

**Deloitte.**



# 2018 德勤-亦庄高科技高成长 20 强报告

## 独角兽到千里马——从优秀到卓越

德勤研究  
成长企业市场与服务  
2018 年 10 月



# 目录

2018 德勤-亦庄高科技高成长 20 强项目	2
2018 德勤-亦庄高科技高成长 20 强榜单	3
2018 德勤-亦庄明日之星榜单	4
北京亦庄经济与科技环境概览	5
首席执行官调查问卷背景说明	8
北京亦庄高科技企业发展展望	19





# 2018 德勤-亦庄高科技高成长 20 强项目

## 项目背景

德勤-亦庄高科技高成长 20 强（简称“亦庄 20 强”）和德勤-亦庄明日之星（简称“亦庄明日之星”）评选项目是德勤中国高科技高成长 50 强系列评选之子项目，2018 年是本项目活动举办的第六个年头。该项目由德勤与北京经济技术开发区管理委员会（以下简称“开发区管委会”）强强联合举办，旨在发现并推介北京经济技术开发区的高成长企业，使其获得更多的社会资源，协助其持续健康发展，帮助参选企业提升品牌影响力和国际化程度，协助企业更好地与国内外资本市场对接，提升企业竞争力。亦庄 20 强企业将自动成为德勤中国 50 强及亚太 500 强项目之候选企业，亦庄明日之星企业将自动成为德勤华兴中国明日之星候选企业。

历届德勤 50 强榜单中的世界级领军企业层出不穷，如：苹果、Google、Facebook、百度、阿里巴巴、腾讯、京东、奇虎 360 等。这些 50 强企业中的大多数在入选时尚处于中早期成长阶段，因此德勤 50 强项目又被比作“发现明日之星的平台”。德勤中国 50 强项目是德勤亚太地区高科技、高成长 500 强评选活动的重要组成部分，中国 50 强入选企业将自动成为亚太地区 500 强评选的候选企业。

## 评选标准

参与 2018 德勤-亦庄科技高成长 20 强项目评选的企业，须符合以下标准：

- 公司拥有专有技术，并且该项技术为公司带来显著的营业收入；或从事高科技产品的制造；或将很大比例的营业收入投入在技术研发领域的公司；
- 具有较强的持续增长能力和科技创新能力，包括研发团队建设、承担科研项目、知识产权创造与转化等指标。
- 营业至少三年
- 在被分析的三个年度中，第一年营业收入不少于一百万人民币
- 公司总部或主要业务运营必须在北京亦庄及大兴区

# 2018 德勤-亦庄高科技高成长 20 强榜单

排名	公司中文全称	所属行业
1	北京智飞绿竹生物制药有限公司	生命科学
2	北京集创北方科技股份有限公司	硬件
3	北京酒仙网络科技有限公司	互联网
4	北京金风科创风电设备有限公司	清洁技术
5	北京赛升药业股份有限公司	生命科学
6	北京世纪金光半导体有限公司	硬件
7	北京智象信息技术有限公司	软件
8	诺兰特移动通信配件（北京）有限公司	通信技术
9	苍穹数码技术股份有限公司	软件
10	北京通泰信诚科技有限公司	软件
11	北京爱普益医学检验中心有限公司	生命科学
12	北京德鑫泉物联网科技股份有限公司	智能制造
13	北京旷博生物技术股份有限公司	生命科学
14	诺未科技（北京）有限公司	生命科学
15	磐石创新(北京)电子装备有限公司	硬件
16	北京华科仪科技股份有限公司	智能制造
17	北京诚益通科技有限公司	物流服务
18	北京天广实生物技术股份有限公司	生命科学
19	北京天地祥云科技有限公司	通信
20	北京爱思益普生物科技股份有限公司	生命科学

# 2018 德勤-亦庄明日之星榜单

排名	公司中文全称	所属行业
1	新博医疗技术有限公司	生命科学
2	北京金雨科创自动化技术股份有限公司	智能制造
3	北京东方百泰生物科技有限公司	生命科学
4	北京三听科技有限公司	智能制造
5	北京康乐卫士生物技术股份有限公司	生命科学
6	中奥汇成科技股份有限公司	生命科学
7	北京同邦卓益科技有限公司	金融
8	北京铭道众缘生物科技有限公司	生命科学
9	北京星际荣耀空间科技有限公司	智能制造
10	北京唯迈医疗设备有限公司	生命科学
11	北京万得嘉瑞汽车技术有限公司	智能制造
12	北京亦庄国际产业互联网研究院股份公司	互联网



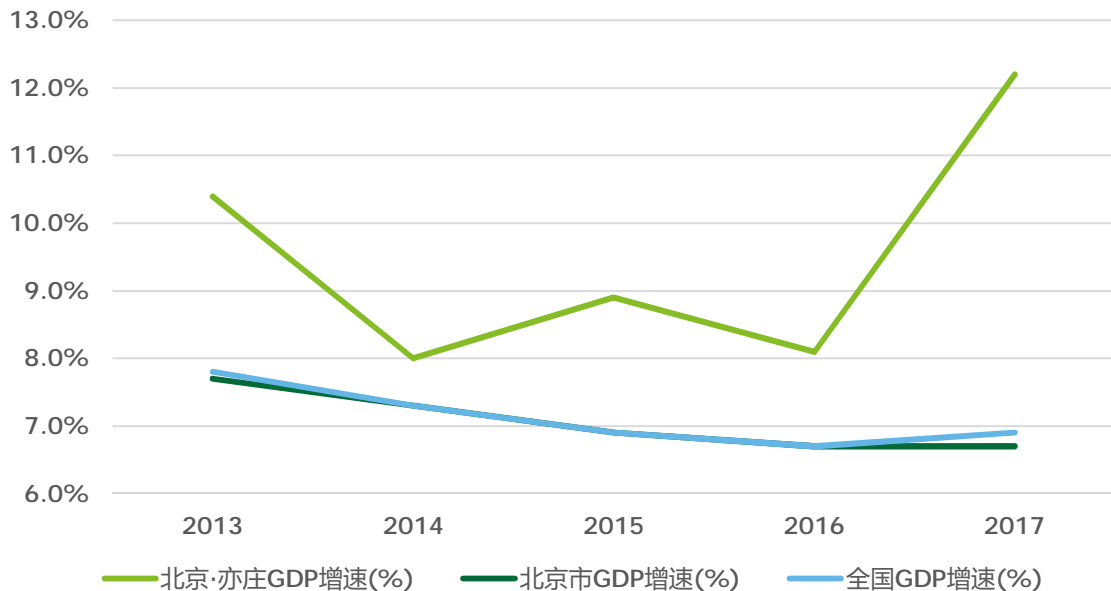
# 北京亦庄经济与科技环境概览

北京经济技术开发区（北京·亦庄）位于北京东南亦庄地区，是北京市唯一同时享受国家级经济技术开发区和国家高新技术产业园区双重优惠政策的国家级经济技术开发区。作为北京“三城一区”科技创新中心建设中的“一区”重要组成部分，北京·亦庄以促进科技成果转化、发展战略新兴产业为手段，着手打造具有全球影响力的北京高精尖产业主阵地。

北京·亦庄近年强力推进影响力辐射全球的技术创新中心建设，研发机构超过 1000 家，万人有效发明专利拥有量 251 件，设立光刻机零件、基因技术转化等 10 家前沿性技术创新中心。2017 年北京·亦庄地区生产总值为 1365.2 亿元，按可比价格计算，同比增长 12.2%，高于北京市 GDP 增速 5.5%。工业实现增加值 869.4 亿元，同比增长 16.2%，占开发区经济总量的 63.7%，是开发区经济增长的最大动力。坚持创新驱动引领，大力发展实体经济的发展策略为北京·亦庄建成“中国制造 2025”国家级示范区奠定坚实基础。

在提高资源利用效率与改善环境质量方面，开发区也走在全市前列，用全市 0.35%的土地、1.1%的工业用水支持了全市 18.3%的工业总产值。万元 GDP 耗能为 0.1361 吨标准煤，同比下降 8.14%，是全市的 40%，达到国际领先水平。万元 GDP 水耗 4 立方米，是全市的 1/4。

图 1：北京·亦庄与北京市、全国 GDP 增速对比



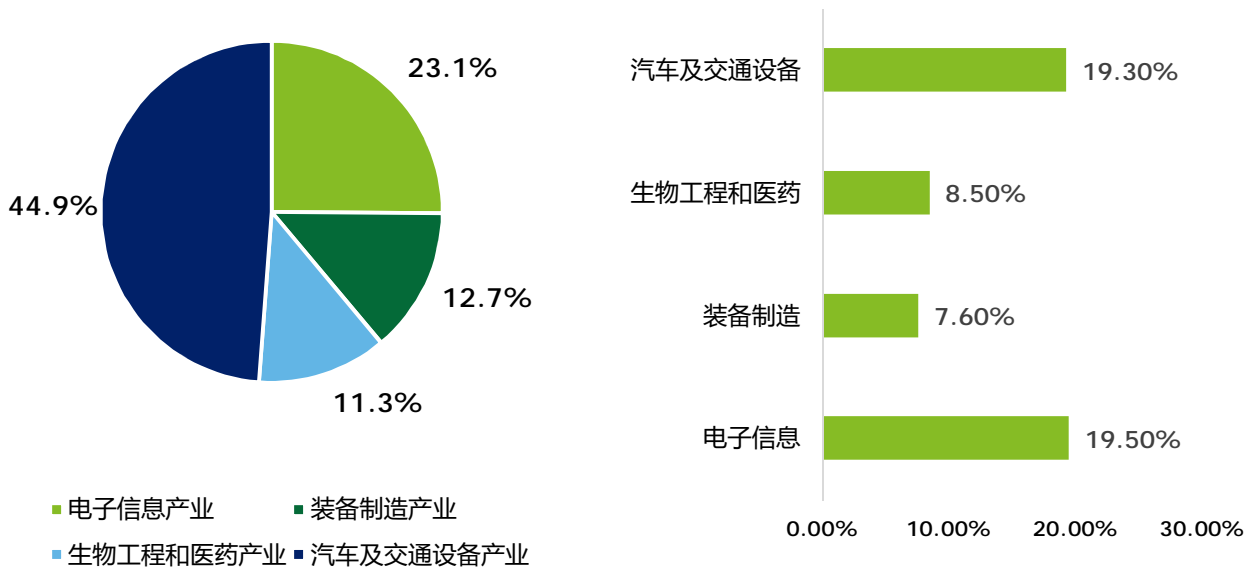
来源：北京市统计局、北京市经济技术开发区统计局、国家统计局

## 高新工业产业引领开发区实体经济成为经济增长极

实体经济是开发区经济的发动机。开发区工业实现增加值 869.4 亿元，同比增长 16.2%，占开发区经济总量的 63.7%，为北京·亦庄建成“中国制造 2025”国家级示范区奠定坚实基础。而实体产业中，龙头高新产业奠定经济增长极。电子信息、装备制造、生物工程和医药、汽车及交通设备等四大主导产业上半年工业总产值 1723.7 亿元，占开发区工业总量 92.1%，同比增长

