化助力高效敏捷**，研发中可用科技手段解决传统模式中无法解决的复杂问题。

持续挑战

即使头部民企已做出表率，但**相关风险与挑战**还主要关于“**难以持续选准关键技术方向；创新效率不能推动大规模**

模创新协同效应；难以布局国际专家人才（尤其是广招有国际经验的中国科学家）；忽略用孵化器招募全球产业链独角兽合作，加速创新链与价值链的链接；与国企合作还很少，利用国企现有技术加速商业化的意识不足。”

我们建议更多民营企业：

· **不断审视其科技战略：**注重前瞻技术引领，预测“未来图景”，并利用这一图景倒推当下需要处理的任务和问题；

· **加速科技与其他职能内部协同敏捷度：**利用IPD组织变革、收并购等手段加速科创商业化转化在内部的协同与放大效应，且持续制定挑战性目标和培养危机意识；

· **提前科技创新综合绩效评价助力商业化：**进一步强化计量科技成果在经济效益侧的价值贡献，合理评价不同科技创新主体的绩效表现，有助于更好的落地外部协同研发，内部强化激励，外部提前布局新的商业模式；

· **设计孵化器、加速器招募全球产业链独角兽合作**：尽快设计内部孵化器运营模式，加速科技买手全球产业标的筛选；

· **重视国民合作捕捉新机**：利用好与国企、国家科研机构战略合作关系，以客户为中心加速商业化实施，发挥民企更大动能。

3.国际化与收并购助力规模增长

最佳实践

今年获奖企业中已实现大规模国际化经营的企业越来越多，**第一类以技术为主要驱动因素的企业**基于“研发·融(投)资扩产”，产业和资本并驾齐驱的**良性增长循环态势日渐明显**。他们从内生发展到加速外延发展，沿着产业价值链树状延伸整合资源，不断扩展自身核心业务及商业组合，实现战略转型升级。第

二类以资源类资产为禀赋的企业通过入股产业链上游把控资源、横向扩大产能、增产降本、并加强下游客户基础来占据市场制高点。第三类步入发展瓶颈期的企业应势而为，通过合作、合资、并购、重组等资本运作作为支点实现赛道转换、产业升级。³

与德勤总结的跨国经营能力成熟度模型对标，头部民企在以下几方面过去几年加速了能力培育：

建立一个可以持续性管理国际业务的能力平台，不是简单地把国内业务管理能力进行复制，也不是完全另起炉灶。更要充分考虑到全球经济格局、政治格局等世界局势对企业运营带来的新挑战。他们中国际化经营步伐较大的企业已经进入“以外养外”阶段，境外业务取得一定成绩，以前期积累支持自身境外业务的发展，并重点关注境外业务盈利能力

的提升。他们在进一步探索境外业务的高效运营模式，以市场价值、协同价值与风控价值为核心，创新境外业务管理模式，力争提高响应速度、降低管理成本、控制项目风险。

持续挑战

调查问卷显示，2019年至今，全球经济格局持续调整、双边/多边/区域经贸规则不断重塑、国家间政治格局错综复杂，加之新冠疫情在全球扩散蔓延，对想要走出去的中国企业带来了新挑战，更对企业跨国经营能力提出了更高要求。鉴于头部民企管理体系相对成熟，**调研中大多数企业对降低全球化经营的风险的手段主要还聚焦在战略制定能力、业务拓展能力、人才队伍建设能力、品牌建设能力、供应链管理能力和不同客户需求的分级管理能力上，说明中国企业的国际化挑战还是相当大的，还需不断审**

图10：德勤跨国经营能力成熟度模型

业务拓展

根据公司境外发展战略和竞争战略进行境外市场、客户、产品的针对性开拓工作

投融资管理

对金额较大或重要程度较高的境外项目进行投资决策和管理，以及内外部资金筹措、调度的活动

品牌

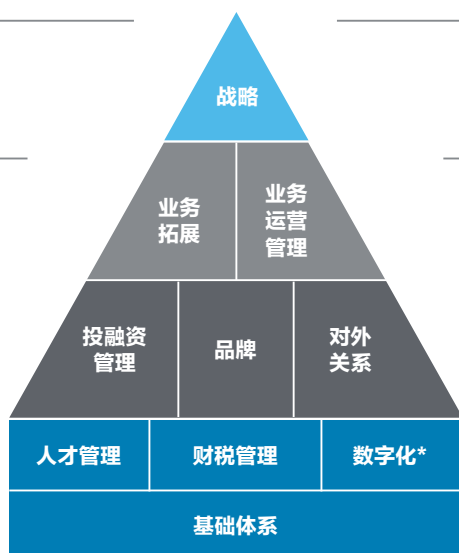
为助力境外业务拓展与运营而进行的品牌建设、推广与营销策略规划活动

人才管理

基于战略规划建立人力资源战略，并实行有效的人才招聘、培养、考核与激励，从而保证人才和组织架构能够满足长期发展目标需求

财税管理

基于战略规划搭建财务模型有效管控境外业务的财务情况，搭建税务结构进行税务管理等



基础体系

为保障企业日常运营能正常进行而搭建的提供支持的基础体系，包括管理体系、风控体系、法务体系

业务拓展

为实现总体目标，对境外业务未来发展方向做出的长期性和整体性规划，包括发展战略、竞争战略、价格战略等

业务运营管理

通过对研发、采购与供应链、生产运营的管理，本部对境外公司运作提供支持并进行管控，确保境外业务有效运行

对外关系

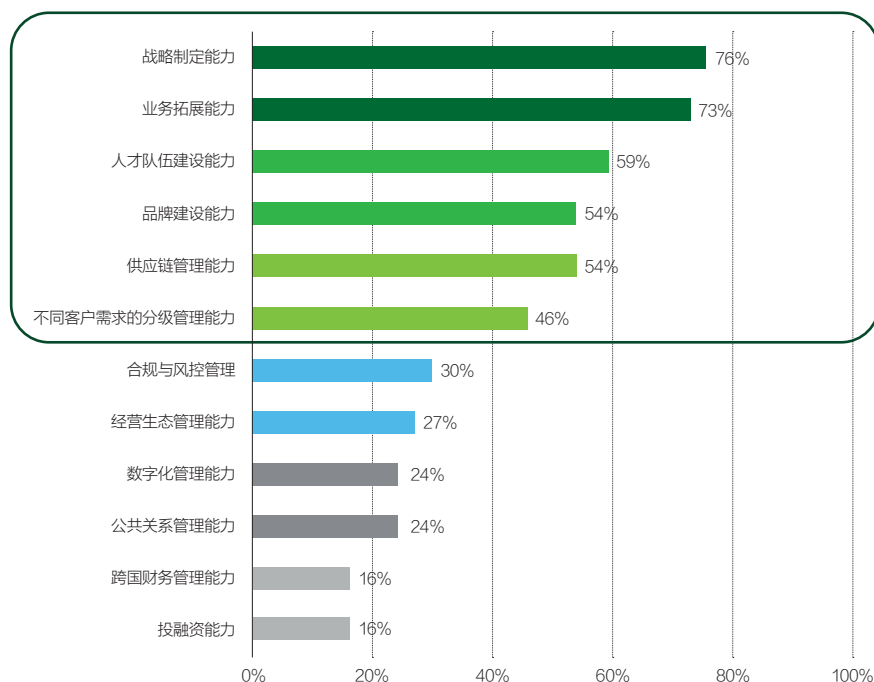
通过与政府、非政府机构、媒体、行业协会等沟通和协调，管理跨境经营合作伙伴，营造有利于公司生产经营的环境

数字化

进行一体化的信息管理系统规划与整合以统一管理所有境外公司，并提供相应的信息管理服务与支持；建设信息通信基础设施支持境外业务数字化管理

*数字化包括原来的信息系统、通信基础设施、云计算、新兴的数字化应用等

图11: 企业全球化经营中哪前5项能力亟待提升, 可有效降低全球化经营的风险?



视发展战略和进行资源梳理, 明确支持未来业务发展方向、进行跨国经营所需能力为何以及短板何在, 并努力提升核心能力, 为走出去打好基础。同时, 对合规与风控管理、经营生态管理、数字化管理及公共关系管理上还有不少企业选为前五大能力建设关键, 也反映了国际化经营与国际化收并购已完成的企业在更细的运营层面上还有许多工作要补足。

我们在BMC企业CXO深访中发现, 头部企业也面临如下挑战:

- 快速变化的市场环境、缺少全球化人才和文化冲突, 海外并购不能实现交易价值;
- 全球化管理平台需要构建什么样的能力以及建设到什么程度, 才能够对目标企业进行恰当地管控和指导尚不清晰;
- 缺乏国际化人才, 不但需要具备专业能力, 同时也需要能跨越文化障碍;



图 / IC

· 疫情限制了跨国人员的流动和聚集, 倒逼中国企业尝试运用数字化手段管理海外业务, 例如推动远程办公等弹性化管理、加快企业数字化应用、探索智能生产运营等; 另一方面, 数字化转型也对企业通信基础设施建设、数据治理与数据安全等提出了更高的要求。

经济全球化趋势下, 中国企业更应以全球化视角制定战略。随着各国联系日益紧密, 全人类共同面临老龄化加剧、不可再生资源濒临耗竭、能源供需结构变化等挑战:

· 首先, 中国企业应当积极以国家“推动构建人类命运共同体”的理念为指导, 制定战略和开展业务。例如汽车企业应意识到控制污染、绿色低碳成为各国经济发展主流, 从而以电动化、智能化为方向制定国际化战略。

· 其次, 地缘政治因素错综交织, 中国企业应更为谨慎地评估国际规则变动对企业海外经营带来的影响。例如, 一些国家/地区在特定领域和企业运营方面设定新规, 以形成指定国/地区的行业主导权, 提高市场进入壁垒。

· 中国企业必须具备全球视野, 对政治因素引发的各种风险进行预判, 并通过自研技术、多元布局等方式提高抗风险能力。

· 企业需要建立一个可以持续性管理国际业务的能力平台, 进入“以外补内”的协同化阶段, 境外业务可以反哺国内市场, 重点关注境外业务组合的健康性与成长性。

企业要在业务全球布局、技术标准贯彻、人才资源调配等方面, 实现全球化的配置与管理, 国内国外业务探索统一

的管理模式与标准, 并形成完善的协同化管理体系, 最终建设成为具有全球竞争力的跨国经营企业。

4. 数智化助力组织敏捷转型

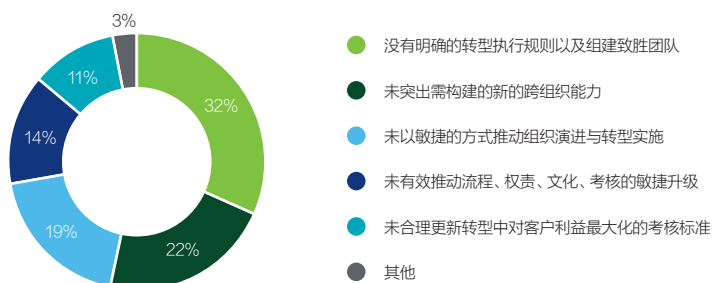
最佳实践

今年BMC获奖企业讨论最多的挑战是组织转型。我们看到更多获奖企业组织以**客户为中心、透明、敏捷、协同**, 数智化助力功不可没。消费者的需求瞬息万变, 企业在构建以消费者为中心的运营体系过程中, 必须锤炼一项重要的新竞争力, 即“支撑快速迭代和创新的能力”。这不仅是一项技术、产品或运营能力, 更是将上述能力融合贯通, 外化而成的一项组织能力, 是数字时代企业竞争力优劣的核心差异所在。从传统组织到敏捷组织的升级是企业的“转基因”工

图12: 数智化转型是企业战略、业务、组织、技术的全面转型



图13: 组织支持业务转型中主要执行不到位的风险是什么?



