



德勤通过十年间对中国中小企业从初创到成长再到成熟的发展历程的观察，希望找到中国科技企业在快速发展中共同面临的挑战，并尽力给出破解之法。

高科技企业 重拾快速增长

文 / 侯 珀 周锦昌 李美虹

——零一四年全球资本市场的最大惊喜无疑属于中国。2014年9月19日晚，阿里巴巴正式在美国纽交所挂牌交易，以218亿美元成为全球规模第三大的IPO交易，并一举跃升为全球第二大市值的互联网公司。毫无疑问，中国高科技企业的快速成长已经引起世人瞩目。德勤通过十年间对中国中小企业从初创到成长再到成熟的发展历程的观察，希望找到一些中国科技企业在快速发展中共同面临的挑战，并给出破解之法。

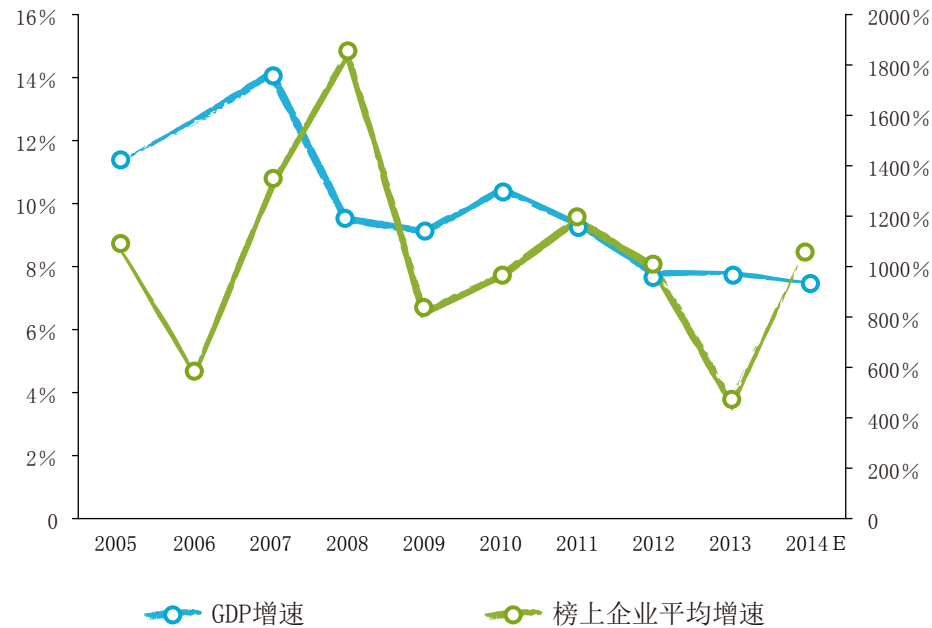
一、高科技高成长企业的发展特征

从 2005-2014 年，德勤选取三年营业收入增长速度最高的 50 家高科技企业（被分析的三个年度中的第一年营业收入不少于 200 万元人民币），来观察中国科技产业的快速发展。回顾这十年高科技高成长企业的发展，我们得到了如下发现。

（一）十年内科技企业发展增速基本同 GDP 增速正相关

在过去十年间，中国经济发展增速逐步趋缓，而中国科技企业从整体上来看，其增速与 GDP 增速正相关（见图 1）。经历了 2007-2009 年的大量资本注入，科技企业发展迅速，达到增速的高峰。2010 年为调整后的低谷，随后 2011 年科技企业增速又恢复小幅攀升，但平均增速均未超过 2011 年的高峰。

图 1 2005-2014 年 GDP 增速与上榜企业平均增速



（二）上市企业数量占比及上市地区分布

从企业上市的角度来看，入选时未上市企业达 307 家，占 83%；已上市企业达 61 家，占 17%。从企业上市区域来看，选择在美国上市的企业数量占比最高，达 47%；中国内地其次，占 31%；中国香港占 13%，其他地区还有 9%（见图 2）。