16.2%，增速高于全区工业 1.3 个百分点。随着重大项目陆续签约、投产，国家新能源汽车技术创新中心的建立，以及年内医学工程、传感器与机器人技术等创新中心的建设，通过“高精尖”产业改良经济结构，引领经济增长的效应将更加显著。

图 2：2018 年上半年四大主导产业产值占比 图 3：2018 年上半年北京·亦庄四大产业增长



来源：北京市经济技术开发区统计局，德勤研究

### 产业集聚度持续增强，发力支持重点项目推进

资金投向集中主导产业。2017 年，北京·亦庄共完成内外资备案项目 254 个，吸引内外资项目总投资 392 亿元，同比增长 74%。其中 90% 以上的项目投向电子信息、生物医药、智能制造等开发区主导产业，资金投向更加集中，产业集聚度持续增强。

政府设立“七促”机制助力重大项目落地成长。对于重大项目，从签约、摘牌、开工、竣工、投产、达产与技术改进等七个关键节点督促落实；目前开发区相关重大项目共有 72 个，分别属于信息技术、汽车、生物医药与大健康、机器人与智能制造、互联网等“高精尖”产业，总投资约 1497.1 亿元，预计达产产值 2035 亿元。除此以外，政府将持续跟踪服务主导产业与企业，建立健全 100 家重点企业跟踪服务机制；对增长有波动的企业提前摸底拿出解决方案，对近年内能够产生爆发式增长的企业加大支持力度；对于存量企业鼓励利用现有资源改进技术体系与产品结构，对市场占有率高产品增资扩产，优给与支持。

### 走向国际化，积极推进企业拓展海外市场

企业对外贸易快速增长，上半年开发区实现进出口总额 81 亿美元，同比增长 23.1%，增速较第一季度提高了 10 个百分点，保持了较好的增长态势。其中，进口实现 54.9 亿美元，同比增长 19.9%，出口实现 26.1 亿美元，同比增长 30.4%。

开发区外贸实现较快增长一方面是企业通过核心技术创新开拓国际市场，加速培育新动能促进外贸营收，另一方面政府支持企业开展新型业务，参与国际竞争，并为提升贸易便利化水平，组织

开发区国税局、海关、检验检疫局等部门，围绕企业进出口需求，缩短退税周期，简化通关手续，提高验放效率。

## 全方位建立创新支持体系，以创新驱动产业发展

北京·亦庄依托科技成果转化承载区和技术创新示范区建设，建立从科技成果到企业生产力的全方位创新支持体系。北京·亦庄坚持政策引领与扶持，从土地、房租、技改、人才、融资等方面给予企业创新支持，以创新驱动提升产业核心竞争力。同时加强与海淀、昌平、怀柔等各区政府合作，主动对接北京市三大科学城，引导全市科技成果在北京·亦庄落地转化。突出企业创新主体地位，支持开发区龙头企业与各大科研院所开展合作，共同研发、转化成果、制定标准，加强技术储备，重点攻克有市场引领性的新产品。此外，围绕产业链优势，强力推进具有全球影响力的技术创新中心建设；推动已挂牌的光刻机零部件、基因技术转化等 **10** 家前沿性技术创新中心攻克产业前沿和共性关键技术，并在年内继续培养集成电路、医学工程、机器人技术等 **10** 家以上技术创新中心。

人才培养与发展方面，继续发挥 **2** 亿元的人才发展专项资金作用，吸引、培养高端产业领军人才。**2017** 年评定“双创工程·亦麒麟”领军人才 **156** 人，新入选国家“万人计划” **4** 人、北京市“高创计划” **3** 人、北京市“海聚工程” **8** 人，引进包括美国科学院院士贾伟在内的高端人才 **22** 人，**4** 家企业获批院士专家工作站。**2018** 年计划“双创工程·亦麒麟”领军人才达到 **650** 人，加强国际化社区环境建设，支持 **3** 家以上企业设立博士后科研工作站、增设 **3** 家高技能领军人才工作室和 **5** 家人才联合培养基地。

金融服务方面，引进金融机构，完善投融资服务体系，来助力科技成果转化。目前依托亦庄国投投融资平台，累计开展产业投资 **301** 亿元，引导产业落地投资额 **1259** 亿元。

专利成果上，区内企业研发完成国际领先新技术 **117** 项、新产品 **123** 项，其中填补国际空白的新技术、新产品 **32** 项，填补国内空白的新技术、新产品 **82** 项。支持企业承担国家重大科技专项，区内企业累计承担国家重大科技专项 **52** 项，新申报 **26** 项。“国家知识产权试点园区”正式获批，共有北京市专利试点单位 **310** 家。专利申请量 **10998** 件，有效发明专利拥有量 **10485** 件，万人有效（实用）发明专利拥有量 **265** 件。

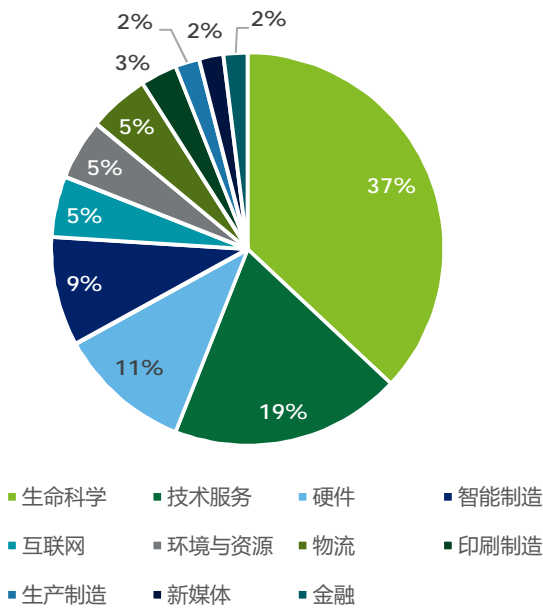
# 首席执行官调查问卷背景说明

德勤在高科技高成长评选活动的同时发放了首席执行官调查问卷，并通过对企业的走访，深入了解了高科技企业的发展历程以及发展中的机遇与挑战。通过汇总分析首席执行官问卷的反馈并配合实地访谈，得出了 2018 德勤亦庄高科技高成长 20 强调查报告

行业分布：生命科学企业占比最高，达 37%，技术服务企业占比第二，达 19%，硬件企业占比第三，为 11%，智能制造企业占比为 9%，其余为互联网、环境与资源、物流、印刷制造、生产制造、新媒体以及金融。

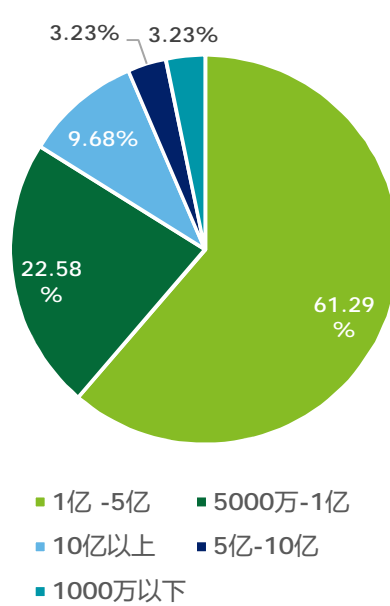
营业收入：年营业收入在 1000 万-5000 万规模的企业最多，占比 24%；1 亿-5 亿规模的企业其次，占比为 22%；其余营收规模企业占比均在 20%以下。