程,对一把手和团队都是考验。对企业家而言,是否有勇气做出不完美的决定?对团队而言,如何在一个边界开放的组织中找到共同目标,并建立有效协同?数智化是这个问题的开端,也是答案。唯有真正建立“数据思维”,让“数据”而不是“经验”驱动企业的核心决策逻辑,一把手和团队才能真正具备“先开枪,后瞄准,以万变应万变”的迭代优化能力。从传统组织向敏捷组织的转型,本质上是升级为“让数据说话”的经营文化。⁴

今年BMC评选中,我们聆听了候选企业很多实践分享:

· **组织与业务战略的契合**:在企业转型过程中,围绕企业战略这一核心,业务模式、组织与技术三个方面动态互联、协同推动并实现数智化企业的建设。数智化技术驱动业务模式重构、组织保障业务落地、技术支撑组织升级,在处理三者关系中要坚持三个基本原则:前瞻性——数字化转型过程中涉及到的业务模式、组织形态、技术能力等均从公司平台化视角出发,顺应趋势;整体性——不割裂的看待数字化转型过程中涉及到的业务、组织和技术,整体思考、整体设计;连贯性——整体思考、分步建设,保证最小闭环,避免重复投入。

· **组织转型升级是一个完整闭环,直至产生企业文化的升级**:组织转型是一个闭环概念,它不仅仅包含组织架构的

设置和调整,还需要匹配关注组织构成的基本单位——“岗位”,推进组织有效发挥职能的抓手——“绩效”,为组织运行提供激励与保障的催化剂——“薪酬”,支撑组织长久运作的动能——“职业发展”,驱动组织真正变革升级的内核——“企业文化”,以及为体系顺畅运作与效能提升加持的助力——“技术”。在从传统层级式的组织向灵活、拼接式的组织演进过程中,上述各要素匹配组织能力需求的变化,均孕育出了自身的发展特色,与组织共同构筑成了完整的管理体系。

持续挑战

今年BMC评选中所有企业提及最多的挑战是组织支持业务转型中执行不到位的风险,从调查问卷来看,主要还是前五大原因:第一,没有明确的转型执行规则以及组建致胜团队;第二,未突出需构建的新的跨组织能力及协同重点;第三,未以敏捷的方式推动组织演进与转型实施,例如关键流程“运营效率透明度”不够,难以反映组织与流程阶段性调整效果,继而帮助企业判断组织转型下一步是否持续;第四,未有效推动流程、权责、文化、考核的敏捷升级;第五,未合理更新转型中对客户利益最大化的考核标准。

我们观察到主要的挑战与不确定性在于:

· **“资源不通”**:企业内部各专业资源分散于多个部门内,受制于企业内部树状组织结构及部门墙壁垒,自上而下的决策机制难以匹配业务快速创新的需求,部门协同过程中存在中空地带,权责无法有效落实,企业内部协同效率较低,内部资源难以进行充分、有效利用。缺乏内部协同重点与考核。

· **“机制不全”**:企业在数智化转型过程中,面向客户需求持续涌现出临时性、以项目制形式开展工作的“自组织”灵活团队,然而无论是团队的设立形成、工作实施,还是团队的结果评估、激励引导,大多缺乏相匹配的组织管理、绩效考核与激励挂钩机制,难以开展规范、有序管理,同时也往往未能实现对团队创新的包容、鼓励与驱动效果。

· **“能力不足”**:在数智化企业业务转变的过程中,同样亟待解决的是人员能力难以支撑业务核心职能的问题。新业务模式下对于企业员工、管理层的专业技能与软性能力需求强调敏捷学习、设计思维、结果导向与数字化技术知识等方面,而在传统业务中持续培养、发展的团队的现有能力难以满足与承接,产生能力缺口与短板。

· **“技术不灵”**:IT架构以各自系统独立建设为中心形成信息孤岛,交互性和拓展性不足,难以支撑未来持续性发展;传统瀑布式研发导致整体交付迭代速度比较缓慢,无法应对灵活多变的业务需求;“从IT到DT”——DT时代企业经营向精准升维、数据智能广泛应用,企业边界开放,直连互动形成网络协同,对企业IT架构提出了高度共享,快速响应的需求。

· **“人心不齐”**:无论是业务模式转变还是企业组织转型,都需要具备统一共识与一致的目标。然而在数字化态势的外部冲击下,不同管理人员基于过往的业务经验以及管理风格,都可能存在

转型定位、目标、诉求的差异。当组织管理层内部“激进派”与“保守派”共存时，对于企业的整体转型进程与决策都会产生极大的影响。

·“意识难变”：在现有组织架构下，众多企业都已形成“麻雀虽小、五脏俱全”的部门或团队，以业务单体开展运作，但在组织转型升级过程中，将更强调与关注资源的整合与专业精神的提升，打破现有的部门壁垒。但从管理意识与理念转变上，对于企业内部的管理者与员工都是较大的挑战，特别是既往成功管理模式的经验与习惯，将更进一步桎梏企业组织转型的内驱力。

相信很多企业才起步企业组织的数智化转型升级。总结BMC企业的经验，有以下六个关键点：

一是从静态到敏态：组织需从原有的相对静态、稳定的组织架构转为敏态、灵活的架构与模式，以快速反馈业务需求，如针对业务孵化的项目或任务需随时分拆、组建部门。然而，高频的架构变化同时将对企业内部的标准化、规范化管理产生极大的挑战。为同步满足组织的灵活设置与企业的内部管理需求，企业需在不确定环境下定义确定因素，固态岗位与敏态组织的“双态”管理理念应运而生。无论组织在横向层面打散重塑，还是在纵向层面精深发展，都可以借助固态的岗位实现敏态架构的搭建，即“固态岗位不变，敏态组织可变，双态协同匹配，规范灵活共存”。

二是从定期评估到敏捷反馈：区别于传统绩效管理，敏捷绩效根据工作性质与内容“划小单元”，高频、灵活对工作进行实时绩效反馈，并以正向激励为导向，高效组织各类资源，激发个体潜能，实现组织与项目团队的自我组织、自我管理、自我驱动，强化多部门的工作协同，为组织转型提供有效配套措施。

三是从阶段奖励到即时激励：在鼓

励试错、推进创新的数智化转型氛围下，定期、标准化的奖酬机制已难满足对员工的个性化奖酬诉求，对于企业内部孵化、拓展的“短平快”业务，需提供更加即时的激励机制以对员工或团队进行鼓励与认可。

四是从传统组织特征到数字化DNA：组织若想紧跟数智化时代的发展步伐，则需要识别组织自身特征的数字化匹配程度，并提升数字化准备度。组织需要通过将自身特征逐步向数字化方向提升，以从探索数字化、参与数字化走向深化数字化与实现数字化。

五是从一刀切的人岗匹配到精细化的能力匹配：针对数智化环境下的组织转型，为推进组织及人员能力的有效、快速补足，需要分层分类细化识别各岗位所需的能力类型，特别是完全新增或有大量新增深化职责的岗位，从而有针对性地确定人才配置与发展策略。

六是从“紧中有松”到“松中有紧”：球队式、义工式的组织氛围成为数字化企业更加偏好与认同的组织氛围。球队式、义工式组织氛围的特点是“高度授权”、“紧控核心”，企业各团队内部平等，以沟通协调式信息传递为主，认同灵活的分工模式与自驱动的任务达成，在组织中人人都是决策者，并希望得到尊重，员工的归属感更多来源于贡献感。企业的组织氛围需要从原有的“紧中有松”向“松中有紧”转变，为灵活的业务模式、敏捷的组织架构和持续的人员发展提供归属感与稳定的内部驱动力。

5. 供应链风险应对降低运营风险

最佳实践

起伏不定的新冠疫情给全球各地企业造成的供应链压力有目共睹。并且，除了疫情，企业供应链还面临着来自地缘政治、贸易摩擦、环境保护与社会责任、政策变更、合规治理等带来的种种中

长期挑战。⁵

本次调研中显示供应链管理的前六大挑战与风险为：**不能提高商业敏感性，提供预测供应市场的情报；与供应商等利益相关者不断变化的目标和指标不能保持一致；缺乏替代资源配置模式；供应链合规风险管理；供应链长、数据不规范，且为之匹配的数据管理和分析能力薄弱，难以支撑数据驱动的决策；缺乏高风险采购寻源标准管理。从这几方面来看，从预警到应对都有极大风险。**

BMC企业都聚焦哪些供应链转型提升呢？我们观察有以下几点：

·**前瞻性寻源与合同管理：**通过大数据分析、认知计算等对需求、供应商资源、价格及成本进行分析与预测，帮助达成更加高效的资源利用。

·**自动化采购与付款流程：**通过流程自动化及系统集成工具，打通上下游业务部门数据，使用目录采购、供应商平台、电子签章、机器人流程自动化等功能实现自动化的交易，仅需极少人工干预解决异常订单。

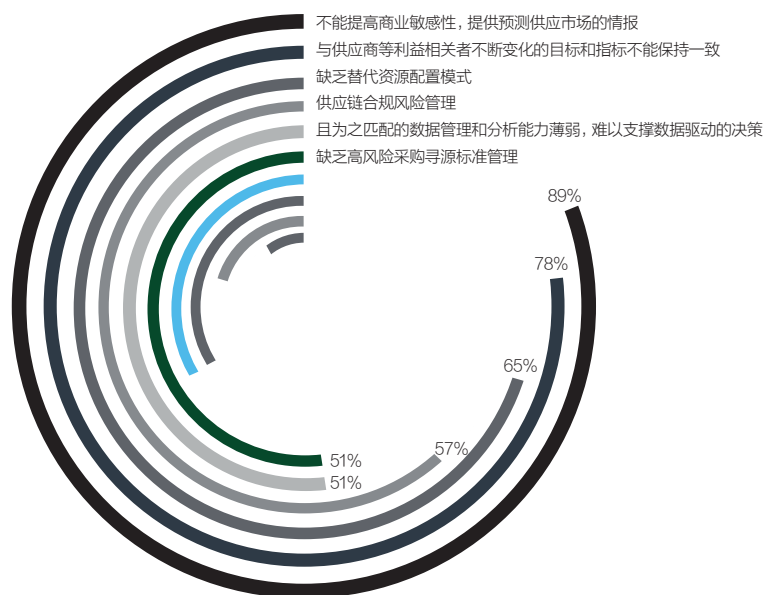
·**主动型供应商资源管理：**通过大数据抓取、网络追踪及预测识别潜在风险，采取主动型管控策略，与供应商合作伙伴共同实现能力提升。

疫情下，BMC企业这些年都加速了供应链转型升级，包括但不限于：优化路线图设计，包含跨职能优化举措分析、收益评估、优先级排序；梳理与优化端到端计划流程，如产销对接机制、总部与区域对接机制等；梳理与定义关键业务规则/参数，如需求优先级；成立复杂转型项目管理专职组织（PMO）；成立专精管理团队，如分析团队等。

持续挑战

尽管当前越来越多的企业开始投资于供应链计划能力建设，但基于德勤咨询的观察，当前相当一部分国内企业的供应链计划管理成熟度，较之其他供应

图14: 未来12个月贵公司敏捷供应链管理的前5个主要风险是什么?



链运营环节而言, 仍有待提升。正视并解决现存的管理短板是数字化转型的先决条件, 这包括:

· **战略层面缺乏对计划取向的指导。** 首先, 企业缺乏对于供应链计划战略的清晰定位, 究竟是利润导向或服务导向。不同的供应链定位是后续一系列不同的运营规则制定的指引, 如产销对接模式、不同职能部门的 KPI 设置等。只有自上而下的一体化设计才能避免战略和执行脱节。供应链计划管理依赖于整体供应战略指引进行决策。如果企业缺乏达成决策共识的底层规则, 例如客户优先级/渠道优先级, 就会导致一事一议, 因人决事的情况, 降低计划决策机制的效率。

· **缺乏独立的计划管理部门进行集中管理。** 供应链计划管理能力尚未得到足够重视, 最典型的体现就在于绝大部分中国企业并没有设立专门的计划管理部门, 而且将计划管理职能分散、依附在销售、供应链, 甚至物流部门之下。这一架构设置直接影响了计划决策的权威性,

缺乏中立部门进行全局的统筹和分配。

· **计划管理流程信息化程度普遍较低。** 不同环节数据分散在不同的系统或手工报表中, 存在信息孤岛, 缺乏端到端可视性。当面对内外部突发情况时, 需要耗费长时间由手工分析相应的场景和解决方案, 严重制约了供应链的响应速度和质量。

· **业务部门对于计划规则的遵从性有待提升。** 企业重视销售和库存表现, 但普遍缺乏对于供应链计划执行情况的关注和维护。计划管理更多被视为内部辅助职能, 业务部门往往以经营收入达成为由, 打破业务规则和计划决策。最常见的挑战在于对冻结期、最小批量等基本原则的遵守。

· **与计划相关数据管理能力薄弱。** 由于缺乏对业务规则的重视和信息系统的的使用, 供应链计划管理严重依赖人为经验判断, 因而导致计划相关参数和数据易被忽视, 系统数据和实际业务管理渐行渐远, 理应相配套存在的数据管理

机制和流程也因不合时宜而日渐被荒废。

· **计划与执行的脱节。** 计划决策停留在表格上, 未能与执行系统打通, 使得计划与实际的单据执行存在脱节——不知道计划有没有被执行。有些企业, 即使对计划进行追踪, 也大多仅停留在事后的绩效回顾和考核落实上, 缺乏对于计划和执行环节的预先约束和管控, 无法实现有效提升。

我们建议更多企业未来应对供应链风险, 要避免以下误区:

· **过于强调需求预测准确率的提升, 而忽视对计划管理机制的优化。** 当提到供应链计划管理优化, 企业的普遍关注点都在于需求预测。然而预测永远无法达到 100% 准确, 如何提升供应链可见度和反应能力以更好应对市场变化, 才是计划管理的真正核心。

· **过于关注局部单点课题的优化, 缺乏针对供应链整体的调整。** 以单点进行调整时往往存在局限性, 一方面难以从本质上改变现有运营能力短板, 另外一方面也不利于产生协同效应, 更甚至可能存在不同优化提案间的彼此冲突、内耗。例如, 有企业试图通过减少 MTS 产品占比以降低库存, 但供应链无法提供具竞争力的 MTO 交付能力, 导致错失销售机会。因此, 计划管理转型与数字化进程都需要从全局的高度进行思考和规划, 确保方案的可落地性和可持续性。

· **过于期望依靠数字化工具解决问题, 而忽视管理因素的作用。** 企业对于计划信息工具的实施难度存在一些认知误区。比如认为可以像实施 ERP 软件一样, 套用所谓软件标准功能解决自身的运营挑战, 殊不知计划管理并无公认的“标准逻辑”或“最佳实践”。企业实施计划信息系统时, 常见的风险或失败原因可以总结为 (1) 系统方案设计时低估业务复杂度, 希望用一套标准化的计划流程和系统逻辑覆盖不同业务运营模式,

