

价值衡量[®] 可持续发展 - 运营和监管风险



在媒体报道和多数世界顶级的商务会议中，可持续发展是一个被频频提及的重要话题。对可持续发展的讨论起初主要围绕能源和环境问题展开，这是因为人们认识到主要资源的消耗量不断增加而其供应有限，并持续对环境造成显著的影响。讨论还直接关系到全球化问题，特别是关于全球迅速发展的经济体，其庞大的人口将会对资源的输入和输出以及环境的利用造成压力，一言以蔽之，这便是不可持续发展。

全球金融危机将更广泛意义上的可持续发展问题推至前台。首要问题非全球资金流动不平衡莫属，不平衡的问题日益严重，这将会对全球造成重大影响。

更广泛的讨论与全球化的发展动态有着千丝万缕的联系，尤其是成熟经济体的生活及消费方式与新兴经济体的增长驱动因素及储蓄行为。事实上，近二十年来，发达国家和新兴国家之间呈现出一种稳固的互补经济关系，既相互依存又暗藏危机。

显然，对现代企业而言，任何一个高管在管理企业时均需以可持续发展为前提，超越短期目标和挑战，着眼于中长期的发展前景

一个在新范围内对可持续性发展进行讨论的绝佳的例子是去年世界经济论坛完成了一份有关可持续发展的报告，报告以未来消费者为重点。我们在本文中论述的观点还需归功于此项工作。

对管理全球性企业的高管而言，其企业的价值网络、市场和投资正处于转型期间，运营风险和监管风险对其构成了重大挑战

近期的事件突出强调了目前高管所面临的运营和监管风险的两大特点。首先，与十年前相比，这些风险不仅在范围上存在差异，其复杂性和类别也有所不同。其次，这些风险不仅可能对企业适当增长水平的可持续性造成威胁，还可能对公司本身的可持续发展产生不利影响。

在本次衡量价值的讨论中，我们挑选出四个企业转型的领域，而这四个领域不可避免地涉及到扩展的营运和监管风险。这四个领域包括企业和政府之间的演变关系、强化创新的重要性、投资和业务新模型以及新的供应链策略（即我们在德勤讨论中所称的“价值网络”）。

何谓企业和各政府之间的演变关系？

我们之所以称“各政府”，是因为全球化企业在与国内外政府的关系中所面临问题并不相同（若非相反），对于主要新兴市场（如金砖四国）而言更是如此。我们同意在运营和监管风险的讨论中所广泛认可的一个假设：企业正翘首以盼，迎接两个根本性转变的到来。

企业和政府之间将会形成新的协同合作方式，而这对纠正现有次序而言至关重要

与之密切相关的是，国家和全球整合将竞争从企业层面提升至国家层面。我们正在等待时机，期望企业增长、国家经济增长、国家金融服务代理和全球经济发展能够融入崭新的复杂方式。政府通过直接和间接渠道，对许多高增长部门（如可再生能源）的国内优势企业提供支持，但这只是事情的一面。另一面是政府对这些部门提供保护以与外国竞争者抗衡。

几乎在可持续发展的所有方面，政府、企业和消费者均扮演着一个角色

对政府和企业之间的新伙伴关系的讨论不在少数，但这种关系对某些经济体而言更为适用。政府通过投资和监管参与合作，而这两方面对关键领域（如节能和可再生能源发展或运输和通讯基础设施）具有重要作用。

在这种情况下，对跨国公司而言，不断增加的监管风险受三个因素的驱动。政府投资需要资源，这无形中增加了企业和员工的负担，在一些经济体中已能感受到税务机构不断增加的压力。与新技术的标准化、安全性和可靠性有关的新规定会产生意想不到的后果，在全球化和快速转型的时期创建新的监管风险水平。最后，大型基础设施项目的可观收入，将使政府采购和与政府采购有关的合规问题日益突出。

最为重要的是，在某些情形下，所有上述三个驱动因素中存在的固有风险可能被用于保护境内企业

为了维持政府收支平衡，避免在低效的监管风险过程中对主要企业造成损失，什么才是公司与政府合作新形式的最佳构思呢？从企业角度来看，如何适当应对新颁布的法规，以避免不必要的合规及非合规成本？在熟悉的市场中，怎样的组织结构及资源配置才能快速适应监管的变化，同时在陌生的市场中掌握新法规，甚至实施的新方法？