图 4：样本企业行业分布



来源：德勤研究

图 5：样本企业营业收入分布



来源：德勤研究

# 北京亦庄高科技企业首席执行官调查概览

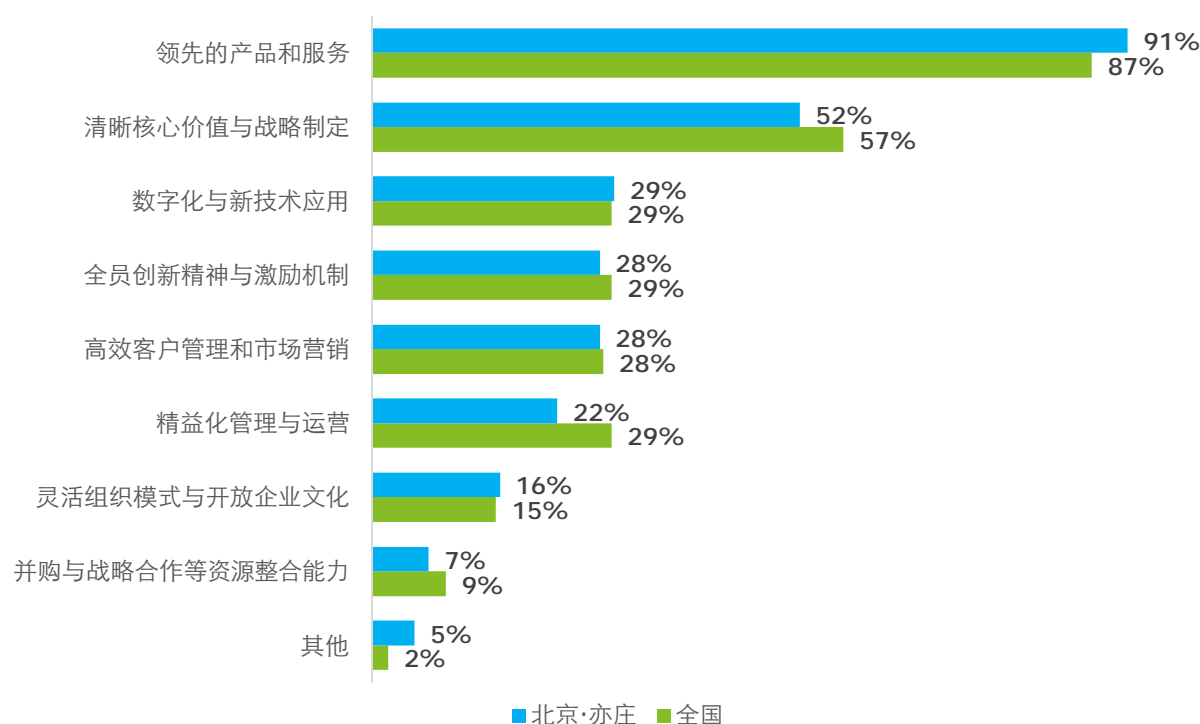
## 1. 优势与挑战

### 领先的产品和服务是核心竞争力，核心战略价值与数字化技术应用也构建了优势壁垒

掌握领先的产品和服务以及拥有清晰的核心价值和战略是企业保持高速增长的最为重要的因素，以及衡量企业能否长期增长的重要指标。在本次调查中，超过九成的北京·亦庄受访企业认为领先的产品和服务是企业当前拥有的最大优势。

三成北京·亦庄企业认为数字化与新技术应用已经成为企业的最大优势。全球经济向数字化智能时代迈进，欧美发达国家将互联网和制造业结合发力高端制造业市场，亚洲经济体也在积极参与其中，通过对数字化基础设施投资提高生产力和开发新的商业渠道，数字化将为经济发展提供新的增长点。随着中国“十三五”规划、《中国制造 2025》战略启动，中国企业也将逐步实现制造业数字化转型升级。

图 6：企业当前拥有的最大优势



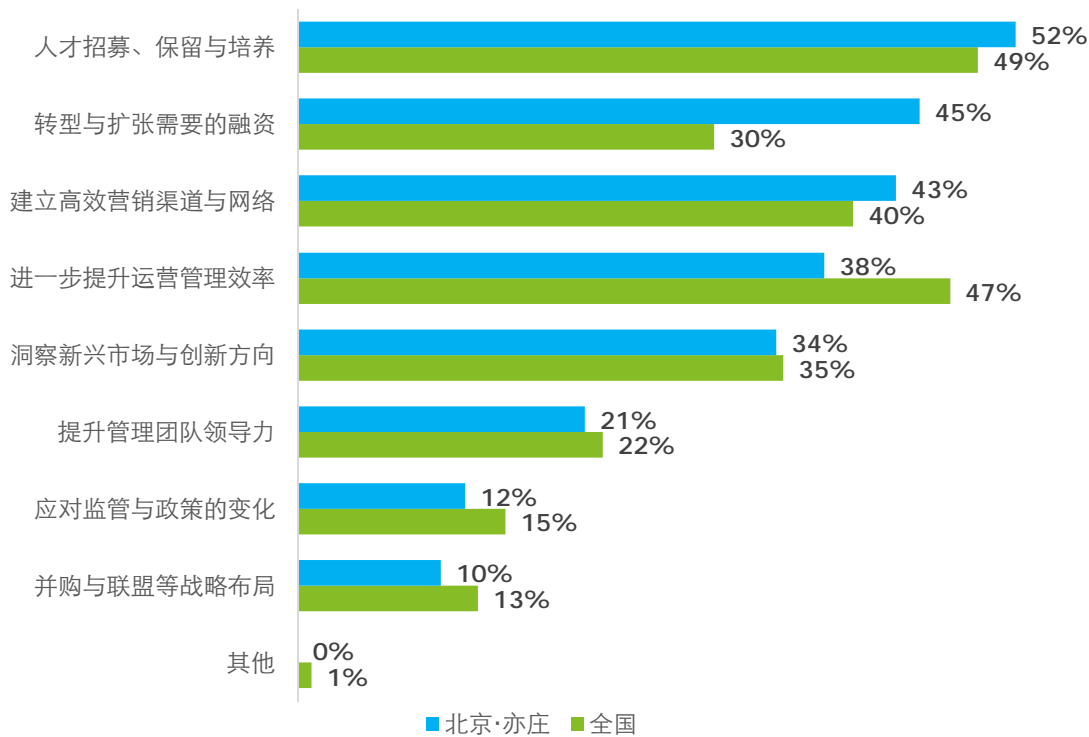
来源：德勤研究

## 企业发展面临重重问题，人才与融资成为最为突出的两大挑战

全国与北京·亦庄调研结果显示企业对于当前面临的挑战观点基本一致。最为主要的问题包括人才（52%，49%）、融资（45%，30%）、营销渠道（43%，40%）以及运营管理效率（38%，47%）。此外，团队领导力、政策应对以及并购等战略布局也是企业当前发展面临的较大挑战。

人才、融资、与营销渠道在北京·亦庄受访企业中的需求分列前三位，技术企业依赖高端人才和资源持续投入实现在技术方面的不断创新，高效的营销网络则为企业找到市场。随着企业扩张，对科研人员的需求也将随之不断上升，人才的吸引及留存都需要企业权衡实现最优配置。同时，职能部门也需要跟进，对于管理、人力资源、财务、后勤支持等方面的人才需求也会进一步增加。与全国水平相比，北京·亦庄企业在转型与扩张需要的融资这一问题上的挑战最明显，高出全国水平 15%，达到 45%。入驻北京·亦庄的企业体量较大，融资金额需求量大，对研发、营销等方面投入多，融资要求更高。在企业成长过程中，高效的营销渠道与网络对企业拓展市场，提升营收至关重要。

图 7：企业当前面临的最大挑战



来源：德勤研究

## 2. 内部运营

### 北京·亦庄企业数字化实现度高于全国水平，然而企业部署数字化管理面临诸多困惑

数字化逐渐消除阻隔信息资源和产品流通的障碍。计算能力提升与成本下降，充分的信息流动，新业态、新模式打破商业边界，赋予产品和制造方式更多可能性，重构行业生态系统，各方参与者的角色也将被重新定义。

北京·亦庄受访企业实现数字化管理的比重为 88%，略高于全国水平（84%）。北京·亦庄企业多为高新技术企业适合数字化，同时更愿意采用新技术提升效率。在部署数字化管理的过程中，北京·亦庄企业与全国面临相似的境遇，与外部数字化生态化系统连接不充分、数据分析与洞察经验不足、数据的各种安全及隐患分列前三名，成为企业面临的最多的困惑。值得注意的是，相比于全国水平来说，北京·亦庄与外部数字化生态化系统连接不充分更为突出。

图 8：实现数字化管理的企业占比

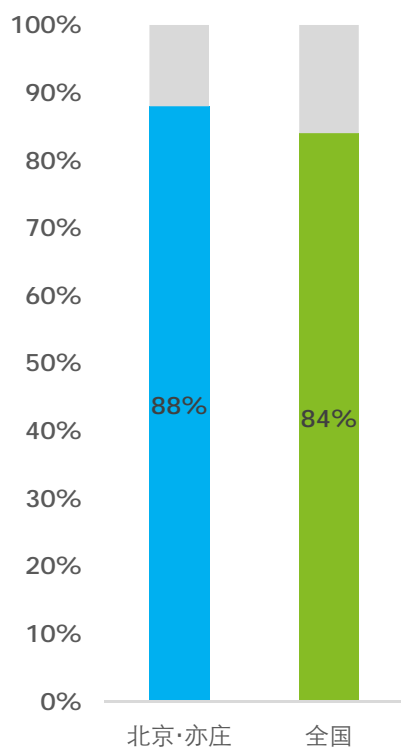
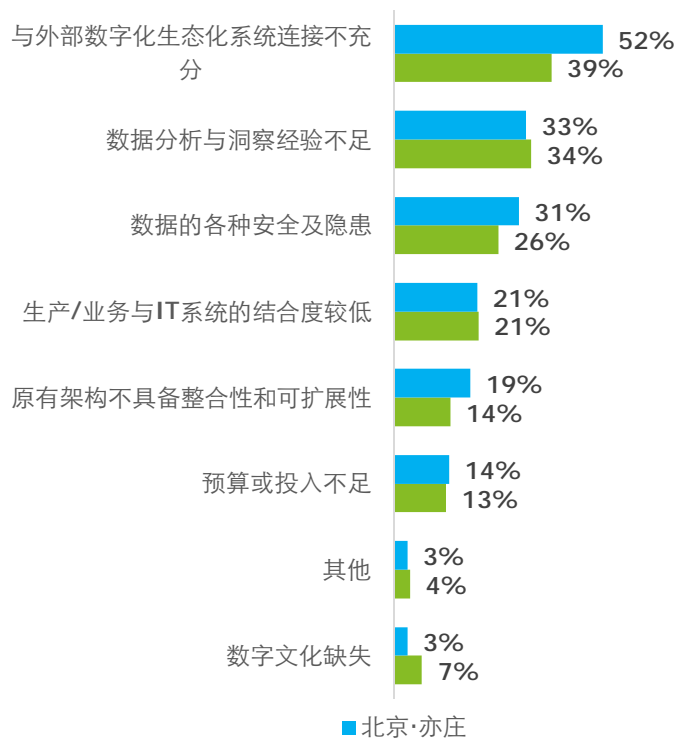