（三）二线城市科技企业发展提速

从地区分布来看，北京仍然是科技企业聚集最多的地方，占全部的 44%。上海和深圳分别占到第二和第三位，占比分别为 14% 和 13%（见图 3）。

图 2 2005-2014 年上市企业数量占比及地区分布

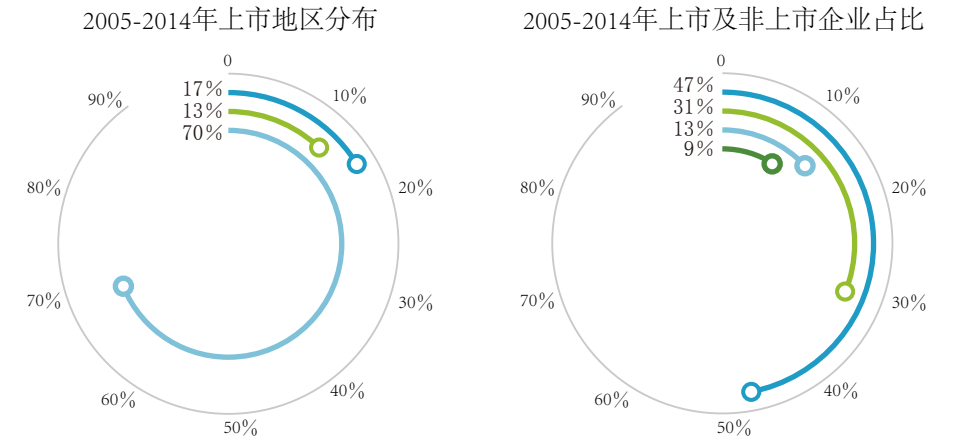
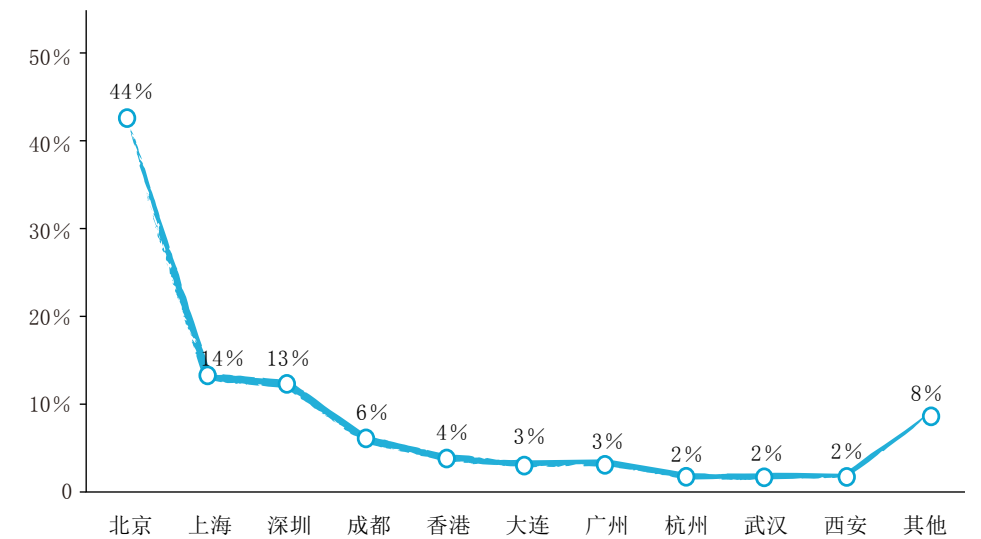