结果发现业务适应性不足。(2)系统上线后忽视业务、市场变化对于计划系统所提出的迭代、更新需求，导致系统逐步过时而弃之不用。

· **对于自身管理成熟度认识不足，操之过急实施系统工具。**部分企业在管理成熟度不足以支撑数字化应用时，即匆忙上马计划系统实施项目，简单地认为这会是一个“从Excel到系统工具”的升级。因此(1)在前期系统选型时片面关注软件功能列表和成功案例，而忽视了对自身准备程度的评估(比如是否有可靠的数据基础)进而误判软件的适配性。(2)在系统实施过程中，因无法跳脱出现有模式框架，片面强调系统定制化开发，而忽视对计划流程、规则、制度的匹配调整。(3)在落地推广阶段缺乏对业务变革管理的重视和投入，对业务用户的变革抵制轻易妥协。于是最终结果，劳师动众在先进计划软件平台上“复现”了原先的Excel逻辑，既丧失了Excel的灵活性，又无法改善计划的效果，导致计划人员对系统的进一步抵制，企业仍在原有的管理能力基础上运行，系统实施和转型失败。

6.人才赋能兑现承诺的力量

最佳实践

疫情带来的冲击要求企业领导者同时做三件事：为复工做好准备，理解并利用危机期间取得的进展，制定新的前进道路。在未来工作模式下复工，使命不再空谈使命，很多BMC企业而是将其价值嵌入到日常工作的方方面面。在BMC CXO LAB中多个企业分享了未来工作模式下对“承诺”的感悟：⁶

· **归属感，从舒适感到联接感再到贡献感：**很多企业抓住这个机会，确保他们在个人工作、团队目标和组织使命之间建立了更清晰的联系。为了加强归属感和组织绩效之间的联系，他们不仅仅是公平地对待员工，还必须通过清晰地描绘员工的贡献如何对组织甚至整个社会造成影响，来与员工建立更深层次的共鸣。

· **幸福感，围绕员工幸福感设计工作：**疫情加剧了许多员工的工作倦怠，这使得个人健康为任何组织复工中的首要任务。将幸福嵌入到工作方式的设计，并以产出而不是活动为导向从根本上重新设计工作。这让员工在生活和工作中都

达到最佳状态。

· **多代职场，从千禧世代到多世代员工：**使用数据驱动的方法更好地理解员工的独特属性、需求和维度，并相应地对劳动力群体进行划分。如果组织能更好地了解员工，他们就能更有效地制定出有针对性的计划，发挥员工的最大潜能。

· **超级团队，让数智化融入团队：**和员工讨论对技术的思考，从纯粹的用技术代替人，到使用技术作为辅助人的策略，不仅可以使组织降低成本，还可以创造价值，并最终为整个劳动力赋予意义。

· **超越技能，投资弹性力，应对充满未知的未来：**鼓励员工根据自己的潜力(而不是他们现有的技能或执照)持续成长和适应，并为其提供机会。现在不是撤回劳动力发展项目的时候，而是需要加倍承诺建设一支能够适应不断变化的具有弹性的劳动力队伍。

一些企业在疫情与行业变局中重新再次思考新战略、新人才战略时，都在考虑新组织模式下的人才发展(见图13)。

持续挑战

虽然BMC企业们都在这个经济周

图15：新型组织模式

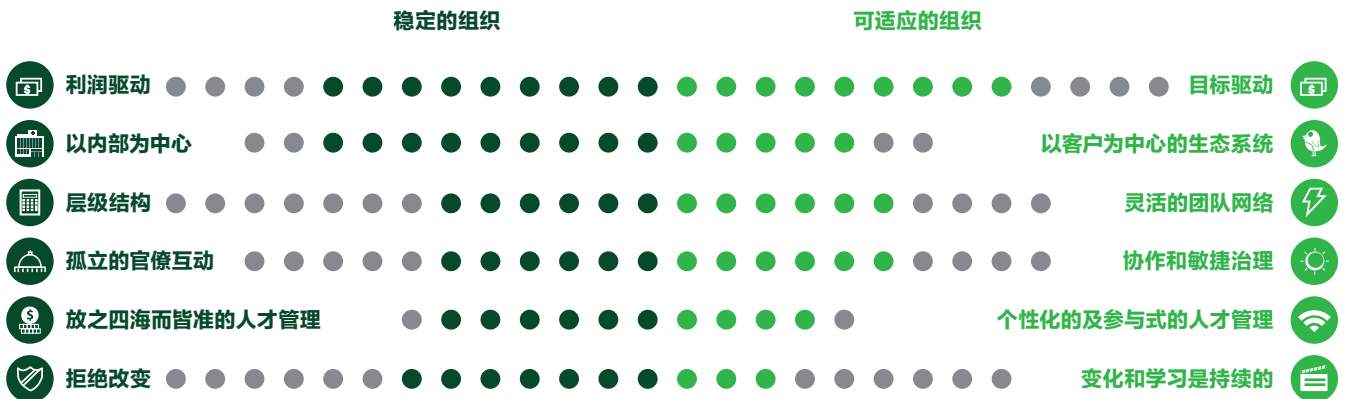
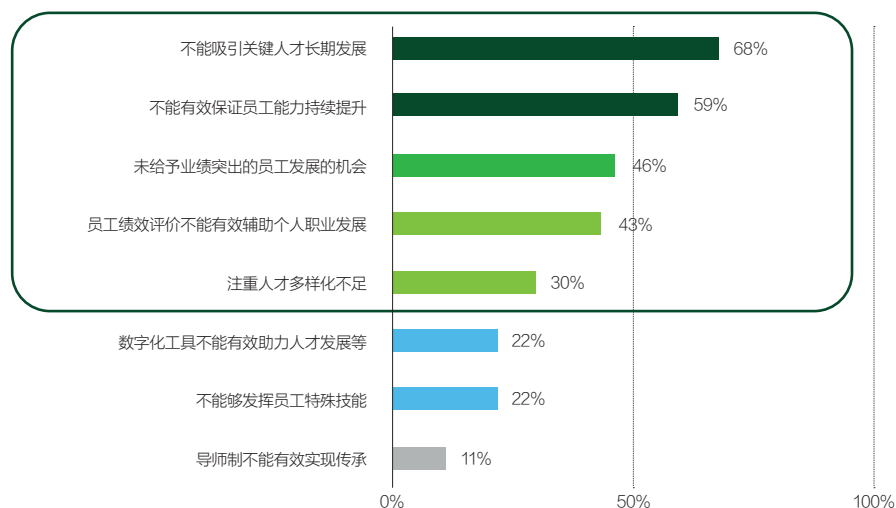


图16: 前5项难以实现高效持续的人才发展的主要挑战与风险是什么?



期低谷不仅保持了业绩,且找到了很多创新业务的模式,但调查问卷显示,前5项难以实现高效持续的人才发展的主要挑战与风险仍包括:不能吸引关键人才长期发展、不能有效保证员工能力持续提升、未给予业绩突出的员工新的挑战与发展的机会、员工绩效评价不能有效辅助个人职业发展及注重人才多样化不足。

拥抱未来,组织要不局限于对现状的优化,还要追求对未来价值的创造,兑现承诺的力量。结合上述难点,我们需要一同思考以下几点:

- **统一思想:** 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。

- **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。

- **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。

- **“正确地做事”与“做正确的事”:** 组织明确一些关键问题,关注政府的动向与疫后政策持续变化,设计和构建一个组织,能够在技术驱动化的环境中最大限度发挥员工独有思考力、创造力和行动力,为承诺而工作,为创造社会价值

而自豪。

7.智慧财务助力价值创造

最佳实践

后疫情时代到来、数字化技术颠覆,我们总结BMC企业智慧财务着重关注以下领域:

- **洞察力强化:** 在操作自动化的趋势下,团队加倍关注业务洞察力和服务能力,职能将重点转移到业务决策、情景规划和高级预测中。同时,财务团队侧重关注跨境交易,希望对资本支出、利息返还和营运资本管理进行协调控制。

- **技术新模式:** 团队更乐于接受远程操作模式,企业运用了自动化应用对在岸和离岸资金运营的好处,自动化、智能机器人、数据科技及区块链技术,交易处理和其他运营活动将更多地被外包,释放出劳动力用于战略活动。

- **资金周期:** 对现金流、运营资金的持续跟踪将成为常态,“数据湖”(Data Lake)和“人工智能引擎”(AI engine)覆盖,助力现金流的实时报告、现金预测、外汇预测以及其他涉及流动性的动态报告。

- **数据质量:** 数据质量将是一个持久的挑战。企业正从不同团队引进专业科技人才,并为他们提供相关的专业培训,注重数字能力与财务专业兼具的人才培养。

- **资源规划:** 随着云技术成为ERP的常态,模块化的微服务将激增,企业能够在不牺牲系统功能的情况下,大幅度降低技术的复杂性和成本。

- **人才发展:** 职能重点转移到战略活动,企业正加大在数据科学和商业(业务)分析等数字功能的投资,财务人才发展模型正不断发展,数据分析师和商业分析师更加受到重视。

持续挑战

调研显示BMC企业对未来12个月

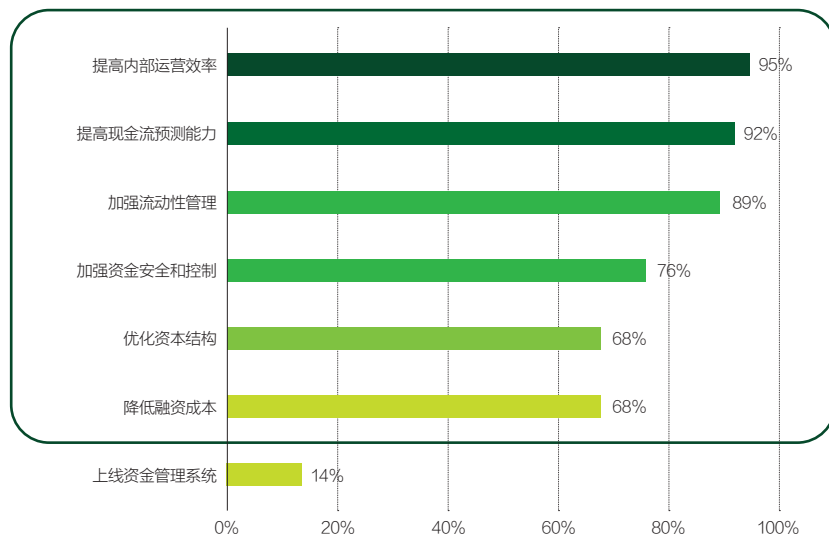
企业应对的关键资金风险的主要手段聚焦在：提高内部运营效率；提高现金流预测能力；加强流动性管理包括货币头寸和营运资金管理；加强资金安全和控制；优化资本结构；降低融资成本。从选择的比例集中度来看，现金流风险还是很大的。

持续系统的投入未必能短期见效，但在长期持久战上，BMC企业在思考以下建设：

· **提高资金使用效率：**随着精益化理念不断加深，通过建立全球或全国资金池体系、全球支付工厂等，企业要实现全集团账户结构合理化、资金集中可视可用、对公对私集中收支结算、资金错配平衡资金压力，以准确、及时地掌握全球资金分布、存量、流量和流向，有效平滑企业流动性压力，节约资金成本。对大型企业集团而言，可根据需要建立跨境双向现金池，打通境内实体现金池、境外实体现金池和境外名义现金池，放大规模效益，实现全球范围内的资金集中、灵活调动与联动。对于管制货币国家的资金，除了通过名义现金池做到资金可视、增强合作银行信用额度外，还应从投资国家当地货币评估、地缘政治考量、人民币结算推动、投资国家资金收入再投资等角度进行投前投后的综合管理，从而实现了对全集团资金的集约管理和动态监控，提高资金运营效率、降低资金成本、防控资金风险。

· **智慧财务搭建风控模型：**注重对“三反”合规风险、信用风险、操作风险、市场风险、流动性风险等风险的管理与防范。通过采用业内领先的风控模型，建立风险监控预警指标体系，配合高质量风险数据积累，实现对各类风险事前、事中和事后的全过程监控、预警及避险。大型企业集团需结合企业特点和管理水平，搭建精细化、可落地的工具和模型，例如大型贸易型企业集团，应关注构建精细化的信用风险管理工具和模型，强化客

图17：未来12个月企业前5个应对资金管理风险主要手段重要性如何排序？



户和供应商信用风险管理；而全球化生产制造型企业集团，更应关注构建大宗商品价格风险测量及对冲工具和模型，合理使用金融套期保值工具，做好金融风险防范。此外，企业应将体系化管理监控和数字化智能系统落地进行整合，有效提高风险管理的预警覆盖率。

· **数字化促进一体化系统整合：**不断探索和应用RPA、区块链、5G、人工智能、可视化分析、数据挖掘等新技术手段，升级乃至重塑企业财资管理模式，应主动在基本资金业务信息化管理基础上，积极拓展风险智能监控、投融资估值模型、供应链金融服务等高阶功能，实现资金业务的全面穿透监测，全球资金和金融资源的统筹配置，同时深度挖掘数据价值，进一步增强企业战略决策支撑和财务管控力度。系统建设时，应充分考虑业财资税的一体化，特别是与现有财务系统、业务系统之间的数据交互，以及与外部银行、外部交易系统的数据交互，构建业务侧、财务侧、客户、供应商、金融机构和集团各单位相互连通、信息充分