我们所说的创新是唯一的前进之道，到底是指什么？

“去物质化”是每一个经济体从物质及资源高耗转变为新型的物质及资源低耗时，都需要面临的一个长期过程。在此意义上，创新可简单理解为，为本地咖啡创造强势品牌，为非正式会面提供可信赖产品及舒适的场地。这意味着它可能成为一种创造价值、促进就业、同时降低资源消耗的新型数码媒体与娱乐、新技术与设备形式。

历史上，相比在资源开发和生产中创造更多价值的新兴经济，发达经济更趋向于在服务中创造更多的价值。随着全球通讯的时间和成本几近缩减至零，以及全球范围内的服务外包已使新兴经济在纯服务出口中创造财富成为可能，这种趋势已然改变。但是，如欲开发能够创造可持续价值的外包模式并使效率及生产力的提高快于人才增长成本，则需要创新。

若不能实现创新，则会在两方面增加运营风险，因为企业不进行创新，就会不可避免地在全球竞争压力下降低毛利

这种现象在所有行业中均显而易见，例如：家用电子产品商品化。不论公司是生产商品还是提供服务，这都是事实。所以说，创新是在市场中保持领先地位及维持利润的品牌拥有者保护高端定位的必要基础。

其次，受生存驱动的成本管理影响，由于无法保障溢价定位，使得毛利紧缩，运营风险随之增加。不管增加的风险是否会被归入成本管理措施的范围，企业均需要识别并缓解增加的运营风险。

如果强化和持续性的成本管理并未伴随稳健的创新，以缓解与成本管理措施有关的风险，则运营风险可能失控。显然，与其采用关灯的方式来节能，不如寻求更高效的照明设备。有趣的是，我们对主要公司的调查表明，以创新实现双重目标的实例中，很多都是通过成本管理以及目标（如节能）实现来增加竞争力的项目。



何谓对核心业务模式的反思？

跨国公司(MNC)所面临的价值网络日趋复杂，而价值网络由提供商品及服务的供应商、购买商品及服务的消费者、以及对整体增长的可持续性作出各种贡献的监管机构、竞争者以及战略合作伙伴构成。在价值网络中寻求最高效、最增值、及最可持续性的定位，会使对渠道合作伙伴、供应商、及客户的依赖性达到新的水平。同时，考虑到互联网及互联网化新闻传播、博客、以及社交网络的全球范围及其光速传播，品牌拥有者与直接和客户接触的零售商均面临新的名誉风险。

消费者对公司行为的理解已经成为接载量和消费者忠诚度的重要驱动力

伴随高效的全球通信渠道，工伤事故、毒性化学品泄漏、无节制的排放、雇工以及能耗过高等问题可导致全球规模的声誉败坏。跨国公司(MNC)以工业为重点，亟需重视其对食品、水、能源、矿物资源、就业、投资回报的影响以及其对影响经济、社会和其运营物理环境的整个方式的影响。

消费者和监管机构可共同强力应付管理方面的感知失败，不论是短期灾难性事件，抑或长期变革事件。由于全球品牌面临的这些风险属全球规模的风险，因此须由特定且具备处理能力的组织在全球规模上予以管理。

核心业务模式相关风险的识别以初步规划和这些模型的结构为出发点。例如，整个产品生命周期费用的不仅只是从新产品角度考虑，而是需要从整个新产品开发流程角度去考虑，包括产品处置和回收利用费用、生产和使用的耗能强度，以及其对自然和社会多方面潜在的不利影响。若处理正确，这不仅不是负面影响，反而是竞争力和发展的主要驱动力，即我们所称的“绿色利润。”

许多反思核心业务模式的优秀实践者正在寻找重要的新声誉价值和可持续价值网络定位

他们通过拓宽其策略规划和产品策划实现此目标，并积极提高他们对策略规划和产品策划的关注。

何谓通过价值网络合作？

全球化带动专业化，这是规模化的结果以及维持高水平生产力发展的需要。价值网络不断发展，成功的跨国公司能识别整体网络中最佳价值的创造点和收益获取点。通过精心策划价值网络管理，一些世界上发展最快的公司以一贯的高增长率实现增长，而对固定资本与运营的承担一贯很低。

完全外包生产的技术公司是此趋势的例证。他们将生产交由生产专员、工厂或EMS负责。他们着眼于设计和市场营销、品牌开发、渠道管理、战略联盟、知识产权价值，以及提供超值服务。在汽车等其他行业，这种趋势目前仅处于兴起阶段。因为外部效应被赋予越来越大的价值，原先的“建造 - 购买 - 掩埋”的思维模式必然要改变。由于产品、服务和消费者之间的关系不可逆转地发展，“重返常态”将不存在。