图 3 上榜企业所在城市分布



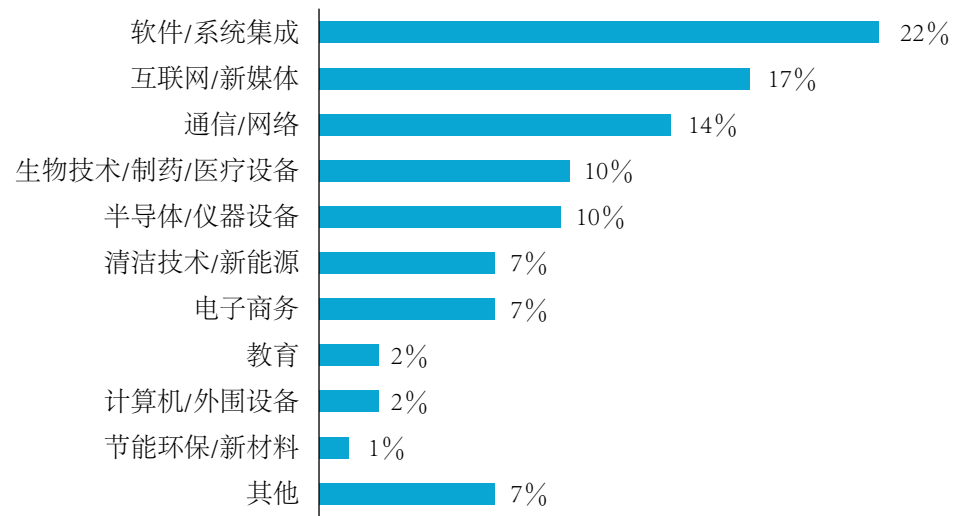
在 2014 年的 50 家企业中，成都地区的企业数量达到 15 家，占到全部的 30%，成为科技企业发展速度最快的地区。与此同时上升较为明显的地区还有深圳、西安、武汉以及大连，但同时北京和上海的企业数量却在 2010 年后不断下降。

（四）行业占比

从细分行业来看，软件 / 系统集成、互联网 / 新媒体、通信 / 网络成为占比最高的三大行业，比例分别达到 22%、17% 以及 14%（见图 4）。

从十年间行业发展的趋势来看，软件与系统集成一直保持着较高的发展速度，且还在继续增长。从 2010 年开始，教育、节能环保、电子商务、半导体 / 仪器设备等行业逐步增多，尽管入围企业较少，但未来发展趋势依然看好。

图 4 2005-2014 年上榜企业行业分布



二、高科技高成长企业面临的挑战

随着这些高科技企业的成长，德勤也发现在高科技企业高速成长的背后，蕴含着众多的挑战。其中有六个方面的挑战与风险较为突出，主要集中在创新机制、组织机构设置、人才管理、融资管理、风险管理以及税务管理等方面。

（一）为了创新而创新

在中国经济增速趋缓的大背景下，科技企业都把目光更多地聚焦于创新管理上，以期创新带动新的需求、市场及生产力。但是盲目地创新是危险的，更不能为了创新而创新。作为管理者，不要批评一些产品没有创新，不要批评公司发展太慢，不要迫使研发人员不断公布新的研发成果。真正有意义的创新，在良性发展的机制下，技术积累和产品革新从量变到质变，自然会开花结果。

另外一点关于创新的提醒，则是多数创新来自点点滴滴。几乎所有优秀企业都在不断利用创新的技术与商业模式，创造了本行业令竞争对手望尘莫及的领先优势。但这看似神秘的创新能力，实际是企业按部就班，在执行创新战略时不断积累而成的科学的、大胆的、为企业实现高附加值的工作成就，而并不是仅靠一些科学家或工程师偶然的灵光闪现就可以实现的。

（二）机构的复杂性降低了企业的灵活性

企业要想保持增长，就要不断扩大经营范围，但是企业如果不建立正式的组织结构、流程和控制，就无法有效地调整其运营范围。组织结构的过快发展会阻碍企业营造成功的文化氛围，更为重要的是，它会降低企业的灵活性。当管理层级增加时，就会衍生出大量的数据、信息和情报，从而使公司的决策程序复杂化。

众所周知的小米公司，2500人左右的规模，其组织架构基本上是三级：七个核心创始人、部门领导、员工。除七个创始人有职位外，其他人都没有职位，都是工程师，晋升的唯一奖励就是涨薪。这样的管理制度减少了层级之间互相汇报造成的时间浪费，也减少了因晋升而造成的竞争排挤等现象。当然这在互联网领域也是不常见的，但是为了企业保持轻快的发展，我们对组织的机构考量可以更大胆一些。