共享的司库管理生态圈。

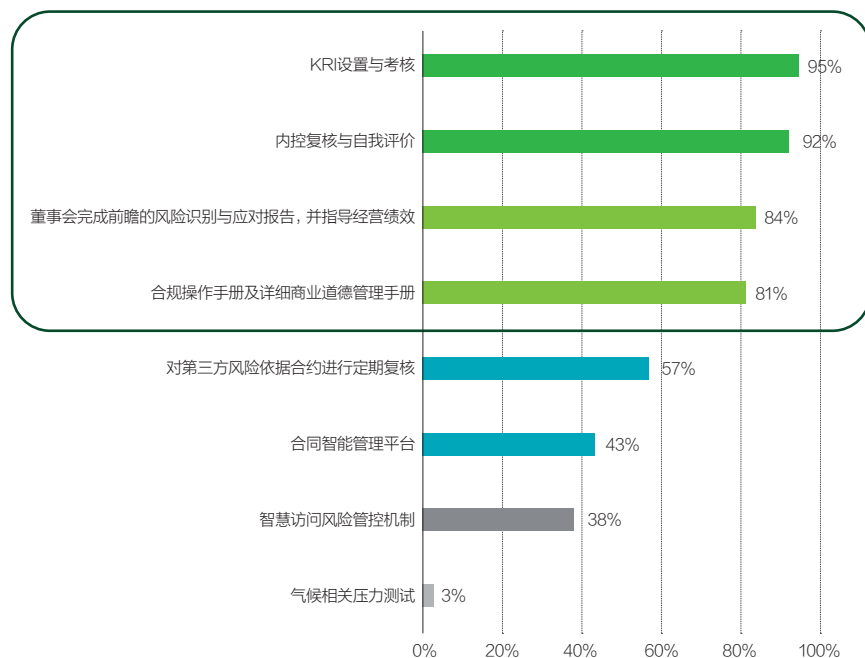
· **全球司库体系整体布局分步实施：**综合考虑企业业务发展方向、业务资金流向、币种覆盖范围、各国监管及税务政策等基础上，整体规划布局企业全球体系，建立一体化的全球司库组织，凭借统一的管理模式、运作流程及共享IT系统，统筹管理全集团范围内的资金，落实资金运营管理、资本市场管理、资产并购管理、资金风险控制等职能，挖潜和拓展境内外资金资源，以支持企业发展战略，保障全球资金管理的安全性、效率性及效益性。司库管理体系是一项系统性工程，需要对全球司库功能定位及职责范围、组织体系、海外财资中心建设、现金池设计、银行账户合理化及合作银行选择、运营体系、风险模型、资金系统与工具等方面进行整体规划并分步实施。

8. 风险智能保驾护航

最佳实践

BMC企业抓住当前和未来机遇，将信任、韧性、安全、有机、互联，实现更

图18: 风控内控合规管理是否应用了以下管理工具?



好的发展, 在安全的基础上提高信任。他们意识到韧性可以带来更高的信任和安全; 安全和韧性是建立信任的基础。由于控制失效(如数据泄露)对企业的影响, 以及为应对全球新冠疫情和业务恢复带来的控制环境压力, 高管们受到了比以往任何时候都更多的挑战。因此, 为了“在不确定中把握确定性”, 我们最后还要讨论一下“未来控制”, 降低风险, 提高运营弹性和效率⁷。

我们与BMC候选企业做了大量深入探讨, 他们也认为风控、内控、合规的落实不再仅体现于二道防线的控制, 或三道防线的检查, 更多的是上述“综合性免疫系统”教会一道防线各个机能“自我控制、智慧控制”, 更为强调助力以客户价值实现为中心的**组织转型**, 强调**效率实现**。这种“综合性免疫系统”更为**整合、自动化、促协同、动态、可预测、实现技术赋能**。但现实中, 由于发展速度

快, 现在“综合性免疫系统”的建设会往往跟不上快速变革的节奏, 未来控制蓝图尚未实现。

持续挑战

在BMC候选企业即中国管理最为卓越的一批民企中, 我们看到**超过80%的企业还是主要依赖内控复核、风控报告、合规手册、KRI考核等传统手段做风险管理, 对于更为赋能一线的对第三方履约风险的检查、合同智能管理平台、网络安全风险应对及双碳减排带来的颠覆性风险应对手段实施还甚少**。调查结果反映出企业普遍对疫情及中远期业务变革带来的**风险应对工作估计不足, 需要比预期更长的时间来应对**。

我们根据本次调研结果及多年风险管理经验, 对于新冠肺炎常态化环境下的智慧风控做出以下预测:

- 通过创新增强弹性和灵活性将是大多数企业的关键考虑因素, 强调战略

风险灵活性应对, 更多使用情景分析与价值分析工具;

- 对风险智能的投入将推动运营中自动控制, 而非仅仅制度、审批、检查等, “数据挖掘”工具将会有更多企业应用, 使组织“以客户价值实现为中心、透明、协同、敏捷”真正落实;

- 企业需要深入了解与价值链相关者合作时面临的风险, 第三方风险管理工具和技术仍将是进步的关键之一;

- 企业只有与生态圈伙伴合作日益密切, 以解决ESG相关风险和问题, 并需要加速把此项工作提上议事日程;

- 对于品牌声誉风险, 企业需要细化内外部“最大的敌人”, 强化专项能力, 防止声誉损失的重大影响;

- 企业需要深入了解与第三方合作时面临的数字化风险, 以成功实现数字化转型, 最大限度降低网络风险。

综上所述, 感谢BMC候选企业在调研与CXO LAB深度访谈中提供的前瞻见解, 让我们一起做出“风险研判”, 以期“谋定后动”。我们希望以BMC企业为代表的更多中国企业更具韧性, 可以应对各种意想不到的挑战, 并长期保持蓬勃生机, 用可持续发展的理念与精益管理的工具, 帮助更多中国企业驱动创新、增进合作、强化品牌和客户信任、提高客户忠诚度、吸引雇员, 实现更大的社会影响力。■

¹ 全国工商联经济部, 《2021年中国民营企业500强调研分析报告》, 2021年9月

² 参考德勤《2021首席战略官(CSO)调研报告》

³ 参考德勤《观时局以致广大, 能其事以尽精微——中国企业全球化中的不确定与确定》

⁴ 参考德勤阿里《数字化转型的企业组织变革白皮书》

⁵ 参考德勤《后疫情时代供应链重塑指南之一: 计划管理数字化转型实施指南》

⁶ 参考德勤《在未来工作模式下复工》

⁷ 参考德勤《未来控制》

下卷

评委观察



图 / 视觉中国

未来董事会的“五大面孔”

董事会在公司治理助力转型增长，发挥的五大作用：
战略推动者、企业大使、人才培养者、守护者和指挥家。

文 / 德勤中国主席 蒋颖 编辑 / 李全伟

德勤全球于2018年发起了“展望未来董事会”调研和交流项目。2022年德勤中国首次同与17个德勤全球成员所共同发起研究。我们走访及调研了一批中国本土头部企业的董事长和董事会成员，他们很多都是中国卓越管理公司（Best Managed Companies，以下简称“BMC”）获奖企业与候选企业。讨论过程具有启发性、鼓舞性。我们看到中国领先企业的创始人、董事长和CEO越来越重视董事会的作用，把它作为公司治理核心理念并运用到公司的管理经营中，部分头部企业正在向国际一流企业学习先进经验。

依据德勤英国关于一流企业“未来董事会”的最佳实践研究，我们总结了董事会在公司治理助力转型增长，发挥的五大作用，即未来董事会的“五大面孔”：

战略推动者：与首席执行官联手围绕“社会价值”实现重新定义企业战略，推动企业转型升级。很多企业的董事长和我一样思考如何推动战略革新与落实，重点包括：1) 定义企业成功与失败的标准；2) 如何平衡短期利润与长期宗旨，形成“社会影响力”，明确“社会价值”



蒋颖

实现目标与关键举措；3) 定义价值创造的方式，描述价值创造与资本维护的战略；4) 确定最合适的财务与非财务绩效评估标准等。被访谈者谈到当管理层的薪酬取决于短期绩效，他们的决策就会体现出短视。这就需要董事会去考虑公司短期商业价值与长期的社会价值的平衡，并确保管理层采取行动。

BMC获奖企业复星集团为了更突出公司对ESG（企业环境、社会与治理体系）事务的重视，复星董事会下成立了ESG专业委员会以及日常工作小组，协助确保及推进集团的ESG风险治理。此外，复星还设立了碳中和委员会，与集团各成员公司合作，明确为实现净零排放

目标而必须采取的战略举措。ESG绩效也成为董事会的KPI考核指标之一。集团建立了自上而下的ESG改进机制，集团及其成员公司通过这种机制，层层推进，把ESG深度融合进各公司的运营管理中去。

企业大使：构建企业价值与共同利益相关者齐头并进创新合作的模式。公司董事们都认为无论疫情何时结束，企业均须采取新的经营模式。企业需要一个始终如一的愿景，让共同利益相关者始终坚定合作，相互支撑，例如供应商、分销商、客户、员工、联合科研机构等等。如何构建新业务模式，使创新产品和服务可与共同利益相关者合作，极大改善当地社会的健康福祉，推动可持续发展思路，以实现社会影响力是董事会制定目标的关键。

BMC另一家获奖企业科大讯飞的董事会成员谈到，科大讯飞联合行业中的龙头企业，共同搭建行业的“基线底座”，面向广大开发者开放众多场景，汇聚开发者们的奇思妙想。目前，这个平台已设置了18个主要赛道，包含教育、医疗、智慧城市、农业、环保、汽车、酒类、旅游等等，“每条赛道都有上千个团队在

做创新应用。”

人才培养者：协助管理层打造使命感充盈的组织，赋予员工最大的动力共赴目标。企业必须打造一个激励人心的使命，能赋予员工工作的意义。具有“使命意识”的员工、提高组织活力和绩效是当前困难时期最重要的事情之一。中国企业董事们谈到，对关于长远成功和价值传承的议题，董事会要与CEO和管理层通力合作。

我们调研的另一家BMC获奖企业龙湖集团，秉持“智见龙湖，无限未来”的雇佣价值主张，在赋能员工上很有特色。配合组织转型，董事会关注员工的多元化发展，为此制定了“人才活水”计划，积极鼓励员工进行跨地区、跨航道、跨职能的“三跨活水”。2021年成功实现了近5000人次的“三跨活水”。

守护者：保护企业的声誉、业绩和股东利益，智能应对风险。被访董事会成员分享到，董事会必须有效识别和降低外部环境、业务发展、人才、数字化和组织变革等带来的新风险，并确保领导层有效应对风险。董事会需要与管理层合作，确保实施过程按风险控制计划进行，组织可以达到关键绩效里程碑；模拟考虑战略失败速度及失败的影响；明确特定战略止损点；如果需要退出，如何执行，退出的假设是什么……这些都是重要风险应对讨论议题。

在2022年BMC候选企业调研中发现，风险应对能力是中国头部企业的重要组织能力之一。超过40%的中国头部企业选择新冠疫情、市场内需、技术革新、国际政经局势、当地政策变化、供应链与人才断档为前七大外部风险。而超过70%的企业把深度理解客户对产品需求的变化与业务创新能力作为持续应对风险的重中之重。

指挥家：用多种方式实现董事会成员多样性，吸纳新思路并达成共识，推动

图1: 未来董事会五大面孔



管理层的战略规划更加前瞻和务实。通常情况下，董事会有7到13个人。如果需要新技能人才，同时希望提升多元性，只有进行董事轮换才能实现。很多被访企业谈到难以短期解决这个问题，但他们会通过邀请外部专家、内部非董事会成员组成的专家团队、董事会培训等方法部分解决这个问题。

德勤中国一直秉承多元与包容的共同价值观，这也是我作为德勤中国本届主席选举中强调的重点之一。多元化包括行业经验、专业领域、性别等多领域，这是支撑未来董事会高效能的关键。比如，在董事会的性别多元方面，德勤全球第七版《董事会成员性别多元化》报告指出：女性在董事会中的代表性不足仍然是全球关注的一个重要议题，目前总体改善进展仍然缓慢，特别是对于女性担任领导职位的比例提升进展更慢。2021年，女性在中国内地和香港特区的上市公司董事会席位分别占13.1%和13.9%，高于亚洲平均水平（11.7%）。在女性担任董事会主席方面，中国内地为10.3%，香港为7.1%。

作为一家“百年老店”，德勤的治理机制对于公司的可持续发展、文化和价

值观传承、合伙人凝聚力以及公司的社会影响力方面等具有非常重要的作用。面对未来，我深知德勤中国与其他中国企业一样，都将面对诸多挑战。德勤中国理事会是公司治理的核心，我们的愿景是为合伙人和合伙制升温增值。具体而言，我们会与德勤中国管理层通力合作，共同为合伙制的成功负责；我们持续和政府及监管机构充分沟通，共同有效管理品牌与声誉，同时，德勤中国全体合伙人齐力协作，共同增强合伙人精神等等。总之，我们的目标就是打造“协同融合”的卓越治理模式。作为德勤中国理事会主席（**德勤中国首次选举任命内地合伙人为主席**），我的角色就是优化理事会绩效，保护和创造公司长期可持续的文化和价值。

“为所应为，正向改变，凝聚共识，共同发力。”我很高兴以本文，初步和中国企业家们分享我们对公司治理以及“未来董事会”的思考。我也期盼越来越多的中国领先企业在未来的全球化竞争中，对标世界一流，强化公司治理结构与能力，关注“未来董事会”五个角色，使我们中国企业的公司治理水平和竞争力更上一个台阶。■

私募资本市场中长袖善舞与 聚焦 ESG 并举

文 / 新加坡银行投资策略师 梁美玲 陈健铭
新加坡银行投资策略部主管 李依莱



梁美玲



陈健铭



李依莱

影响力投资旨在实现积极的社会和环境影响以及财务回报的双重目标。“影响力投资”一词是洛克菲勒基金会与其他投资者、企业家和慈善家，于2007年在其位于意大利的贝拉吉奥会议中心共同提出的。提出这一概念的意图是改善资本配置，从而利于社会和环境。十余年来，“影响力投资”已从理想发展成为日益主流的投资策略。