图 9：实现数字化的企业在部署数字化管理面临困惑

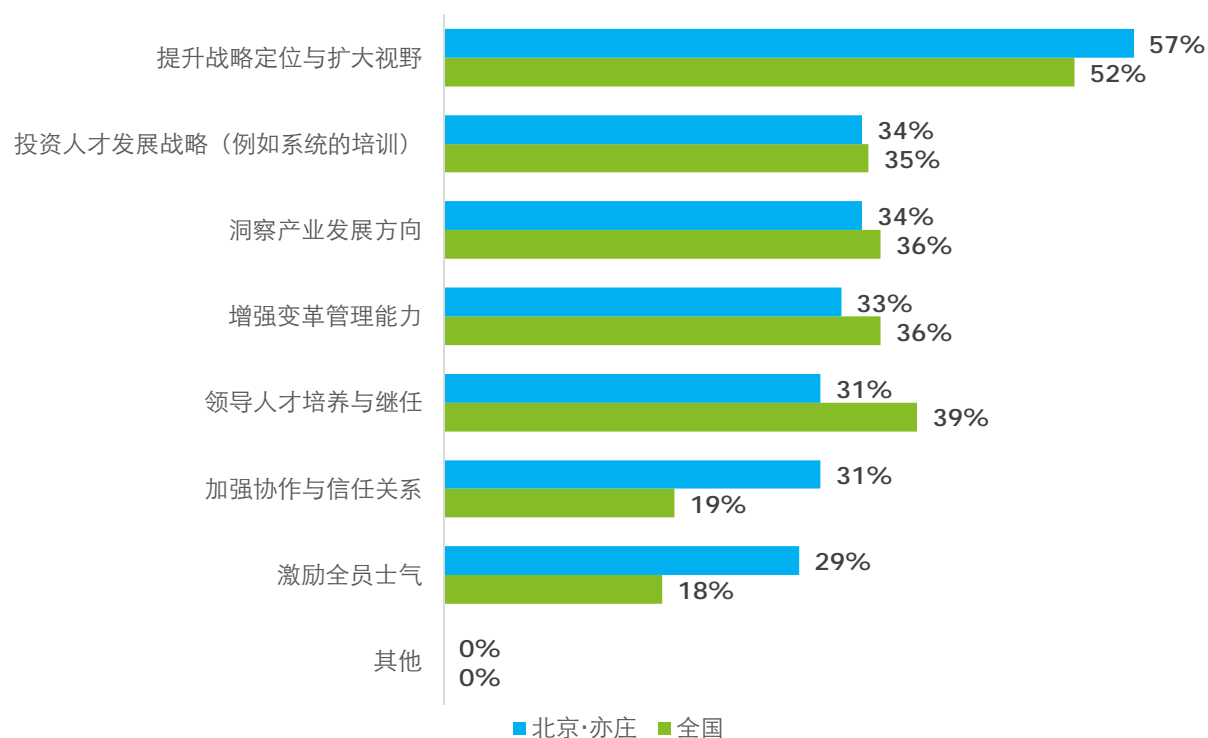


来源：德勤研究

## 多方面举措加强企业领导力

企业的发展是由管理团队协作引领的。虽然领导者不需要精通各项专业技能，但需要考虑公司的发展远景、发展战略以及发展规划等对公司成败有决定意义的因素。北京·亦庄受访企业认为提升战略定位与扩大视野，投资人才发展战略与洞察产业发展方向是企业领导力需要加强的方向，这一结果与全国调查情况一致。

图 10：企业在领导力方面需要加强的方面



来源：德勤研究



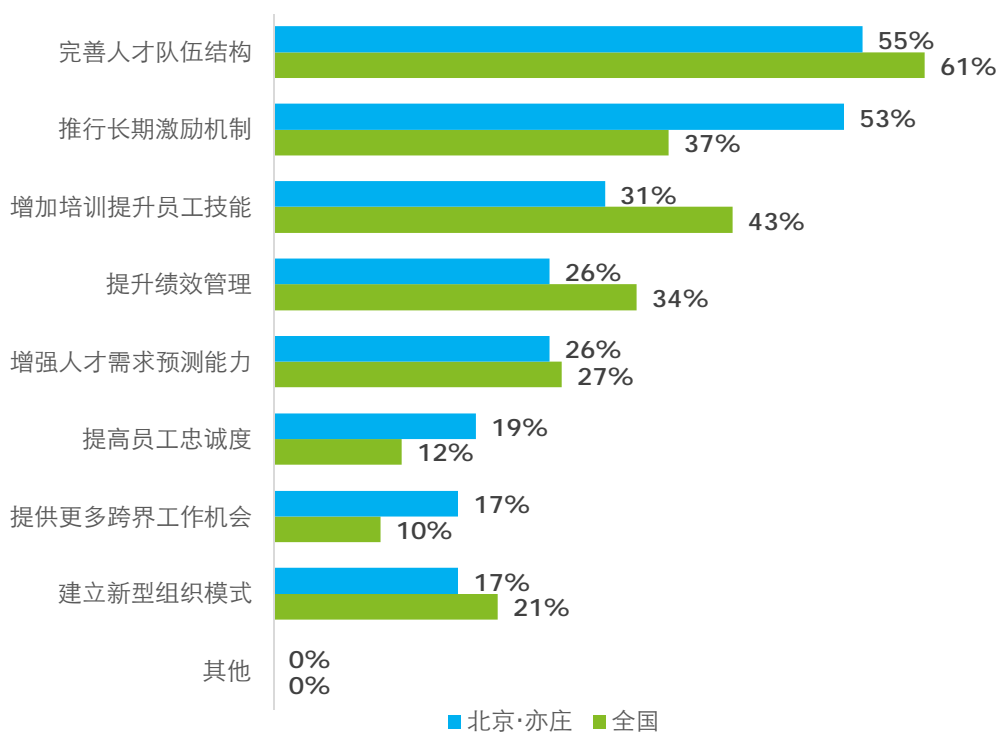
## 企业重视高素质人才资源获取以完善人才队伍结构

在高科技企业发展过程中，高素质人才资源是困扰企业的突出问题，企业通过何种机制获取、培养以及保留高端人才是贯穿企业发展始终的难题。

完善人才队伍结构、推行长期激励机制以及提升员工技能成为北京·亦庄受访企业迫切需要解决的问题，占比分别达到 55%，53% 以及 31%。

构建完善的人才资源需要企业与政府在不同层次上发挥作用。从企业层面来讲，股权激励或奖励机制能够有效的引入及保留人才。从政府层面来讲，可根据园区当前需求，从政策层面进一步加深资金支持，以及人才保障机制等政策力度，为优秀人才引入与保留提供具有竞争力的外部环境。

图 11：企业在人力资源方面亟需解决的问题



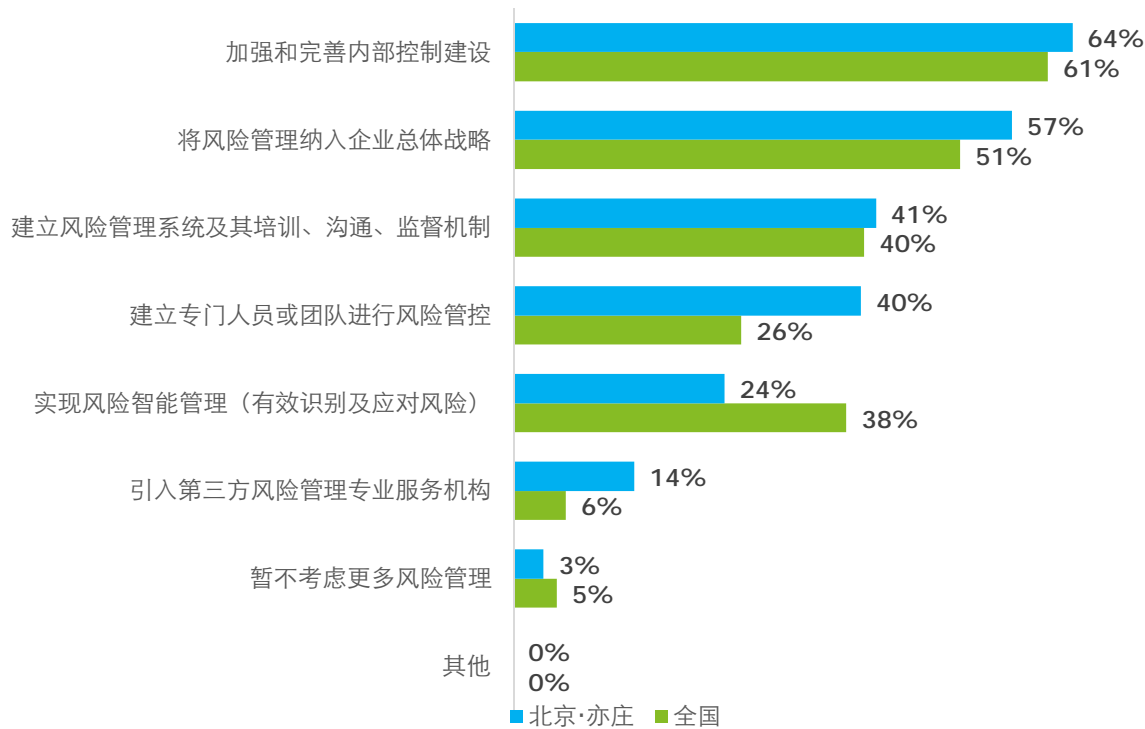
来源：德勤研究

## 提升企业风险管理水平

企业在经营管理发展过程中面临很多风险，建立一系列降低风险的机制也是必要的。应加强对企业与活动的动态监测，及时发现反应、联动控制潜在风险。

企业在风险管理中看重的因素里，不断加强内控、将风险管理纳入企业总体战略以及建立风险管理系统居于前三。此外值得注意的是，通过对比北京·亦庄与全国企业，可发现北京·亦庄企业更倾向于利用专业人员与团队进行风控，选择建立专门人员或团队进行风险管控的企业较全国企业占比高 14%，引入第三方风险管理专业服务以机构占比高 8%；而在全国家范围内来看，受访企业更倾向于实现风险智能管理，高出北京·亦庄企业 14%。