组织结构的发展没有止境，企业要不断地进行组织变革以应对不断变化的、复杂化的业务。要建立合理的组织结构，需要平衡速度、效率以及充分的管控三者之间的关系，必要时也可通过重组来保证战略的有效实施。

（三）人才发展与企业未来只是短暂关联

谈到人才与绩效管理，85%的企业高管都认为人才是企业发展的最重要的挑战。特别是在科技企业，企业的竞争力很大程度上就是人才问题。企业如何认定人才、吸引人才、并留住人才，都是管理者时时刻刻需要面对的挑战。曾有某家游戏公司的CEO明确表示，自己最大的任务就是在高流动的条件下，找到高水平的游戏开发人才。更多的企业则表示，公司有各种福利，薪资水平也不算低，还有各种激励机制，但是依然很难找到所需人才。

访谈中发现，一些优秀企业在人才管理中的成功经验是，把个人发展的目标和长期的激励相结合，使得人才发展和企业发展紧密结合在一起。给人才提供尽情发挥才能的舞台。不仅是股权激励，还有很多细节方面也可以延长与人才的关联。例如研发人员的专利奖励，不再设定为一次性奖励，而是变成专利转化后的长期分红激励，骨干员工可以在一定时期内分到不同比例的销售提成，这样既保持了人才工作的积极性，又可以在研发时充分考虑市场的应用性。

此外，不要等到创新程序完成后才去奖励人才，如让人才将全部时间用于该项目，或是投入更多资源，或是给员工升职。这些奖励措施无法决定一个项目的成败，但是管理者对于这个创意的投入将鼓励团队全力以赴。

同时要记得将骨干人才提升为事业合伙人。让他们知道并看到，他们并不只是给老板打工，给投资人打工，他们也是为自己打工。让他们相信，最好的投资就是投资自己的事业。

（四）只有现金流不畅时才考虑融资

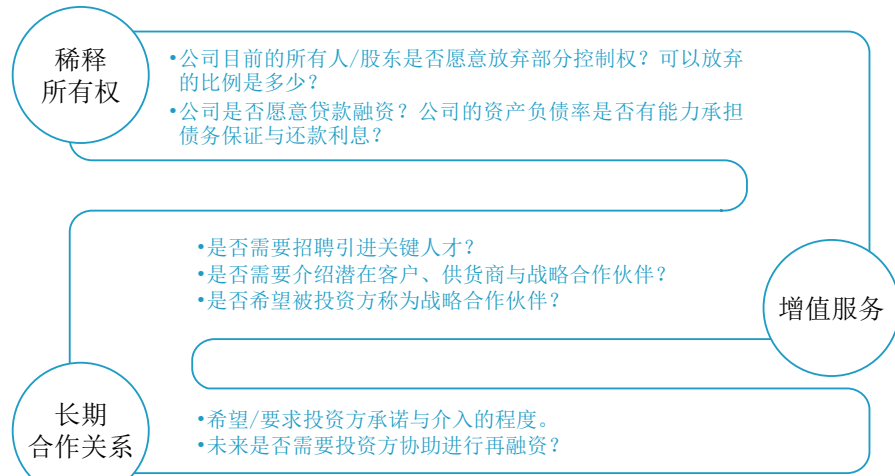
很多企业倾向于利用它们的全部资源满足现有需求。因此，如果有人提出应该把宝贵的资源与管理经理全部集中到融资活动，而不是市场活动中时，就有许多人无法理解。具有相关融资知识和技能的人往往是日常经营业务的重要人物，当他们身陷其中，也就没有精力去关注核心业务以外的问题。但其实，好的融资可以帮助企业更好地实现扩张并规避风险。同时也需要提醒管理者们在制定公司远景规划时不要忽略融资问题。