通过投资促进社会期望的结果本身并不是一个新概念，近年来，一些人可能将“影响力投资”与可持续性和/或ESG（环境、社会和治理）投资联系在一起或互换使用，但影响力投资强调报告并衡量财务回报以及社会/环境影响的

“双重业绩”。

随着投资者开始认识到投资过程中忽略非金融风险可能导致的严重风险，以及影响社会和环境事业的意愿日益增强，过去十年来，市场对ESG和影响力投资的需求不断增强。影响力投资颇有渊源，与慈善事业也密切相关。因此，高净值人士以及专注于社会使命的基金会和政府机构是影响力策略的早期投资者。随着投资者群体和消费者对ESG问题的认识和兴趣不断增强，养老基金、退休基金和保险公司紧随其后。为满足日益强劲的需求，该行业推出更多专注于该主题的基金和投资选择，以提高产品的多元性，并满足越来越多基金开始进行更

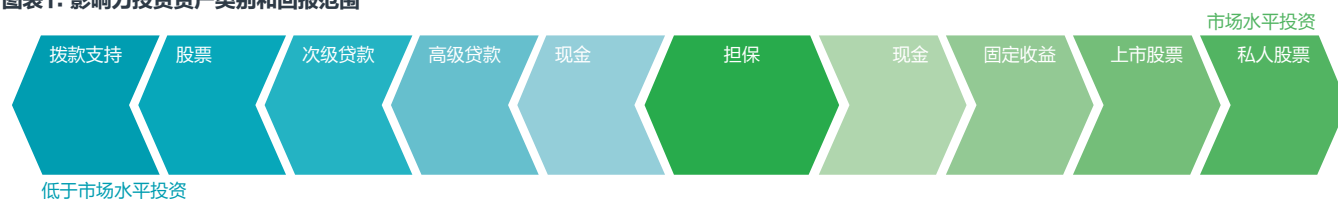
具道德感和可持续性投资的需求。

为帮助投资者评估和衡量投资机会，行业和全球组织（例如联合国、世界银行）已制定多项影响力标准和指标。该行业采用的领先框架包括“联合国可持续发展目标（UN SDGs）”、由基金经理和领先基金会组成的全球影响力投资网络（GIIN）开发的“IRIS+体系”，以及由数据分析公司B Analytics开发的“全球影响力投资评级体系（GIIRS）”。

IRIS+体系等其他框架是专门为与“联合国可持续发展目标”一致而开发的投资框架，由一组可对投资主题的分类法和影响力类别组成。

目前的影响力投资行业丰富多样，涵盖广泛的资产类别。影响力投资已有所发展和扩展，包括固定收益、风险投资和私募股权等广泛的资产类别。影响力投资可选择投资于公开市场，但影响力投资最常见的投资方式是通过私募市场有限合伙架构（如私募股权和风险投资基金）进行，并且越来越多地通过债务投资进行。影响力投资基金大部分为风险资本和私募股权（分别以基金数量和资产管理规模衡量），这也表明大多数影响力基金旨在实现市场水平乃至更具吸引力的回报。这可能是由于影响力投

图表1: 影响力投资资产类别和回报范围



资料来源: 全球影响力投资网络(GIIN)

资适合在企业创办初期塑造注重可持续的商业模式,而非“改造”既有企业,以及对于影响力投资目标创新的重视。有趣的是,私募实物资产基金占影响力基金资金管理规模的第二大部分,仅次于私募股权。其中包括医院、学校和能源项目等基础设施资产,通常需要较大资本投入。

影响力基金的投资已向经济发展目标、减贫和健康相关成果倾斜。在“联

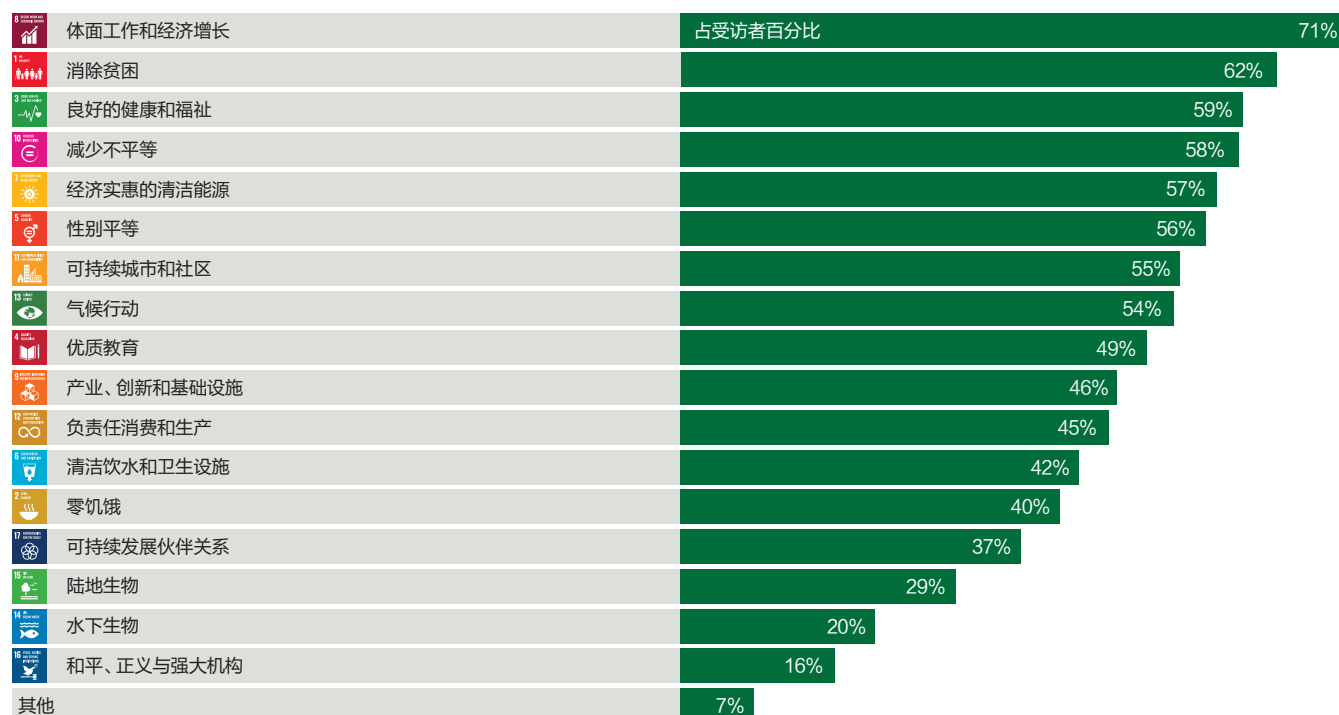
合国可持续发展目标”中,投资者正在寻找更多机会,并将自己与以下目标保持一致:“目标8:体面工作和经济增长”,“目标1:消除贫困”,“目标3:良好的健康和福祉”和“目标10:减少不平等”(见图表2)。

就行业或商业部门而言,影响力基金最长期关注的行业是能源和金融服务。医疗保健、食品和农业这几个行业的投资优先级次之。以前瞻性的视角来

看,GIIN在2020年对约300名影响力投资者的调查表明,他们计划增加在食品和农业、能源、医疗护理以及饮用水、环境卫生和个人卫生等领域的资产配置(见图表4)。

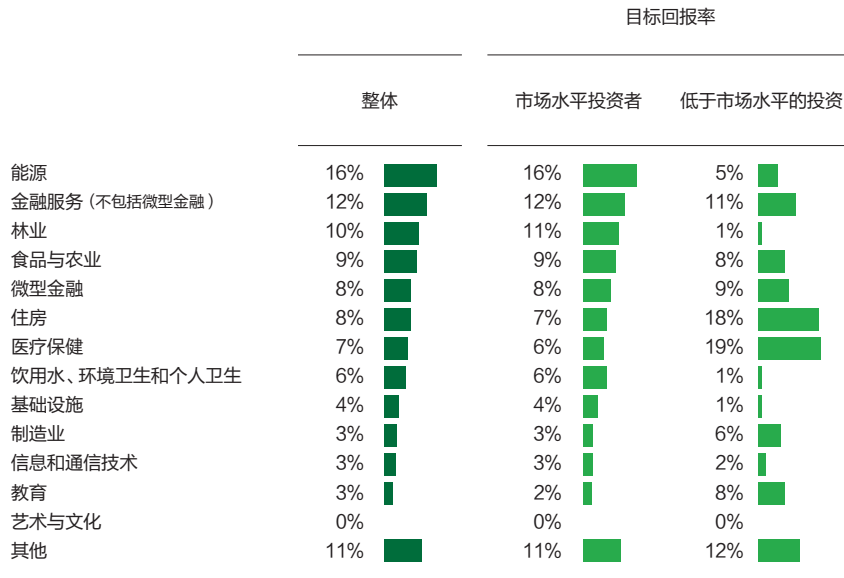
影响力投资的实际回报率已经达到了投资者的预期。大部分接受GIIN 2020年调查的投资者表示,实际回报率达到或超出了他们的财务回报预期(分别为68%和20%,合计为88%)。表示

图表2: 目标为与各项SDG目标一致的主题的投资者占比



资料来源: GIIN, 2020年度影响力投资者调查

图表3: 影响力投资者的行业配置

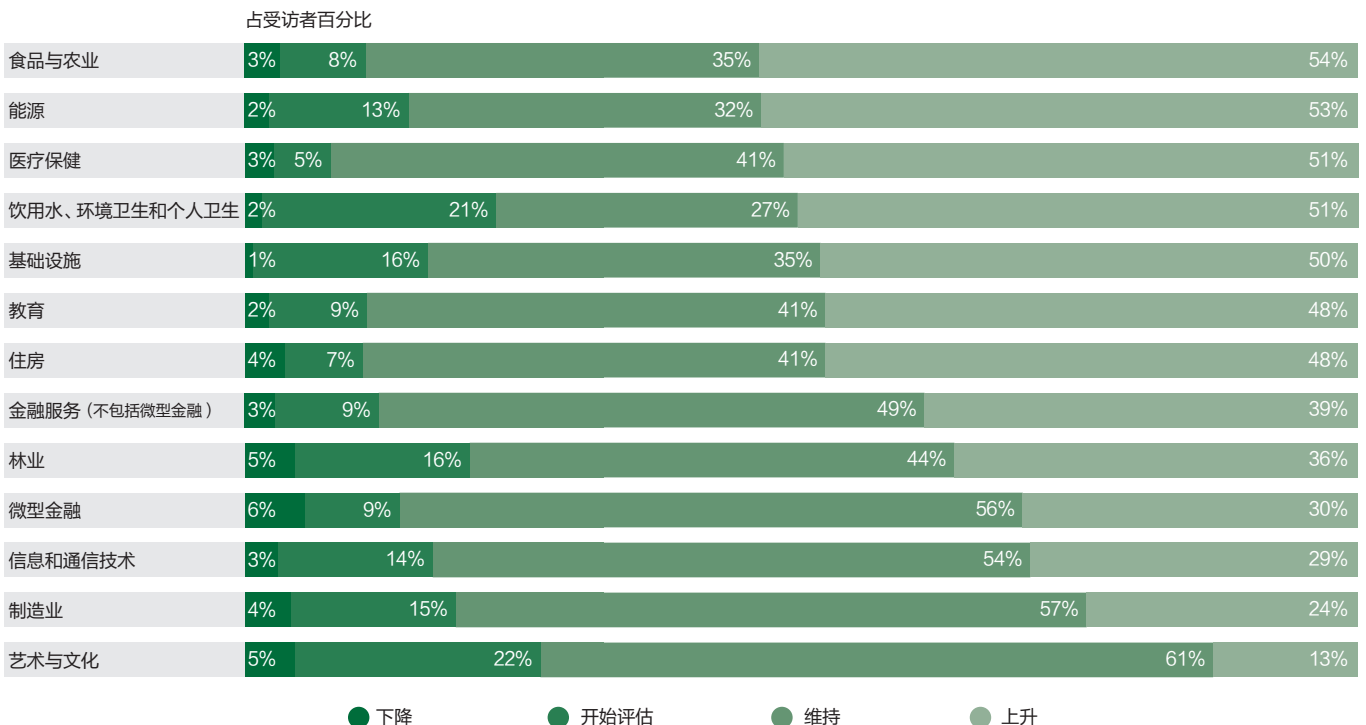


资料来源: GIIN, 2020年度影响力投资者调查

实际财务回报高于预期的投资者中, 主要投资发达市场的投资者数量更多。私募股权的已实现总回报最高, 这并不令人意外, 专注新兴市场的私募股权投资表现略好于发达市场, 但表现差异较大(见图表5)。