图 12：未来 12 个月，企业在提升风险管理方面看重的因素



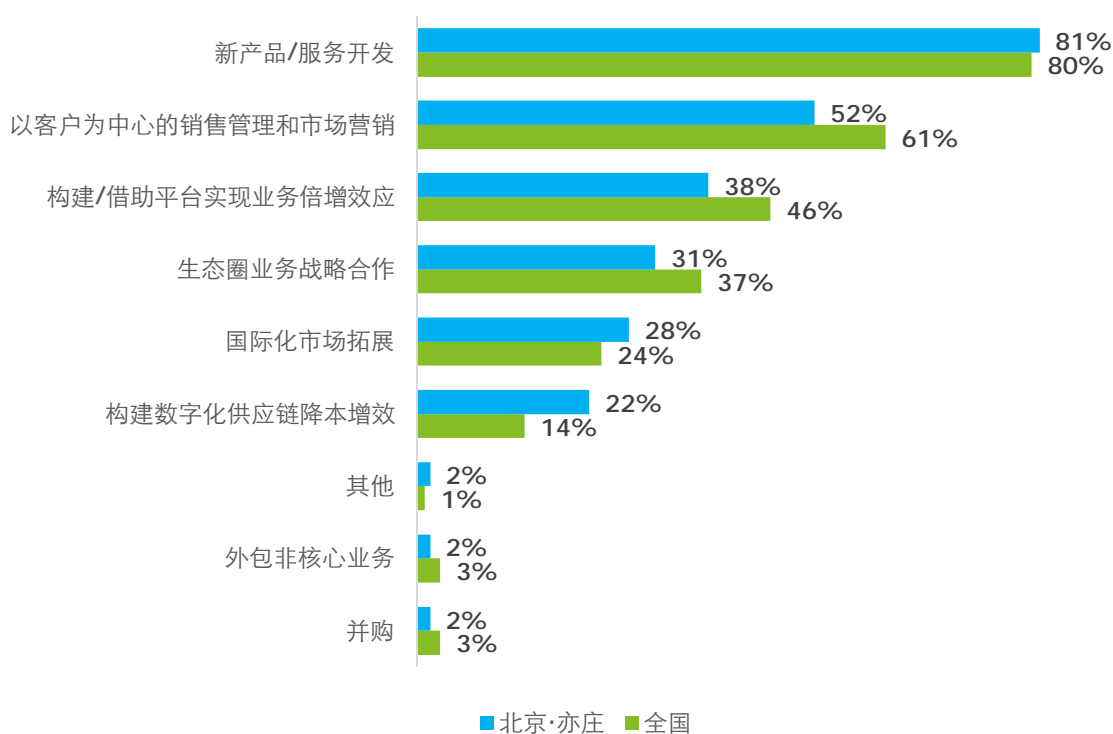
来源：德勤研究

### 3、未来规划

#### 以产品开发为提升营收的关键，积极拓展国内外业务，借助数字化技术降本增效

未来 12 个月，全国和北京·亦庄的企业在提升营收策略上都聚焦在开发新产品、市场营销与借助平台上。相比较全国企业，北京·亦庄企业更注重在国际化市场与构建数字化供应链上发力，国际化市场拓展上北京·亦庄高出全国 4%，构建数字化供应链上北京·亦庄高出全国 8%。北京·亦庄高科技企业与国际接轨的程度更高，且更加需要国际创新资源助力企业转型升级。对数字化供应链的需求比全国水平更高也显示出北京·亦庄企业高科技的本质。

图 13：未来 12 个月，公司提升营收的策略



来源：德勤研究

### 积极推进企业国际化，开拓海外市场

根据本次问卷调查，北京·亦庄企业对国际化的关注度高于全国受访企业。有近八成（78%）北京·亦庄受访企业在未来一年有国际化发展计划，而全国受访企业仅有 71%。

在促使企业国际化的推动因素方面，开拓海外市场以及获得技术资源渠道成为两大主要因素。同时北京·亦庄与全国相比，对于技术的获取需求高出全国水平 20%，达到 50%。北京·亦庄企业发展以创新驱动，通过技术打造核心竞争力的诉求高于全国水平。

图 14：未来 12 个月，有国际化发展计划的企业占比

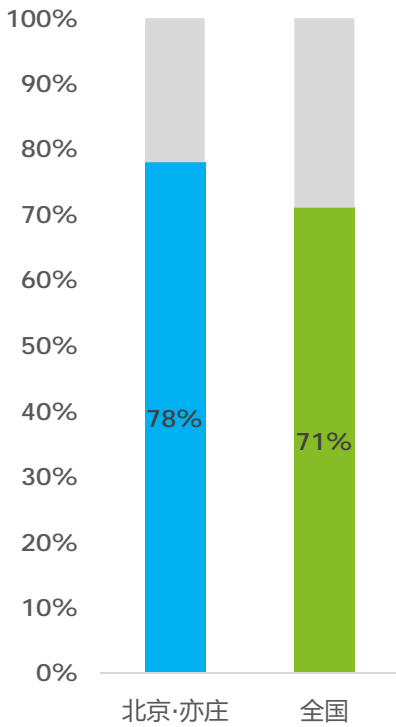
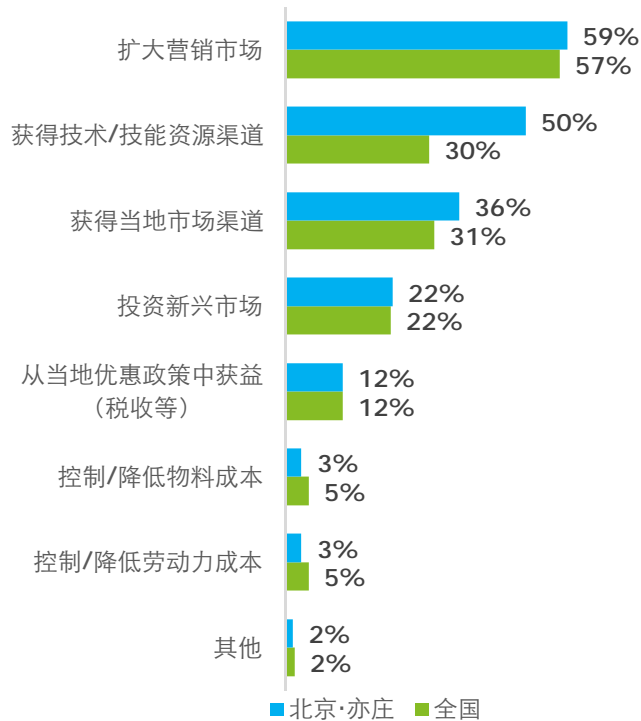


图 15：促使企业国际化的推动性因素



来源：德勤研究

## 并购是增强科研实力以及实现市场扩张的有效手段

高科技企业发展到一定阶段除了可以通过资本市场获取企业扩张所需资本外，也可以通过并购等手段获取技术与市场份额，弥补企业软肋，打破发展瓶颈。

受访企业中，提升技术研发实力与实现市场扩张成为北京·亦庄企业实施并购最为看重的因素，占比分别达到 34%，29%；然而从全国角度来看，居于前两位的因素分别是实现市场扩张与增强品牌影响力，占比分别达到 38%，30%。显然，相比于全国企业，北京·亦庄企业更注重增强技术研发实力，而非单纯的市场扩张，显示北京·亦庄企业相比于全国企业的创新研发的意愿更强。

图 16：未来 2 年内，有并购计划的企业占比

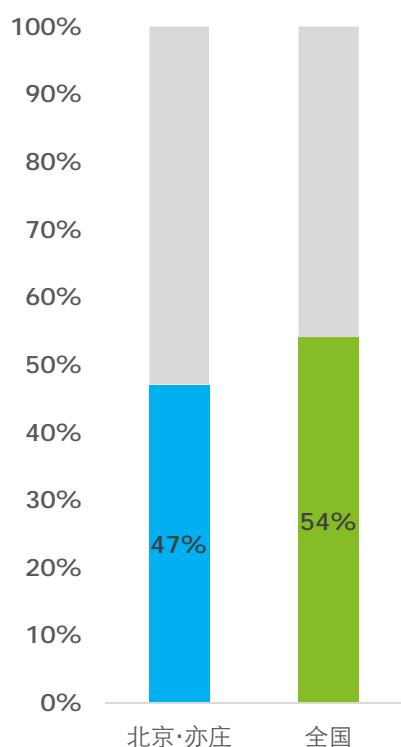
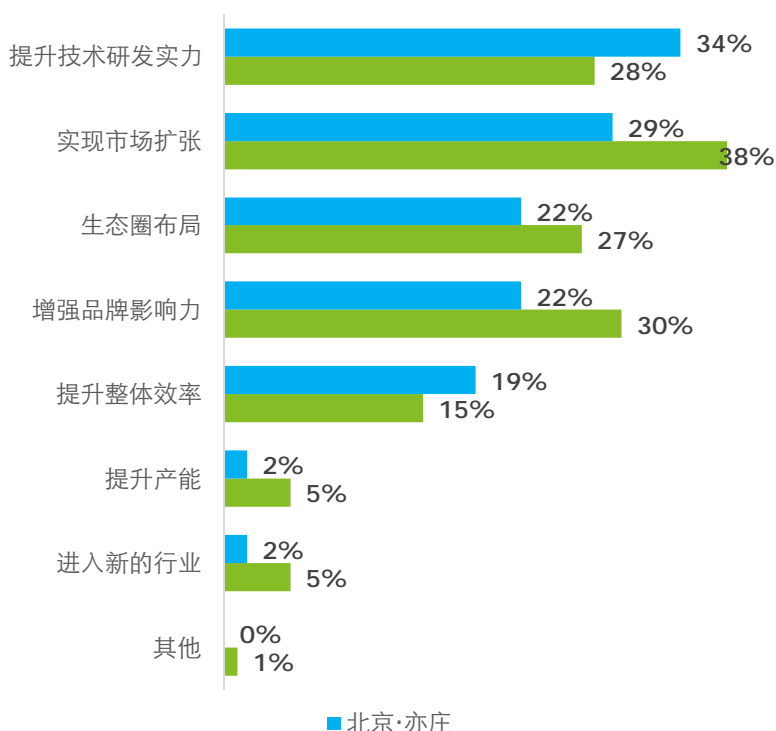