图 5 融资计划过程五步骤



此外，选择适当的融资渠道时，公司需要考虑几方面的因素。包括对于稀释所有权与控制权的态度，除资本外是否要求投资机构提供增值服务，以及是否计划未来再融资（见图6）。

图6 选择投资机构的因素

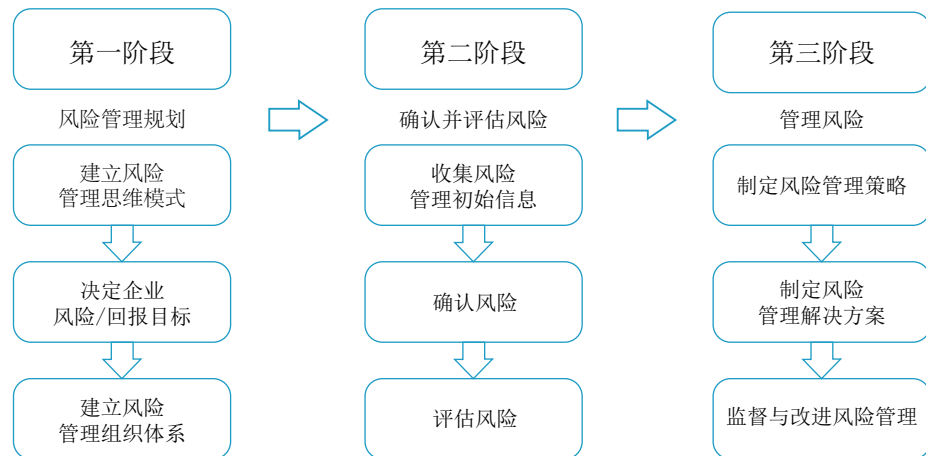


数据来源：德勤研究。

（五）风险已经升级，企业管理还未升级

高风险是高科技企业的另一大特点，在面临互联网和云计算等技术的快速更迭时，风险也在逐步升级。在追求高增长战略的同时确定市场、财务和经营风险，并将风险降到最低是一项艰巨的任务。风险管理可以帮助企业在风险与管理目标间取得平衡，同时避开实现战略目标过程中的障碍。很多管理者并未认识到，风险管理是企业的的生活方式，而不只是后台职能。这里我们描绘出一个管理风险框架（见图7），建议企业有效组织以提高对风险的防范意识。

图7 管理风险框架

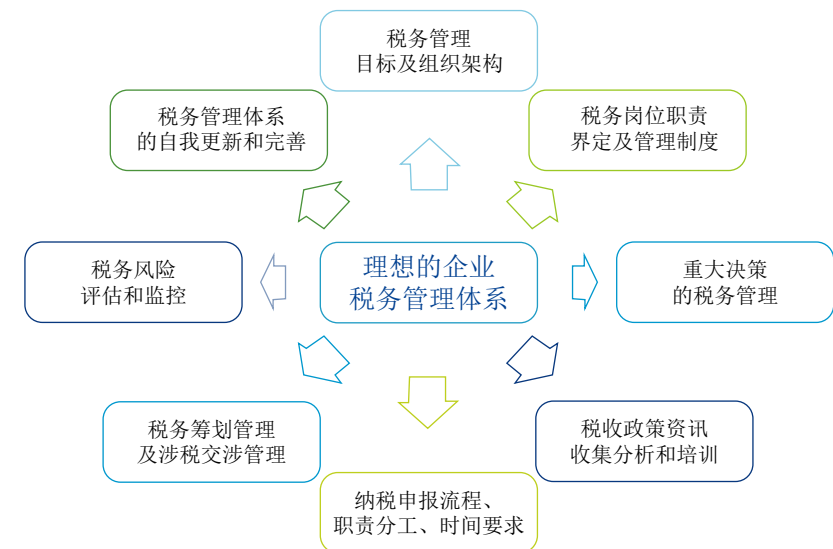


数据来源：德勤研究。

（六）忽视税务规划及优化的重要性

高科技公司的创始人及管理团队，对技术把握和市场把握都胸有成竹，但是却常常忽视企业财务管理的重要性。如何进行有效的税务管理及规划，是一个专业的课题，管理人员需要集体补课。特别是随着全球化趋势的不断加快以及日趋多变的经济环境，企业在发展过程中会面临高度复杂的交易结构，有些甚至涉及多国的跨境交易。成长型企业只有未雨绸缪，主动应对税务挑战，才有可能将挑战化为机遇，在竞争中抢占先机。