与脱离高水平资本投资的潜在增长一道，日益多样化和复杂化的价值链网络产生新的监管和运营风险

我们已目睹这些案例，外包生产商产生的环境和劳动合规问题严重影响聘用该生产商的品牌所有者的声誉和收益。我们已目睹产品安全问题的产生，食品和药品受污染、玩具受污染等等，品牌所有者和零售商因难以控制的前阶段问题而导致必须承担责任。

我们已目睹涉及运营事故的合作方之间所产生的责任纠纷。生产或服务价值链中的外包阶段并不外包监管或运营问题风险。尽管某些项目（如建造和运作油井设备）中的责任定位在合同上可以讲明，而事实上则极不明确。

具备实践与经验后，各种开展价值网络变革的行业正在改进对这些运营和监管风险的预测与防范。

然而改变是迅速的，大型跨国公司不仅面临追赶最佳实践的挑战，他们更面临学习预测意外事件的挑战

支撑发展的新型合作形式（如开放式采购）将与供应链合伙和消费者一同被要求，并将持续发展。具备新型合作形式，新的风险将产生。

未来将会怎样？

由于全球经济已恢复平衡并取得发展，由于企业对环境的影响和对全世界的影响已成为每个人的焦点，由于主要经济体因具备强大的通信和运输技术愈加相互依赖，管理良好的跨国公司可望迎来前所未有的机遇。

然而，在公司领导人设想未来、制定策略以及投资资源的道路上，他们将为实现新的增长而面临各种挑战。我们即将步入的下一个十年里，发展机遇中充满各种监管和运营风险，突破性策略与维持增长需要的一切因素相互交织，能够管理这些风险并且能发现突破性策略的公司将成为赢家。

把握变化重点，制定强大的适应性策略的公司领导人有机会带领公司在规模和价值建设方面实现前所未有的高水平

但是近期事件告诫我们，他们也面临着前所未有的运营和监管风险。随着世界的发展，充满坎坷的现实是，即便是对于“外国货”的公众认知也可能或多或少地引起具有破坏性的公众的强烈反应，更不用说监管机构对大型市场（如美国或中国）的召回事件、溢漏事故或劳工事故的强烈反应。



联系

如果您对于本期内容有任何疑问，请联系以下专业人士：

北京

杜志豪

总监

德勤中国研究与洞察力中心

电话：+86 10 8512 5601

电子邮件：kdewoskin@deloitte.com.cn

王鹏程

合伙人

审计

电话：+86 10 8520 7123

电子邮件：wangpc@deloitte.com.cn

请到访www.deloitte.com/cn而获得更多信息

关于德勤中国研究与洞察力中心（CRIC）

德勤中国研究与洞察力中心成立于2008年，其宗旨是为中国客户和全球客户提供可能与其业务密切关联的中国发展趋势之见解。

CRIC刊物包括对中国重大议题及发展趋势的深层研究报告，以及对最新发展及其相关影响的简述。CRIC还与德勤全球各主要研究中心合作，并参与德勤全球研究报告的撰写。

关于德勤全球

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

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾140个国家，凭借其世界一流的专业服务能力及对本地市场渊博的知识，协助客户在全球各地取得商业成功。德勤约169,000名专业人士致力于追求卓越，树立典范。

关于德勤中国

在中国，我们通过德勤·关黄陈方会计师事务所和德勤华永会计师事务所有限公司，以及其下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师事务所及德勤华永会计师事务所有限公司共同为德勤有限公司的成员所。

德勤中国是大陆及港澳地区居领导地位的专业服务机构之一，共拥有逾8,000名员工分布于包括北京、重庆、大连、广州、杭州、香港、澳门、南京、上海、深圳、苏州、天津、武汉和厦门在内的14个城市。

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

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

本文件中所含资料乃一般性资讯，故此，并不构成德勤有限公司、德勤全球服务有限公司、德勤全球服务控股有限公司、德勤全球团组织、其任何成员所或上述其关联机构（统称为“德勤网络”）提供任何会计、商业、财务、投资、法律、税务或其它专业建议或服务。本文件不能代替此等专业建议或服务，读者亦不应依赖本文件中的资讯作为可能影响自身财务或业务决策的基础。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前，请咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