图 17：企业在并购中最看重的因素



来源：德勤研究

## 利用资本市场助力企业发展

企业可以出售股权获得财务投资人或战略投资人加盟，通过积极引入战略投资者，一方面可以获得资本支持企业发展，另一方面能够利用投资人所带来的经验以及资源提升企业发展空间，帮助企业开拓市场。

对于处于高速成长中的科技企业，需要相对较大规模的资金流入以支持产品研发与生产、配套设施建设、市场开拓、后勤服务等多方面的投入。除了早期企业创始人的自有资金投入，股权融资也成为企业资金的重要来源。北京·亦庄受访企业中，有 **43%** 的企业在未来 **12** 个月计划进行股权融资，这一数字低于全国的 **62%**。北京·亦庄企业相对于全国初创企业来讲已经具有一定的体量，因而在扩大规模上会采取更加谨慎的态度。

图 18：未来 12 个月，计划股权融资金额

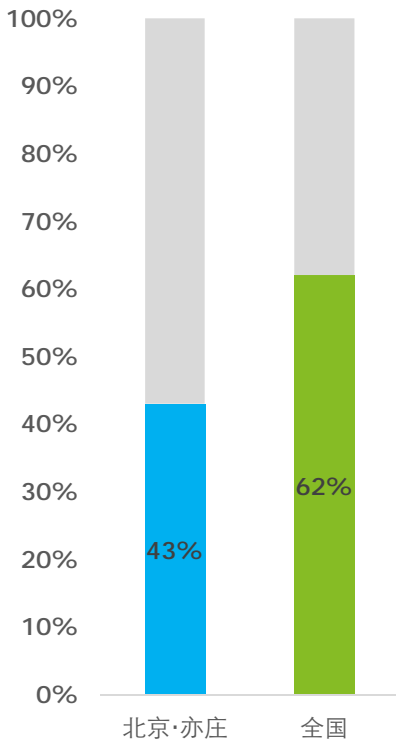
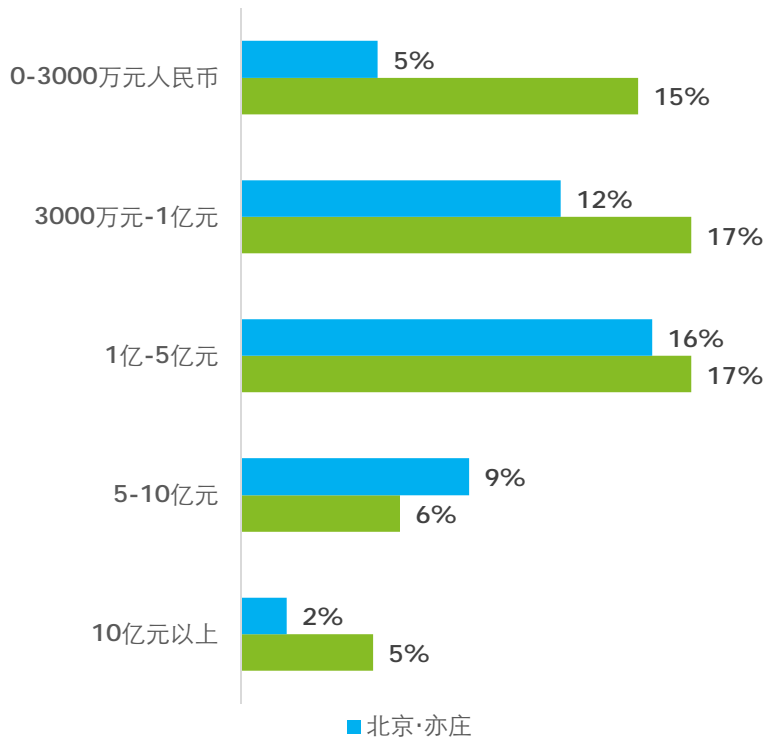


图 19：未来 12 个月，计划进行股权融资的企业占比



来源：德勤研究

# 北京亦庄高科技企业发展展望

## 中国独角兽企业数量占据优势，未来或将成为引领全球商业变革的“千里马”

在风险投资行业中，独角兽是指估值超过十亿美元的创业公司，“超级独角兽”的估值则超过一百亿美元。以往独角大多诞生于美国，然而近年来随着互联网技术在中国爆发式的扩展与应用，中国本土独角兽企业数量快速上升。截至 2017 年 6 月，全球 252 家独角兽企业分布于 22 个国家，总估值金额达到 8795 亿美元。

中国独角兽企业数量占据优势，位居全球第二达 98 家，占据全球独角兽数量近四成，中国在部分领域甚至已经显露出赶超美国的态势，这些中国独角兽正在构筑并追求着自我的梦想，更有望在未来引领全球商业变革。

通过本次调研，我们认为，独角兽企业在成长为千里马的过程中需要重点关注企业在人才、领导力、资本市场、风险管理、国际化五个方面的表现。

图 20：全球独角兽地域分布占比（2017）

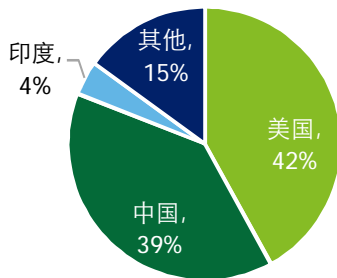
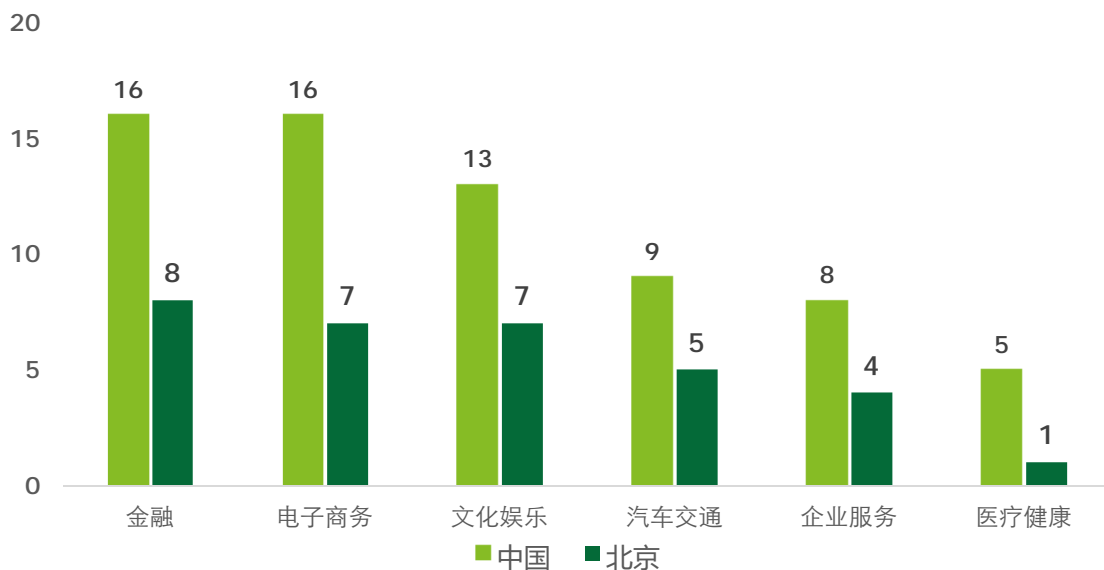


图 21：全球独角兽地域分布数量（2017）



图 22：中国独角兽分布行业（2017），排名前六的行业

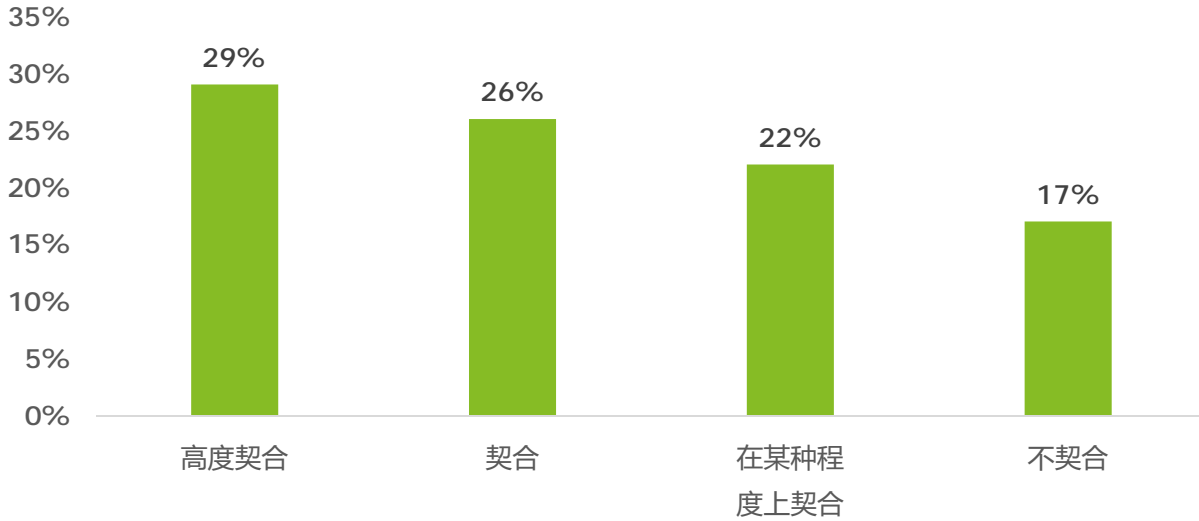


来源：德勤研究

## 企业在成长过程中需要更加注重员工激励机制建设及人才培养

目前企业的奖酬计划普遍存在灵活性差、无针对性以及随意性。薪酬机制应该从严格标准化到高度个性化转型。包括更为频繁的加薪、奖金及激励措施，根据员工偏好量身打造的薪酬，以及更加规范与透明的工资流程。