图8 理想的税务管理体系



数据来源：德勤研究。



德勤对成长型企业的发展可能涉及的税收优惠政策进行了简单总结（见表1）。

表1 税收优惠政策

分类	税收优惠政策
资质类	小型微利企业所得税减免
	高新技术企业所得税减免
	新办软件企业所得税减免
	重点软件企业所得税减免
交易类	技术转让企业所得税减免
	软件销售增值税即征即退
	资源综合利用、环境保护项目所得税、流转税减免
	营改增跨境应税服务的免税及零税率待遇
其他类	研发费用加计扣除
	固定资产加速折旧
	节能环保设备投资抵扣应纳税额
区域类	中关村、张江、东湖及合芜蚌自主创新特殊区域股权激励个人所得税优惠
	广东前海、横琴地区性税收和财政优惠政策
	上海自由贸易试验区新政

三、对中国高科技行业发展的建议

展望未来，在德勤对高成长企业首席执行官的访谈中，绝大多数受访者对自身所在的细分领域以及国家未来经济发展保持乐观的态度，并对一些如节能环保、清洁能源等行业的逆势增长充满信心。

从战略层面上来看，大多数首席执行官仍将坚持在其细分领域深耕，做专做精，不会轻易涉入自身不熟悉的领域。此外，大多数企业将不断提升核心研发能力，并适度扩展海外市场，以稳健的态度保持企业的高速成长。在云计算和互联网快速发展的背景下，许多企业也在思考如何借此改造和升级公司业务形态，开发新的业务增长点。

在创新方面，大多数企业将创新部门与研发部门视为核心的战略之一，深入研究行业动态，洞悉竞争对手，并且孵化未来可能引领市场的产品，保持在行业内的竞争优势与壁垒，占领先机。而创新又分为重大创新与微创新，由于微创新拥有更新周期快以及落地快的特点，因此大多数深圳高成长型企业做得更多的是微创新。为了保持创新，这些企业有各种不同的激励机制引导员工创新，让创新能够更快传达与落实。

在运营的层面上，大多数企业将更加重视流程优化，降低运营成本，最大限度释放企业的生产力和创造力。同时，技术起家型企业普遍表示将创新营销渠道，提高市场调研的科学化水平，确保企业对市场作出灵敏、快速、准确的反应。

从人才的角度来看，尽管人力成本飙升，高端人才难寻，但是这些企业均拥有各自吸引人才的特点，无论是激励机制、股权机制、企业文化、行业前景、领导魅力，还是核心人员流动率低，都说明了这些高成长型企业独特的人才吸磁效应，使企业保持源源不绝的竞争能力。

在资金层面上，虽然面临外部融资环境的挑战，但由于这些企业拥有较好的现金流，足以支撑公司的运营。然而，近六成公司还是制定了融资计划，谋求研发提升和企业扩张。德勤通过访谈也了解到，许多企业都在计划或已经启动上市流程，或将登陆新三板，预计未来这些企业将迎来一波上市潮。

从市场角度来看，线上与线下形成整体封闭循环将是未来营销的主流，目前大多数企业已经逐步加大在线市场营销的投入，并且利用精准量化的数据手段来分析营销效果与转化率。此外，在未来更多企业将会利用在线的平台来扩展其海外市场。

在风险管理方面，尽管大多数企业都建立了一定的风险管理流程，但总体而言，风险管理的体系化程度不高，量化分析手段的运用还不够充分，而这些首席执行官也意识到了这一问题，因此在未来将会进一步加强风险管理体系的建设与实施。

要在竞争激烈的环境中保持持续的高增长，企业要基于对自身资源实力的了解，因地制宜地提出战略发展目标和路线图。结合本次对高科技高成长企业的调研，德勤提出以下建议。

（一）化大数据、云计算、互联网等新兴技术挑战为机遇

互联网业态和云计算的快速发展深刻地改变了许多行业的格局，并往往扮演着颠覆者的角色。本次上榜的50强企业中，有的来自信息与通信领域，本身即是大数据和云计算的推动者，也是这些领域发展的直接受益者。但更多的企业仍来自生物医药、清洁能源、设备制造等非互联网行业。然而，伴随着大数据和云计算，以及互联网理念的广泛蔓延，越是非互联网的产业，就越有可能迎来最具革命性的变革。