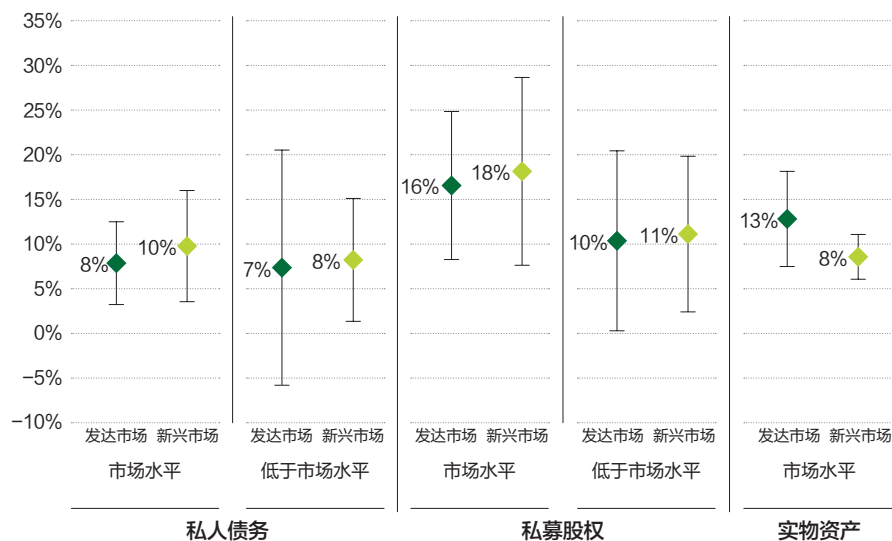
随着全球对可持续发展和性别、多样性和贫困等社会问题的关注持续增强, 对影响力投资的需求和供应都将继续增长。消费者和投资者态度的结构性转变几乎影响了所有企业和投资, 突显出ESG考虑因素在当今所有业务运营中的重要性。对ESG结果的认识不断增强以及对行动需求的提高, 将为投资者带来投资机会以及额外风险。从积极方面来看, 增加与不良行为(如二氧化碳排放)有关的监管或处罚, 将为所需的缓解措施创造更大的市场。对于能够提供ESG

图表4: 未来5年计划的行业配置变化



资料来源: GIIN, 2020年度影响力投资者调查

图表5: 自成立以来已变现的总回报 (不同年份, 年份中位数: 2011年)



注: 各菱形旁边显示的平均值; 误差线显示 \pm 一个标准偏差
资料来源: GIIIN, 2020年度影响力投资者调查

解决方案的公司而言, 这显然可提供增长机会, 从而为投资者带来影响力和财务回报。但是, 在生产被视为社会产品或基本服务 (例如医疗护理) 时, 法规和规则也可能会限制许可的利润水平。

核心私募股权/风险资本技能组合, 如识别合适的公司和管理层的能力, 以及拥有管理流动性、退出风险和宏观风险的专业知识, 是实现财务业绩的重要贡献因素, 并将继续如此。根据GIIN对投资者的同一份调查, 影响力投资的财务风险最大来源是商业模式执行和管理风险, 其次是流动性和退出风险。这表明, 在私募股权和风险资本领域拥有丰富经验的基金经理, 将有能力运用其技能进行目标选择、发展公司并将其推向市场, 并为其投资实现强劲的业绩。影响力投资者应继续寻找这些核心技能。■



图 / 视觉中国

千禧世代与青年震荡

文 / 香港科技大学商学院副院长 徐岩教授



徐岩教授

所谓“青年震荡”(Youthquake),指的是“由青年人的行动或影响所带来的重要文化、政治及社会改变”。因1981年至1995年出生的千禧世代以及成长中的Z世代(1996-2010年出生)所拥有的独特的社会、政治及技术背景,以及他们将会带来的改变,“青年震荡”成为牛津词典2017年的年度词语⁸。

千禧世代的肖像

千禧世代已经成为地球上最大的人口分布群体,在世界总人口中每三个人就有一个属于千禧世代⁹。他们在1980年代开始的数字革命时代诞生并成长,已经发展成为教育程度最高、更多元化、饱受媒体洗礼且相互联系的一代。他们正在塑造21世纪,并将通过引发下一次技术繁荣来推动第四次工业革命¹⁰。不难理解,大多数千禧世代的年轻人对技术和创新的影响持乐观态度:78.6%的人认为技术是在“创造工作机会”,而不是“消灭工作机会”(21.4%)¹¹。第三次工业革命令千禧世代普遍都能够透过互联网获取信息,这为他们提供了一种崭新而去中心化(decentralization)的方式来表达其价值观、创造力和企业家精神。根据世界经济论坛(World Economic Forum, WEF)一项关于“在您的国家中为青年赋能的最重要因素是什么?”的调查,企业家精神、互联网、自由的社

图1: 在您的国家中为青年赋能的最重要因素是什么? (N=22,493)¹²



资料来源: World Economic Forum

表1: 具有变革意义的新兴机构例子

| 机构 | 巨大的转型意义 |
|--------------------------------|---|
| 谷歌 Google | “整理世界的信息” “Organize the world's information” |
| 奇点大学 Singularity University | “正面影响十亿人” “Positively impact one billion population” |
| 优步 Uber | “令交通像流水般可靠, 无论是何地何人” “To make transportation as reliable as running water, everywhere for everyone” |
| 蚂蚁集团 Ant Group | “透过科技转移与本地伙伴合作令服务更通达易用” “To collaborate with local partners through technology transfer, to make service more accessible” |
| 亚马逊 Amazon | “成为地球上最以客户为本的公司, 让客户可找到和发现最低价格” “To be earth's most customer-centric company, where customers can find and discover the lowest prices” |

交媒体是赋能的三大主要支柱(见图1)。

根据世界经济论坛的一项调查,对意义和对社会影响力的追求是仅次于薪

资/经济补偿的第二重要指标¹³。研究报告表明,千禧世代深受社会不公平状况所影响。他们认为应挑战现状。千禧世代将

自己的职业生涯作为个人价值和理想的延伸。他们倾向在对社会产生积极变化的环境中工作，他们对业务的态度亦如出一辙。千禧世代将工作视为生活的一部分，而不是与生活分开。他们所追求的不是工作与生活的平衡，而是工作与生活的融合。这或许可以解释为何千禧世代在选择雇主时会被那些具有变革意义的新兴机构所吸引。表1列举了一些这样的机构¹⁴。

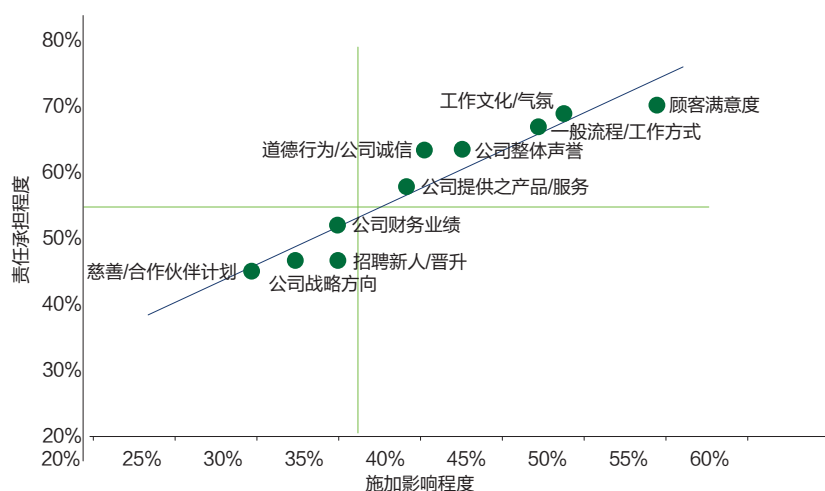
与此同时，千禧世代认为他们对其就职机构的策略方向和公益倡议的影响力微不足道（见图2），这也许可以解释为什么他们将初创生态系统和企业家精神视为赋能的最重要途径，被初创企业和科技机构所吸引。只有这样，他们才能推动和实现自己的价值观。在发达经济体中，约有54%的千禧世代已经开始或计划开展自己的事业，有27%已经是自雇人士。

考虑到千禧世代的突出特征，他们已成为越来越多国家和地区政府关注的目标。全球人才竞争力指数（Global Talent Competitiveness Index, GTCI）发现，世界各国在全球范围内竞争以培养更好的人才，吸引所需的人才，并留住那些为竞争力、创新和增长做出贡献的人才。排名前十位的国家是瑞士、新加坡、美国、挪威、瑞典、芬兰、丹麦、英国、荷兰和卢森堡。排名前十位的城市是苏黎世、斯德哥尔摩、奥斯陆、哥本哈根、赫尔辛基、华盛顿特区、都柏林、旧金山、巴黎和布鲁塞尔¹⁶。

青年危机 (Quarter-Life Crisis)

青年危机是一种“因应个人生活方向和质量而来的担忧”的危机，最常见于一个人从二十出头到三十多岁¹⁷。根据一个涉及2000名英国千禧世代青年的研究，有60%的人遭受了青年危机的折磨，有53%的人挣扎着应付财务压力，

图2：千禧世代对影响和责任的看法¹⁵



26%的人面对职业难题，22%的人有困难购置物业，25%的人苦恼于寻找令人满意的人际关系¹⁸。根据这项研究，千禧世代平均要花六个月的时间才能从危机中恢复过来。然而，正如Dr. Robinson在报告中所指出，“青年危机有两面……人们常常担心青年危机是困难和困扰的时期，但是根据我的经验，青年危机也可能是开放、好奇和成长的时期”。人类的预期寿命每10年就增加2年，而公司的寿命却在迅速缩短。在1920年代，《财富》杂志500强公司的寿命有60年，而现在只有10年。在未来10年内，有40%的《财富》杂志500强公司将不复存在。那些指望在一个机构工作一辈子的想法正在变得越来越不实际。在青春期进行探索（找到自己的兴趣）、然后成为独立的生产者（通过企业家身份创造工作而不是找工作）、之后创建身份组合（斜杠人）可以概括这一代人如何适应社会的变化并再造自己。

Alter对美国的千禧一代进行了全面研究¹⁹。根据该研究报告，世界经济论坛的调查显示，除了气候变化一直是全球千禧世代最关注的问题外，美国的千禧世代还关注以下三个方面。

首先是高昂的学费债务。由于学费的快速增长和通过债务支付学费的方式，千禧世代所背负的学生贷款几乎是其父母的四倍。目前美国学生的债务负担总额已达到1.6万亿美元，其中大部分是较年轻一代所欠²⁰。2016年美国学生贷款债务平均为每人37,000美元²¹。据称，年轻一代要花18年时间为竞争日益激烈的大学入学名额做好准备，然后将用余生来偿还债务。

第二是财务状况欠佳²²。根据一项研究，千禧世代主导的家庭的财富比老一代在同样年纪时少34%。1990年，婴儿潮一代的年龄中位数是35岁时，这一代人已拥有美国20%以上的财富。当X世代在2008年达到35岁的年龄中位数时，他们所累积的财富不到美国财富的10%。美国的千禧世代虽然在2018年平均尚未达到35岁，但其财富仅占美国财富的3%²³。结果，与前几代人相比，这一代人很难拥有房屋或汽车。

第三是医疗保险不足。在过去二十年中，就业市场发生了巨大变化。当千禧世代寻找工作时，他们通常处于零工经济（Gig Economy）中，这意味着工作时间不规律且没有任何福利。在1989年

至2011年之间，由雇主承付的健康保险覆盖的毕业生比例减半。

由于上述三个问题，美国的千禧世代倾向于支持政府经营的医疗保健、学生债务减免、可负担的住房以及政府对气候变化采取紧急行动。他们在某种程度上崇尚民主社会主义，从对于生产和消费的要求转向对于共享和关怀的要求。“现在的年轻人比过去的年轻人在社会上更自由。他们对关键价值的看法，例如对气候危机的关注，支持投资于公共服务而不是私有化，是将与他们共存到晚年基本价值。”²⁴

面向未来

没有理由让人为千禧世代感到悲观。许多公司正在重新考虑自身在社会中的作用。在2019年8月，美国有180多家家具领导地位公司的首席执行官签署了商业圆桌会议关于公司运营宗旨的新声明，承诺致力于为所有持份者（包括客户、员工、供货商、社区和股东）创造经济机会²⁵。

我们研究后认为，真正能够助力千禧世代及成长中的Z世代的年轻人长远发展的应当是一个有利于创新创业的生态体系。这一方面能迎合这些伴随互联网和高科技成长起来的年轻人的特质，另一方面也能满足他们通过事业实现社会理想的愿望。

科技和创新是现今社会向上流动的主要动力。过往的研究结果均显示，父辈的收入与子女的收入息息相关，父辈收入高的，子女更有可能成为高收入人士，反之亦然。但是这个现象却不适用于创新技术发明者。在这个群体中，父辈的影响消失于无形，能有多大的成就完全在于个体本身。虽然创新发明者还不是收入最高的群体，但他们却是最有可能突破原本的社会阶层界限，成为新晋的富有阶级，从而实现向上的社会流动²⁶。

另一方面，从芬兰的研究数据可见，从事技术创新的发明家不但让自己拥有的财富显著增加，也能让工作团队上上下下所有人的收入都有快速增长，这种情况在短期更明显。这充分说明科技创新不仅为创新人才带来财富，其附带的效应还能提升社会的整体收入，从图4可见，相较于一般公司，科技创新型公司更有能力带动低技术员工增加收入，由此证明，科技创新产业更有能力带动社会整体向上流动²⁷。

为打造香港科技创新生态，协力解决千禧青年震荡问题，我们提出四点建议：

第一，香港应当通过推动发展第一类和第二类科技创新产业两条路径来分别实现产业多元化和利用人工智能等已有科技为现有产业赋能，从而为年轻人提供与科技创新相关的创业和就业机会，最终为实现社会的向上流动性创造空间。

第二，为了推动第一类科技创新产业的发展，实现产业多元化，香港亟需吸引海外大型科技企业在本港设立研究中心，以建立和完善香港的创新生态体系，并为香港本地培养科技创业人才。这方面可以借鉴爱尔兰、新加坡和以色列等国家和地区的政策。

第三，除了发展新兴科技创新产业外，通过发展第二类科技创新产业，提升香港现有企业的生产效率和动态效率，对于提升香港的长远竞争力同样具有举足轻重的作用，同时也可以为香港本地科技公司创造需求。我们同时也建议政府重新检讨香港生产力局的角色和功能，使其在推动香港发展第二类科技创新产业中扮演龙头地位。

第四，香港院校知识转移的氛围一直不够强劲。大型科技公司如果能够把研发中心设立在香港，推动香港院校的知识转移，同时反向促进院校科研水平的提升。引入“产出思维”，政府按照大

学科研成果知识转移所得的收入作出配对，以推动科技成果商品化。在这部分的配对基金分为两部分，其中一半用作天使基金，促进学者和大学生创业创新活动，另一半则由大学自主使用，以调动大学参与配对基金计划，推动知识转移的积极性。

通过以上建议，期望在香港形成一个目标导向、产出思维的生态系统，推动香港科技创新产业的发展。

美国前总统肯尼迪有句名言——“任何国家的未来前景都可以通过其青年人现在的前途直接衡量”。政府、企业和社会都有责任为年轻一代铺路，让他们能充分发展自己，从而为社会带来繁荣。■

⁸ Oxford Dictionary (2017), “Word of the year 2017 is ...”