图 23：奖酬策略预期在未来一年内对企业增长率做出 10% 及以上贡献的占比（2018）



来源：德勤《2018 全球人力资本趋势调研》，接受调查人数：11,070

图 24：企业及个人如何完善人才队伍结构

首席人力资源官	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用更广泛的资源获得持续培训、学习支持</li> <li>人才管理全面改革需要相应的奖酬政策改革，分析员工在奖酬方面最为看重的因素，通过适当调整创造吸引人才的优势，同时，不断重新评估现行奖酬制度，以反映劳动力偏好的持续变化</li> </ul>
首席信息官	<ul style="list-style-type: none"> <li>持续监督外部市场紧跟创新步伐；</li> <li>配合人力资源部门，拓展企业在奖酬领域的分析能力</li> </ul>
首席财务官	<ul style="list-style-type: none"> <li>经常与人力资源部门合作，了解奖酬结构变化对员工总体成本的影响</li> </ul>
首席风险官	<ul style="list-style-type: none"> <li>识别新技术在工作上所需要的员工技能，实现数字化的潜在价值</li> <li>了解法律政策对企业奖酬策略的影响，尤其是对于零工的奖酬</li> </ul>
个人	<ul style="list-style-type: none"> <li>识别个人在高度自动化条件下所需的技能</li> <li>现在许多企业对不同的奖酬持开放态度，个人需要表达自己的意见</li> </ul>

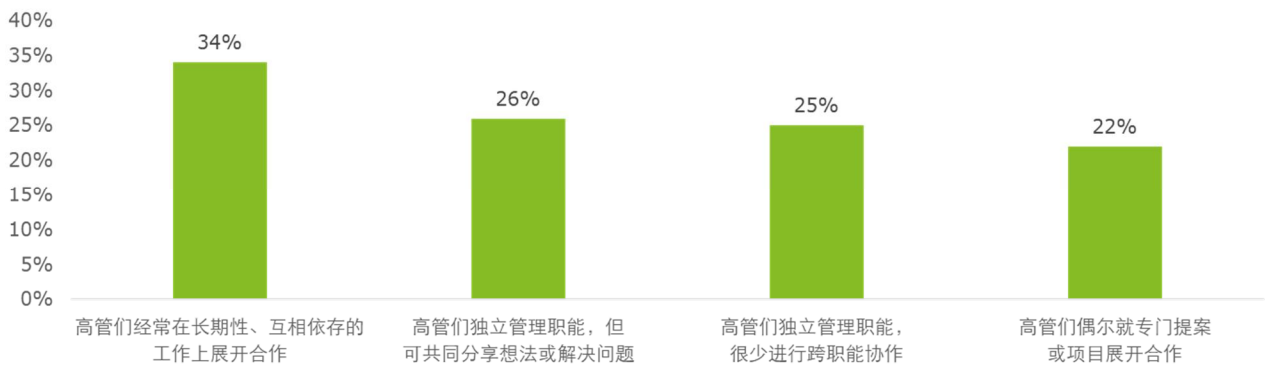


## 在企业成长过程中管理层需向互相协作模式转变

由于商业环境的激烈竞争及数字技术颠覆性影响的持续，企业已变得更加以团队为中心、更加网络化和更加敏捷。在此背景下，管理层之间需要进行相互协作。管理层协调水平最高的公司预期最有可能对企业增长率做出 10% 及以上的贡献。然而 73% 的受访者认为企业最高管理层很少在项目或战略提案上进行合作。所以管理层必须改变各自管理的局面，展开更多的合作。因此，管理层应当做出以下改变：

- 最高管理层：将协作和团队合作纳入正常工作中，将跨职能部门之间的互动、信息共享和实时决策作为优先事项。为下属引入激励措施，以推动整合思维和跨职能部门之间的协作。
- 首席人力资源官：更新领导技巧组合，建立管理人员预备队伍，并转变组织文化，鼓励不同业务单位、不同职能和不同地域间更多地展开协作。在需要创新或颠覆的领域拓展对“团队网络”的利用。
- 个人：作为领导者或管理者，思考能够进行跨越不同职能部门、团队和组织边界工作的方法。鼓励高管加强跨职能部门合作。

图 25：高管团队不同的领导风格预计对企业增长率做出 10% 及以上贡献的占比（2018）



来源：德勤《2018 全球人力资本趋势调研》，接受调查人数：11,070

## 借力资本市场，实现企业战略目标

通过借力资本市场，“独角兽”不仅能获得资金来投入研发生产，不同背景的投资人也能为企业拓展市场渠道、开辟的新的经营模式带来机遇，且由于资本市场通过关注企业长期成长价值决定是否允许上市或进行投资，以及一系列清晰的评估规则，与资本市场开展合作可以“倒逼”高科技企业达到经营业绩、明确战略目标、完善内部架构，从初创走向成熟的现代企业经营管理模式。

**关注长期成长价值。**工业与制造业企业往往关注技术相关的成本、收入和利润。将进入资本市场作为目标后，则会打开视野，开始关注企业价值、股东结构等，使得企业开始从战略的角度思考经营策略，将有益于扩大规模经营与长期发展。

**达到市场要求的业绩。**无论是股权融资还是上市，对企业的财务表现都有一定的要求，企业可以将其作为阶段性的业绩目标，以此勉励企业成长。

**优化自身竞争战略。**在进行投资前，企业往往会进行长达数月的尽职调查，其经营的商业模式是否可持续以及保有竞争力是重点考察目标，在这个过程中企业可以与富有经验的投资人反复磋商，形成行之有效的竞争战略；

**规范企业管理组织。**资本市场对公司的治理提出了系统的要求，要获取投融资，“独角兽”企业需要具备完善的现代企业治理模式。不同背景优质股东的加入也将与企业发展形成协同效应，成为为创业企业保驾护航的重要资源。

**表 1：证券交易所上市要求**

证券交易所	上市公司财务要求	上市公司营业状况要求
上海证券	发行前3年的累计净利润超过3000万；发行前3年累计净经营性现金流超过5000万或累计营业收入超过3亿元等	依法建立健全股东大会、董事会、监事会、独立董事、董事会秘书制度，相关机构和人员能够依法履行职责；内部控制制度健全，能够合理保证财务报告可靠性、生产经营合法性、营运效率与效果。
深圳证券	税前利润与年度决算实发股本额的比率近3年年度均达到10%以上；	其主体企业设立或从事主要业务的时间应在5年以上，并有稳定的业务基础和良好的发展前景
创业板	近两年内主营业务和董事、高级管理人员均没有发生重大变化，实际控制人没有发生变更	拟上创业板公司应当具有持续盈利能力，经营模式、产品或服务的品种结构稳定；商标、专利、专有技术不存在风险；最近一年的净利润不存在客户依赖。
香港交易	上市前三年合计利润总额5000万港元，最近一年须达2000万港元	三年业务纪录期须在基本相同的管理层及拥有权下营运

## 政府跟进与企业内控相结合，为长期稳定发展保驾护航

企业在成长的不同阶段面临不同的风险，对风险管理需求也不尽相同。当前市场与经济环境的不确定性加大了风险管理的紧迫性，政府系统性监控与企业自身风险管控应结合起来，采用新技术主动防御风险，支持企业长期稳定发展。主要从以下六个方面强化风险管理：

**加强对战略风险的关注。**法律法规、贸易协定及联盟关系的未来发展充满不确定性，特别地方保护主义的兴起与贸易壁垒也是影响企业发展的重要因素。在此背景下，企业应更加关注战略风险，提升能力以识别风险，分析其对企业的潜在影响。

**政府建立长效跟进制度，防范系统风险。**建立系统性监控体系。从市场形势、产品实力、财务状况等方面建立企业画像，以监控各企业经营状态。评估个体企业经营状况对产业集群的影响，防范系统性产业风险。

**强化企业自身风险管理能力。**明确风险防御中的职责，尤其要确保各部门完全掌握部门内的风险。企业内部的风险管理部门也应通过监管和质询，关注风险控制。

**管理资本及流动性。**对资本与流动性方面的风险管理重要性显著增加。企业需要谨慎考虑其业务策略对资本和流动性的影响，通过优化使用，提高权益回报率。

**降本增效。**企业需要寻找降低风险管理成本，提高效益的方法，以满足更多利益相关者的预期。除了流程改革，基于技术的解决方案也能大幅提升效率，利用新技能，例如业务决策模型评估成本变化实现可持续的成本效率并提升投资回报率。

**员工行为文化计划。**企业员工的行为也是风险管理的重要组成部分。向员工灌输风险意识文化及鼓励员工道德行为的重要性也日益凸显。企业应在这方面投入更多精力，制定计划性的，可持续的行为风险管理办法。

## 海外经营与并购-通过国际化反哺本土竞争力

随着经济的全球化与竞争的国际化，国家、区域与城市的经济与产业被更深层次地联系起来。调查显示主要是出于扩大营销市场与获取关键技术渠道的目的，近 **80%** 的开发区企业在未来一年有国际化发展的计划，而投资并购及后续的跨国经营将是国际化主要方式。完善的组织架构、精准的投资区域、全周期的海外运营能力与充分的挑战应对策略是国际化成败的关键。

**2017 年中国企业对外并购集中在亚太与欧美地区的消费及工业产品、生命科学与医疗、科技媒体电信等领域**，在所有领域中消费与工业产品投资占 **52.9%**，科技媒体与电信占 **17.2%**，生命科学与医疗占 **11.5%**。可见中国企业主要通过海外并购在短时间内获取高科技与精准制造业、生命科学产业与科技行业的关键技术，拓展当地的市场渠道，通过海外经营反哺企业本土技术与经营的升级迭代。