德勤在调研中发现，已经有高成长企业在追踪工业4.0的最新进展。工业4.0将实现人类社会、计算机和物理世界的三元融合，通过对大数据的实时收集，实现对真实世界的极限刻画，将产品的设计、采购、制造、营销决策的精准性，以及服务的及时性和全面性提高到前所未有的高度。德勤认为，高科技高成长企业由于自身管理效率较高，组织灵活性较好，既有条件也更应当关注大数据、云计算以及互联网对行业前景的影响，及时把握机遇，在新业态不断涌现的大潮中抢占制高点。

（二）建立多层次创新机制

企业重视创新，并把创新能力定位为企业的核心竞争力。企业创新包含了诸多层面，除了产品与技术方面的创新，还包括运营创新、市场创新、融资创新、管理

创新、机制创新等方面。由于创新具有连动的属性，德勤认为深圳高成长企业应该拓宽视野，关注不同层面的创新，并依照创新“三部曲”来走。①创新过程中需有明确的方向性与重点，勾勒出创新蓝图；②建立完整的创新机制并提供必要的资源支持；③搭配管理与持之以恒的执行力，在企业上下建立更广、全方位、深入的创新机制，把创新理念融入企业文化中，让每位员工都感受到企业对创新能力的重视，并实践于企业经营中。在持续创新的基础上，依据企业自身发展的现状对资源进行合理规划与投入，抢占市场先机，领先竞争对手，以获得最大限度的回报。

（三）优化成本与精益生产体制

随着企业规模的不断扩大和市场的逐渐扩充，企业将要面对更复杂的产品生产，更多样化的客户需求，以及更激烈的市场竞争。然而，快速发展导致企业各部门间缺乏有效的沟通机制，导致了企业生产周期长，资金周转慢等管理难点，最终使得企业投资未能取得合理的回报。因此，企业在成本和运营方面的挑战也将越来越大。德勤建议企业可以通过制定完善的成本计划，将成本结构分析、成本预测、目标规划、成本管理、绩效考核等内容纳入其中，从而建立成本优势，扩大利润空间。此外，建立精益生产的管理体制，提高管理效率、缩短生产周期、降低人工成本、提高产品品质，无疑是企业缓解成本压力、快速发展的最佳途径之一。



（四）注重人才成长，不断提升员工价值和员工体验

创新驱动的本质是人才驱动，核心人才是企业长期成长的重要战略资产。由于缺乏知名的品牌优势，吸引和留住人才始终是高成长企业发展的瓶颈。德勤建议，高成长企业最重要的优势在于其成长性，人力资源管理同样也应坚持“成长”导向，注重核心人才的内生。企业应当以互联、参与、开放的学习型组织建设为主线，打造宽松、信任的组织文化，构建职业发展和人才成长的远景目标，不断提升员工价值和员工体验，完善人才互动渠道，形成吸引和留住人才强大磁场。

（五）做好融资规划，加强风险管理的制度化、工具化

基于多数高成长企业有融资计划，德勤建议企业在资本运营上应制定完善且多元化的融资组合方案与战略。一方面，企业要关注融资渠道和融资比例；另一方面，应注重对融资时间点与速度的把握，提前做好融资规划。

面对企业经营、扩张和融资中的风险，企业要用制度化、工具化的理念指导风险管理建设，以制度化建立各司其职的风险管理组织体系，以工具化提升风险管理的科学性，坚持方法优先，人为判断为辅，确保风险监测结果的稳定性和全面性。

侯 珀 | 德勤中国科技、传媒和电信行业领导人 pohou@deloitte.com.cn

周锦昌 | 德勤中国 VC/PE 联盟主管合伙人 | 德勤中国成长企业市场与服务主管合伙人
教育行业顾问合伙人 wilchou@deloitte.com.cn

李美虹 | 科技、传媒和电信行业研究员 irili@deloitte.com.cn

德勤中国版权所有。未经许可，不得以任何形式转载。