⁹ 根据美国人口普查局 (US Census Bureau) 2018年1月的资料。

¹⁰ Rocky Scopelliti (2018) Youthquake 4.0: A Whole Generation and The New Industrial Revolution, Marshall Cavendish Business

¹¹ QRIUS “This is what millennials want in 2018” <https://qrius.com/millennials-want-2018/> Accessed on 06/10/2020

¹² 资料来自世界经济论坛 (World Economic Forum)

¹³ World Economic Forum, Global Shapers Survey 2017

¹⁴ Rocky Scopelliti (2018) Youthquake 4.0: A Whole Generation and The New Industrial Revolution, Marshall Cavendish Business

¹⁵ 来源: <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-making-impact-through-employers.html>

¹⁶ Global Talent Competitiveness Index (2018) “Talent diversity to fuel the future of work”

¹⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Quarter-life_crisis

¹⁸ The Independent (March 2018). “More than half of Millennials are having a “quarter-life crises” as they worry about being successful”

¹⁹ Alter, C. 2020 The Ones We’ve Been Waiting for: How a New Generation of Leaders will Transform America, Viking.

²⁰ Schwab, K. 2020, “The World We Leave Them”, Time, 3 January, pp. 44-45.

²¹ Rocky Scopelliti (2018) Youthquake 4.0: A Whole Generation and The New Industrial Revolution, Marshall Cavendish Business

²² Alter, C. 2020 “Youthquake: American politics is still defined by the values and priorities of baby boomers. But not for long”, Time, January 3, pp.34-39.

²³ Schwab, K. 2020, “The World We Leave Them”, Times, 3 January, pp. 44-45.

²⁴ Baker, A 2020, “Global Youth in Revolt”, Times, 3 January, pp. 42-43.

²⁵ Dimon, J. 2020, “How to Save Capitalism”, Times, 3 January, pp. 56.

²⁶ Aghion, Philippe, Ufuk Akcigit, Antonin Bergeaud, Richard Blundell and David Hemous (2015) ‘Innovation, income inequality, and social mobility’, 28 July, VOX - CEPR’s Policy Portal (weblink).

女性领导力的蝴蝶效应

文 / 朝云集团董事会主席 陈丹霞
德勤中国副总裁 杨莹

时至今日，越来越多的组织和个人都对性别多元化的问题有了更新更深入的理解。组织性别多元化早已超越了抽象的性别平等问题，而是关系到更新组织结构、健全机制、协同利益相关者、共同创造价值等方面。

根据瑞信研究院2020年发布的《CSGender3000》报告显示，董事会成员中有女性的公司，在股市中的表现会更好。在线决策平台Cloverpop调查了200个团队做出的600项商业决策，发现性别多元化的团队在73%的情况下优于单一性别决策者。《哈佛商业评论》的文章中也指出，领导层多元化的公司占领新市场的可能性高70%，营收高19%。越来越多的世界一流企业开始由女性担任最高领导人。2020年《财富》世界500强榜单上，女性CEO数量攀升至37人，而在2010年仅为15人。

德勤全球于2022年国际妇女节推出“蝴蝶效应”活动，着眼于每个人日常生活中能够采取的举措。蝴蝶效应提出，初始条件下微小的变化能带动整个系统长期的、巨大的连锁反应。德勤借用蝴蝶效应来阐述女性领袖对他人产生的积极影响，一次细微处的小小举措，都可能产生意想不到的影响，创造“蝴蝶效应”。德



陈丹霞



杨莹

勤全球希望通过这一活动邀请代表世界各地企业的女性领导者，揭示女性领导者如何发挥自身价值，如何成功，如何推动社会进步。

中国卓越管理公司 (BestManaged

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。《哈佛商业评论》中文版近期采访了BMC获奖企业朝云集团董事会主席兼首席执行官陈丹霞、德勤中国副总裁杨莹、德勤中国BMC项目主管合伙人赵健，共同探讨女性领导力在中国塑造创新力、韧实力、社会力中的作用。我们希望这些故事可以为女性在追求梦想、规划自我价值的道路上带来一些启发。

重新审视女性领导力

女性领导力，最开始出现在《哈佛商业评论》中时的英文表述为“women in leadership”，直译为担任领导职务的女性，而非女性领导力。女性领导力话题关注的是女性在职场中可能遭遇的性别歧视、刻板印象、“选择性退出”和职业“天花板”等问题。另外，商业组织需要提高女性领导者数量，也是各界的共识。这个话题并非强调男女在

领导力方面的差异，而是隶属于管理多样性的范畴。受访嘉宾一致认可领导力并没有男女性别之分。陈丹霞认为，无论何时，都是领导力先行，能坐在领导的位置首先考量的是能否满足这个位置的能力要求，然后才是考虑男性女性领导力的区别。当今时代，领导力最重要的是如何组织一群聪明人一起完成目标、创造价值。在落地实施的时候，男性、女性领导力都会有各自的优劣势。没有必要过分强调和追求公平，世间本来就没有绝对公平，女性领导者更需注意，避免将自己在职场上遇到的困难进行错误归因，从而产生性别区分上的道德绑架，反而对女性在职场上发展造成更多的误解。不可否认，女性在职场会比男性面临更多挑战，所以要突围而出，这就需要能力和智慧。杨莹则提出，男性与女性之间的差异正如每个个体都各不相同一样。德勤非常注重多元包容的文化，女性员工达到总员工人数的61%，女性合伙人达到30%以上。她说：“我成长在德勤的氛围里，在工作中经常会忘记女性的身份。我们在讨论问题、服务客户上与男性没有什么差别。在数字化等新技术不断发展进步的时代，女性的很多天然柔性特质——重于情感体验、善于换位思考（共情，同理），勤于合作融合等等，将释放无限潜能，创造更大价值。比如科技细分领域的人工智能，目前缺失‘情绪智力’，即感知、使用、管理自己和他人情感的能力，注入女性的上述特质可以极大提升人机交互的体验感、观感和幸福感。”

女性领导力促进创新发展

在提到女性领导者的优势时，受访嘉宾不约而同地提及包容、细腻和同理心，这正是营造创新氛围不可或缺的重要因素。

陈丹霞表示，对于任何领导者来



图/IC

说，建立团队信任至关重要，女性领导者通过发挥自己的特质，尤其是同理心，善于换位思考，去观察和发现团队协同中出现的**问题，并且给予充分的空间去试错，引导他们彼此成就、相互赋能。企业创造包容的文化氛围，对于创新的土壤影响重大。**陈丹霞提起自己创业建立的一个主营高端化妆品和母婴产品公司办公室装修的小细节，在设计洗手间指示牌时，团队非常有创意地写到：“mentothelleft, because women are always Right. (男士在左边，因为女士总是正确的)”，通过英文的一个小小的一语双关表达，幽默地体现出了这个80%是女员工的组织对于女性在职场的尊重，并将这个意识根植在研发产品、服务客户、创造价值的过程当中。后来，她管理的朝云集团主营业务是家居、宠物和个人护理产品，80%员工是男性，但是服务的用户基本是女性，于是更加需要客户第一为主导的换位思考的思维导图。“一个微小的行动，便能够产生巨大而持久的影响——这就是蝴蝶效应。而我们每一个人都有能力对周围的人产生持久的影响，并带动旁人。”杨莹说，

“女性从各个方面，推动社会平等包容，促进性别多元化发展，展示了超凡的影响力与卓越的领导力，因此德勤用‘蝴蝶效应’来形容她们带来的积极影响。在面对不确定性成为常态的世界，我们看到女性善于倾听，善于感知社会新需求并将其纳入业务与模式创新，善于用关怀领导力推动内外部合作，实现社会影响力。”

根据德勤观察，许多世界一流企业顺势而为，将“她能力”融入组织能力的构建，融入组织和人力资源战略，甚至已进一步提升到企业文化和发展战略高度。比如微软公司在企业文化中明确：“我们相信多元化让我们的绩效变得更强大、产品更完善以及员工的工作和生活更丰富。随着我们的多元化员工队伍不断发展，它也反映出我们所在社会和全球市场的多元化程度”。甚至连“男性气质”明显的汽车行业也在试图改变这一刻板印象。比如，戴姆勒公司承诺到2020年将领导层中的女性比例至少提高至20%；大众汽车公司制定“共同战略2025”，将性别平等作为实现企业多元化总体战略目标的一部分。

女性领导力滋生“韧实力”

女性对当代职场的影响，其实远远超过人们的想象。尤其是新冠疫情持续影响全球的时候，“以人性化的方式处理困难的事情”成为领导者的首要任务。《哈佛商业评论》上发表的文章显示，智慧和同情心是领导者在保持人性化的同时处理艰难任务的两大决定性因素，而在接受调研的近100个国家，约5000家公司的领导者中，55%的女性领导者被其员工认为是聪明且富有同情心的，而男性领导者只有27%。

陈丹霞表示，近年来越来越能感受到企业中女性领导者的优势，自己所管理的公司中女性领导者的比例在30%，像朝云集团的首席运营官王冬是女性，电商负责人、个人护理品的负责人、产品开发中心负责人、HR负责人都是女性，甚至澳大利亚墨尔本新开的COURTYARD酒店的CEO也是一名本地女性。陈丹霞发现，成熟的女性领导者对生活的深刻理解、看待世界的多元化角度，以及自身的韧性都会对组织产生很多积极向上的影响力。尤其是在通过高强度工作训练出来的女性领导们学会了抓住关键事项、抓大放小的能力，扬长避短形成自己独特的领导风格，能带领团队迅速成长。

杨莹提出，我们观察到BMC企业做了很多事情，帮助女性在职业发展和领导力方面都更有韧性。首先，这些企业带头营造公平竞争的商业职业环境，在组织管理和人力资源管理中不贴标签，将考察重点放在岗位职责和所需能力上，性别中立。在能力达标的前提下，鼓励更多女性进入董事会和管理层，培养女性的多领域带头人，在晋升中统一考核标准，争取女性得到中立、平等的对待。第二，它们建立女性导师机制，帮助女性员工坚定职业信心，树立高远职业目标；为女性员工提供有针对性的培训，提升各项专业技能，发现和发挥女性自身潜力。

第三，这些企业建立配套支持体系，帮助女性员工应对生育等带来的职场挑战。例如实行弹性工作制度、推出短期退出后重返职场计划等。另外在加快数字化转型，充分利用数字化工具和设施，弥补女性生理、体能等方面的短板，为女性发挥领导力创造更大空间。第四，对于企业关键的创变未来的项目中女性发挥的创新力、链接力量给与奖励，真正激发女性力量，提升企业社会与商业价值。

女性领导力提升社会影响力

在工作和其他领域，人们都非常需要更多的智慧和同情心——女性领导者是这些宝贵品质的主要来源。陈丹霞指出，通过观察，她发现拥有女性领导者的组织，员工的幸福感会更高。一个很小细节就是每年圣诞节期间，她管辖下每个公司的布置，女性领导者的公司那棵圣诞树除了堆满礼物，还挂着温暖的装饰。女性在处理冲突方面也比较有优势，许多并购重组的任务也是由女性领导者来挑大梁。女性这些看似微小的细节，实际上能够从根本上改变整个组织的文化土壤和精神追求，塑造更加美好的使命和价值观，促进整个社会的文明进步。2020年疫情一开始，全国消毒产品最紧缺的时候，朝云集团发布了全国各类除菌、消毒产品不得涨价的通知，稳定了市场消毒产品价格，朝云集团还联合立白集团捐赠了价值两亿元消毒物资给全国2000多家新冠定点医院，甚至帮助1000多个经销商、20多万员工、几十万零售门店复产复工，还通过3000多场在线培训，培训经销商和生态圈所有零售商进行转型——如何把日常刚需的生活用品送到消费者手上。

杨莹表示，2020年，我们探讨过“社会企业”概念。“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，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，实现基业长青。社会企业最重要的元素是“平衡价值”和“社会创新”。很多BMC企业在过去一年经济挑战下，重新定义核心业务，力求通过商业思维、商业模式来解决社会和经济难题。德勤中国也始终致力于通过持续创造社会影响，推动自身和社会的可持续发展，凭借专精的服务能力与经验、卓越的人才队伍、对社会和环境负责的价值观，为经济发展和社会进步持续贡献力量，实现专业报国。我个人通过与这么多成功女企业家的合作，深信女性领导应保持初心，保持对未来趋势探索的好奇，同时保有多元包容的“同理心”，敢于塑造影响力，有勇气拥抱变化与持续创新，就一定能形成更大的社会价值。