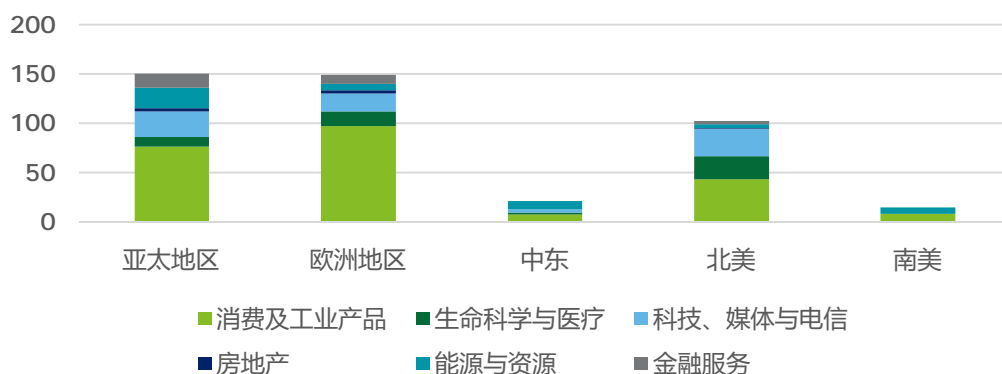
**完善组织架构。**根据德勤 2017 年对全国 166 家企业的调查，约八成企业为国际化设置了或集中管理或分散在各业务板块的组织架构。企业应根据自身的国际化战略对组织架构进行设置和调整，实现管理效率的提高。

**精选投资区域。**投资东南亚、非洲等“一带一路”重点国家区域或欧美等发达国家，由于两类国家在市场规模、产业架构、经济状态与法制建设上区别较大，企业应根据自身业务特色与经营状况精选投资领域以实现利润最大化。

**全周期海外运营。**“投资前”应最大程度地获取投资目的地的相关信息，正确衡量预期回报；“投资中”应积极加强基于当地情况的对具体项目与分支机构的管控；“投资后”应提升国内外资源整合能力与项目监察把控能力。

**策略性应对风险。**商业风险、政府监管与国际化人才储备是对外投资面临的主要挑战。国际化过程中，企业应当进行全面的风险分析与合理配置、事先了解监管环境与合规经营、建立人才发展梯队来保障战略的顺利实施。

图 26：中国对外并购数量地区与产业分布（2017）



来源：德勤《2018 中国企业海外投资运营指南》

## 北京·亦庄企业从“独角兽”到“千里马”综合建议：

以核心产品与市场拓展为动力，助推创新新锐“独角兽”成长为行业英才“千里马”。此次调研发现，优秀“独角兽”企业的发展历程分为两个阶段：第一阶段，通过技术创新打造核心产品，铸就市场竞争力；第二阶段，积极参与资本市场，通过上市、引入投资人等方式壮大企业发展空间与市场渠道，实现长期平稳增长。因此，企业应当根据自身发展阶段，制定面向需求的产品开发战略或市场拓展战略，北京·亦庄政府可以依据开发区企业群发展阶段，相应出台人才、资本与渠道的扶持政策，为企业发展保驾护航。

### 1. 创新驱动，打造核心产品竞争力

**人才是创新驱动的核心要素。**依托中央“千人计划”、北京市“海聚工程”和“亦麒麟”等平台，对高精尖人才提供落户、生活等各方面的帮助，对于引进人才的企业给予奖励，形成高端产业集聚高端人才的良好生态。企业可以通过期权激励等方式吸纳核心人才，并通过持续的中高层管理人员培训，确保人才资源与企业发展相匹配。

**国际化运营与并购实现跨越式发展。**北京·亦庄通过为企业进出口提供便利，支持企业海外并购与经营，可以整合关键技术，获取高水平的研发人员与机构资源，促使全球的创新要素加速在北京·亦庄聚集。而企业可以通过并购的海外公司获取当地客户资源，开辟海外市场渠道。

### 2. 资本助力，增益企业市场表现，开拓发展空间

**借力资本优化经营、拓展渠道。**依托亦庄国投撬动社会资本，引导资金支持主导产业与重大项目的产品研发、基地建设、海外并购等活动；建立多层次投融资平台，为有潜力的中小企业提供融资支持。支持企业按照上市标准规划经营，通过上市开拓发展空间。而来自不同背景的优秀投资人也将帮助企业优化战略定位与经营模式，同时为企业拓展潜在的市场资源与客户渠道。

**建立政企长期沟通与系统风险管控机制。**完善对于重点企业和项目的跟进机制，促使项目尽快落地投产，通过开展经贸洽谈会、产业论坛帮助企业对接市场资源。面对经济与政策的波动因素，敦促企业加强对资本、经营、国际贸易等方面风险的关注，通过建立系统性风险管控机制，防范市场风险蔓延。

# 德勤联络人

## 施能自

德勤中国华北区

主管合伙人

电话: +86 10 8512 5888

电子邮件:

[normansze@deloitte.com.cn](mailto:normansze@deloitte.com.cn)

## 周锦昌

德勤成长企业市场与服务

全国主管合伙人

电话: +86 10 8520 7102

电子邮件:

[wilchou@deloitte.com.cn](mailto:wilchou@deloitte.com.cn)

## 赵锦东

德勤全国高成长评选项目

主管合伙人

电话: +86 10 8520 7412

电子邮件:

[jindzhao@deloitte.com.cn](mailto:jindzhao@deloitte.com.cn)

## 王筱姝

德勤审计

合伙人

电话: +86 10 8520 7393

电子邮件:

[siwang@deloitte.com.cn](mailto:siwang@deloitte.com.cn)

## 马骋

德勤税务

合伙人

电话: +86 10 8512 5659

电子邮件:

[roma@deloitte.com.cn](mailto:roma@deloitte.com.cn)

## 李彦刚

德勤审计

高级经理

电话: +86 10 8512 4519

电子邮件:

[yqli@deloitte.com.cn](mailto:yqli@deloitte.com.cn)

## 杨丹丹

德勤全国高成长评选项目

高级专员

电话: +86 10 8520 7327

电子邮件:

[dandanyang@deloitte.com.cn](mailto:dandanyang@deloitte.com.cn)

# 研究与撰稿人

## 许思涛

德勤研究

德勤中国首席经济学家

+86 10 8512 5601

[sxu@deloitte.com.cn](mailto:sxu@deloitte.com.cn)

## 陈岚

德勤研究

总监

+86 21 6141 2778

[lydchen@deloitte.com.cn](mailto:lydchen@deloitte.com.cn)

## 姚盈

德勤研究

经理

+86 10 8512 5173

[cyyao@deloitte.com.cn](mailto:cyyao@deloitte.com.cn)

## 德勤中国的业务联络详情

### 北京

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**北京分所**  
中国北京市东长安街 1 号  
东方广场东方经贸城西二办公楼 8 层  
邮政编码：100738  
电话：+ 86 (10) 8520 7788  
传真：+ 86 (10) 8518 1218

### 长沙

**德勤企业顾问（深圳）有限公司**  
**长沙分公司**  
中国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

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**成都分所**  
中国成都市人民南路二段 1 号  
仁恒置地广场写字楼 34 层 3406 单元  
邮政编码：610016  
电话：+86 28 6789 8188  
传真：+86 28 6500 5161

### 重庆

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**重庆分所**  
重庆市渝中区瑞天路 10 号  
企业天地 8 号德勤大楼 36 层  
邮政编码：400043  
电话：+86 23 8823 1888  
传真：+86 23 8859 9188

### 大连

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**大连分所**  
中国大连市中山路 147 号  
森茂大厦 1503 室  
邮政编码：116011  
电话：+ 86 (411) 8371 2888  
传真：+ 86 (411) 8360 3297

### 广州

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**广州分所**  
中国广州市珠江东路 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 0575

### 杭州

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**杭州分所**  
中国杭州市教工路 18 号  
欧美中心企业国际 A 区 605 室  
邮政编码：310013  
电话：+ 86 (571) 2811 1900  
传真：+ 86 (571) 2811 1904

### 哈尔滨

**德勤管理咨询(上海)有限公司**  
**哈尔滨分公司**  
中国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

安徽省合肥市  
政务文化新区潜山路 190 号  
华邦 ICC 写字楼 A 座 1201 单元  
电话：+86 (551) 6585 5927  
传真：+86 (551) 6585 5687

### 香港

**德勤·关黄陈方会计师行**  
香港金钟道 88 号  
太古广场一期 35 楼  
电话：+ (852) 2852 1600  
传真：+ (852) 2541 1911

### 济南

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**济南分所**  
济南市市中区二环南路 6636 号  
中海广场 28 层 2802、2803、2804 单元  
邮政编码：250000  
电话：+86 (531) 8973 5800  
传真：+86 (531) 8973 5811

### 澳门

**德勤·关黄陈方会计师行**  
澳门殷皇子大马路 43-53A 号  
澳门广场 19 楼 H-N 座  
电话：+ (853) 2871 2998  
传真：+ (853) 2871 3033

### 南京

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**南京分所**  
中国南京市汉中路 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

### 上海

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
中国上海市延安东路 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

### 深圳

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**深圳分所**  
中国深圳市深南东路 5001 号  
华润大厦 13 楼  
邮政编码：518010  
电话：+ 86 (755) 8246 3255  
传真：+ 86 (755) 8246 3186

### 苏州

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**苏州分所**  
中国苏州市工业园区苏惠路 88 号  
环球财富广场 1 幢 23 楼  
邮政编码：215021  
电话：+ 86 (512) 6289 1238  
传真：+ 86 (512) 6762 3338 / 6762 3318

### 天津

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**天津分所**  
中国天津市和平区南京路 189 号  
津汇广场写字楼 30 层  
邮政编码：300051  
电话：+ 86 (22) 2320 6688  
传真：+ 86 (22) 2320 6699

### 武汉

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**武汉分所**  
中国武汉市建设大道 568 号  
新世界国贸大厦 38 层 02 号  
邮政编码：430022  
电话：+86 (27) 8526 6618  
传真：+86 (27) 8526 7032

### 厦门

**德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）**  
**厦门分所**  
中国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



#### 关于德勤全球

**Deloitte**（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即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”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤透过遍及全球逾 150 个国家的成员所网络为财富全球 500 强企业中的 80% 企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约 225,000 名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的 [Facebook](#)、[LinkedIn](#) 或 [Twitter](#) 专页。

#### 关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所，我们在大中华设有 24 个办事处分布于北京、香港、上海、台北、长沙、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、合肥、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近 13,500 名员工，按照当地适用法规以协作方式服务客户。

#### 关于德勤中国

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，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，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、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤在中国市场拥有丰富经验，同时致力于在中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师方面的发展做出重要贡献。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。