赵健提出，女性在洞察社会需求、公司内创新模式和氛围打造，以及组织内协同方面，都有先天优势。领先的民营企业的女性领导者可能有机会变革公司的创新工作方式、工作环境，提升公司内部的“幸福感”并把这种幸福感贯彻到企业的方方面面以及传递到企业外，增加客户端的“体验感”。我们相信未来女性领导力可带来蝴蝶效应的巨大动能，我们也希望德勤BMC项目能有机会深入到企业，发现和总结更多的优秀女性领导者以及领导实践，助力民营企业不断改善领导力。

虽然发展女性领导力已经取得了很大进展，但组织在支持和促进妇女权益方面仍有很长的路要走。这场疫情为女性带来了更加严峻的工作环境：许多女性在家工作，并兼顾日益繁重的家庭责任。实际上，探讨女性领导力的话题带来的是对现实世界的认知，强调的是给女性选择权，并通过一些微小措施的调整，改变对女性不利的外部环境。让我们尽可能地支持和培养未来的女性领导者，世界需要她们。■

中国民企智慧风控

文 / 德勤中国咨询合伙人、中国卓越管理公司项目主管合伙人 赵健
德勤中国咨询总监、中国卓越管理公司项目总监 桂晏

在过去25-30年的全球经济和商业环境中，我们似乎每10年就要经历“一生一遇”的危机。这些事件的发生频率显示它们既不是罕见的也不是孤立的，而是复杂的、互相联系的，甚至是系统性的事件共同作用的产物。传统风险管理将风险从大多数战略决策中分割出来，从而形成一种孤立的观点，它主要关注可能的财务损失。非传统的、风险智能的方法认为影响事件的因素会发生变化，不是所有的变量都是可控的。企业所需应对的极端事件比我们想象的更为常见。风险智能使得一个整合框架中的各个职能人员，都具有风险意识，从而实现决策优化和竞争目标相对可控。

风险智能型企业会意识到风险应对不是终极目的，而是实现价值创造和保护，在不确定性环境中生存和壮大的一种手段。**风险智能型企业具有以下意识：**

1. 管理层整体理解对价值和风险的讨论是企业管理不可或缺的部分；
2. 理解风险管理必须被植入保护现有资产和创造未来价值的核心流程，例如战略复盘；
3. 预计动荡状态（和极端情形）是不可避免的，因此强调时刻准备和预防；
4. 对整个企业面临的机会和风险保

持清醒，这些机会和风险来自行业、战略、合规、竞争、金融、安全、财务、运营、环境、国家和政治等等；

5. 各个职能风控专业且智慧，方法协调高效；



赵健



桂晏

6. 考虑不同风险的相互作用，而非专注于单一风险，考虑组合式的风险应对如何效率最高、整合、自动化、动态、可预测、可实现技术赋能；

7. 建立关于价值和风险的通用语言和指针，以及人们在每个关键决策和活动中考虑价值和风险的文化；

8. 鼓励为了追求回报和价值而承担风险，而非害怕失败而彻底回避风险。

中国民企风控挑战

调研中，我们发现头部民企风险管理仍有以下主要挑战：

· **“免疫系统”能力不成熟：**过于信任第一道防线的“自我控制”或控制方式随敏捷的组织模式调整无法透明调整中提效情况、是否有流程新瓶颈、合规执行度等；第二道防线（团队、机制、工具方法）难以在数字化运营的组织模式下的高效赋能业务；第三道防线独立性、资源不足；风险领域仍聚焦于财务、质量、反舞弊等传统领域，缺乏前瞻、完整、高度结合战略与经营计划复盘的风险分析与应对计划，从战略制定开始就缺乏情景规划，难以快速应变；

· **未能协同提供“综合保证”：**风险管理、内控、合规等“免疫系统”各项职



图 / 视觉中国

能交叉重复或仍缺失，虽业务流程“多头配合”做内控、降风险，但成本高昂，价值、效率价值大打折扣；教条的合规要求拒绝灵活多样的控制手段；

· **过度依赖第三道防线**：把第三道防线作为保证的基石；第二道防线主要负责制度设计与业务支持，缺乏监督手段，缺乏赋能一道防线降低风险提升效率的能力与工具；一道防线缺少对风控的主动意识（Ownership）。

在经济波动周期，部分企业难以清晰研判战略风险，未准备不同情境下的情景分析，无充足预案应对风险；或组织变革中缺乏“透明度”与“自动控制”，让组织变革变得缓慢及效果不可测量；或一道防线各个职能为冲业绩，风控内控合规意识降低，而二道防线又有时过于保守，缺乏赋能一道防线的风控工具，导致前中后台难以拉通；或合规领域损失惨重，尤其是在国际化经营体系下，缺乏专业的全球合规平台与工具；或低估

网络安全、可持续发展碳排领域的潜在挑战，延后规划与实施。

风控新探索： 协同、现代化、数字化

所有职能都希望能确保业务经得起未来的考验，但目前许多民营企业的控制手段仍未有变化，甚至缺失。我们深信，技术可以改变控制模式，重塑控制运营模式，提升传统的风险管理方法。要更好应对战略、财务、运营、合规、网络风险，民企未来风险管理的关键为“**协同、现代化、数字化**”：

· **协同**：将内控、合规和风险管理、内审联系起来并使之协调一致，创建必要的运营和治理模型；协同具体包括深度理解管理层期望与战略要求；贴合业务报告风险信号、合规性指标和管理业绩不确定的成果；

· **现代化**：采取全面的现代化管理方法，在快速变化的世界中识别、监控、管

理风险，业务管理工具中嵌入风控的能力；显著提升内控合规、风险和内审等敏捷性、预测准确性、实时保证水平和风险承担能力，以支持卓越运营和战略目标的实现

· **数字化**：消除重复的低价值合规性监控和测试活动，使资源能够专注于高价值活动和有意义的工作；跨越三道防线，可以加快对风险的识别和响应速度，通过设计将风控机构构建到日常流程中，并通过数据集的全面覆盖提高置信度。

未来控制是一套自动化和以技术驱动的控制，是基于企业的风险和风险偏好。这些控制可以被实时监控，以及时发现风险。未来控制将构筑一个保持韧性的控制环境，兼具成本效益及竞争优势：及早发现问题，早期预警并快速解决问题，避免在控制失效发生后企业再花费巨资应对；聚焦于增值事项，未来控制基于行之有效且将为企业增值的方法，将扭转人们对治理活动投入产出比低的偏见；声誉保护，企业可能因声誉受损而陷入巨大危机，而这通常都能被追溯到某个控制的失效。篇幅有限，我们仅举例战略风险、运营风险智慧应对领域一些头部民企的新探索。

跨越经济波动周期，战略风险管理突出受到民企重视。全球BMC企业董事会要求团队明确战略假设的要点，包括但不限于对产业结构、企业战略、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、资源需求、成本和投资结构、人才的评估、投资者的价值主张、企业特有的其他假设领域的分析。之后，他们会要求团队挑战每个重要的假设，尤其关注与经济行业周期性及技术变迁相关的领域。最后，董事会请团队进一步优化战略方案，对成本、资源、时间和实施难度所产生的挑战进行排序，并最终针对几个主要

假设进行情景规划和敏感性分析。情景规划最初被用于军事目的，现在经常被用来模拟未来的可能情形，以便企业战略足够灵活来谋取生存和壮大。常见的情景分析因素包括汇率变化影响竞争格局、能源价格、技术变迁、对手降价、供应链中断等。首席战略官在战略风险分析与应对中，是否考虑了以下要素：

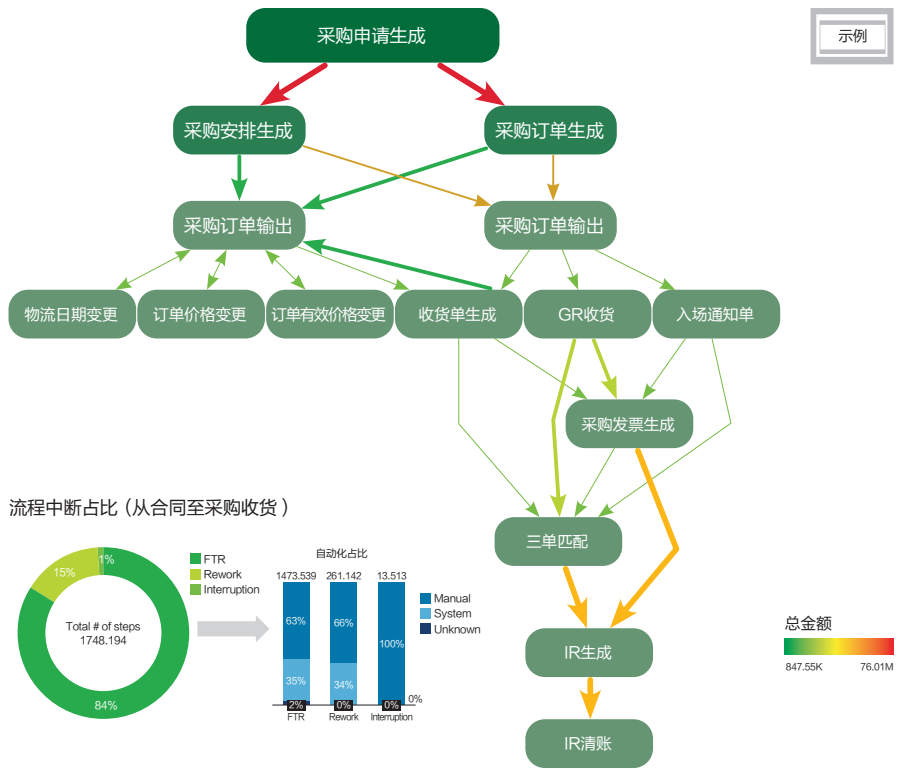
- 是否已妥善考虑失败的成本？
- 根据潜在收益，是否值得承担某一风险？
- 风险是否在企业偏好之内？
- 如何应对风险敞口进行积极管理？有无替代办法？
- 风险的损益平衡和互动关联是怎样的？
- 实际与预期表现之间可坚守的差距是多少？
- 是否已明确可接受的最大损失？
- 如何知道已经接近了可容忍的极限？
- 止损和退出策略是什么？

运营风险应对中，流程挖掘与优化技术成为智慧风控的利器。随企业数字化转型与组织不断变革，企业面临新的挑战：难以对存储在信息系统中大量的业务数据有一个客观、公正和全面的了解；数据质量差，对控制环境的实时监控有限制；缺乏问题根源分析，不能清晰链接到风险；疏于流程更新，无法及时调整冗余和无效流程，无法及时调节企业资源分配等。

德勤流程挖掘与优化是一套以业务为导向，专注于风险监控、流程分析和控制转型的解决方案。

· **流程挖掘：**利用系统数据完成流程挖掘，提供业务流程可视化呈现；采用领先的数据分析模型和技术，实时监控企业各个业务领域的运营情况，其主要内容包括基于流程挖掘的业务风险识别、业务流程风险的预警、追溯根本原

图1: 流程挖掘示例



因、以及模拟分析，同时结合零信任安全理念，对敏感数据资产进行持续监控分析与感知，实现安全自动化与编排。例如在采购到付款案例，首先，通过关键信息的提取，实现了采购业务流程可视化，并可进一步分析不同风险因素，包括是否标准、是否高效、是否总卡于某瓶颈、是否合规等。

· **根源分析：**进行问题根源分析，识别控制断层和流程冗余。可对大量数据而非抽样数据进行多维度的下钻分析，查找导致风险发生的根本原因并提出优化建议。智慧工具能够识别问题，并对问题背后的驱动因素进行根本原因分析。如果没有流程挖掘工具，对流程变化、瓶颈、不合规的信息，是不可能做全面、精准分析的。

· **流程优化：**依据已识别现有流程中的冗余控制，分析自动控制的发生量，了解企业资源的分配情况，寻找控制自动化、流程标准化的切入点，以便企业更合理地调整控制流程、分配企业资源，进而降低资源消耗、获取成本优势，并最终通过适当的控制设计来降低运营风险。

在实践中，我们看到流程挖掘与优化已经成为众多智慧风控管理工具中的一项，在以客户价值实现为中心的组织变革中，已发挥巨大作用。

研判风险，谋定后动。本篇抛砖引玉，对民企更为有效、紧密贴合业务的智慧风控方式展开初步探讨。未来我们将持续围绕民企风控卓越管理实践，与大家系列分享。■

成功在于个人能力，无关年龄。



广告

作为一家成立于 2010 年的新晋私人银行，我们不断广纳贤才，紧跟最新金融趋势，把握最新机遇。

只有掌握最新的专业知识，才能协助我们的客户积累财富。

在以下国家/地区设有办事处：新加坡·马来西亚·香港·菲律宾·迪拜·卢森堡·伦敦



新加坡银行
亚洲的环球私人银行

Doctor of Business Administration

FROM INSIGHT TO IMPACT



“ We put on the ‘CEO hat’ in an interdisciplinary approach, questioning even industry best practices. Academia brings healthy skepticism and a different point of view. ”

Mr. David Soh

*Head of Research and Portfolio Manager,
RBC (Royal Bank of Canada)
Global Asset Management*

HKUST DBA student



Download Brochure
to Learn More

HKUST Business School
The Hong Kong University of Science and Technology
Clear Water Bay, Kowloon, Hong Kong

Tel: (852) 2358 5015
Email: dba@ust.hk
Website: <http://www.dba.ust.hk>

