



企业迎接未来 挑战的两个 关键转型

 宏观热点洞见

毕马威中国

2021年04月

kpmg.com/cn

疫情后企业面临的发展环境更加复杂多变。首先，中国经济处于转型升级的关键阶段，提高技术含量、向价值链高端领域迈进并非易事；其次，疫情仍在世界范围内持续，外部环境不确定性高，世界经济的同步复苏依然面临很大挑战；最后，科技发展加速，新兴技术的出现带来新的商业模式和竞争对手，企业面临的竞争愈发激烈。面对这样的环境，企业如何才能在未来的竞争中保持领先呢？

我们认为，两个转型对未来企业发展至关重要：

- 智能化转型 (Intelligent Transformation)
- 绿色化转型 (Green Transformation)



转型一

智能化转型

去年突发的新冠疫情给科技企业带来了难得的发展机遇，同时对众多企业来说，疫情也是对企业数字化转型效果的一个检验。数字化程度高的企业利用已经上线的数字化系统全力保障了疫情期间的生产和管理，并且复工复产的速度也更快；而一些数字化转型相对较慢，或者更加依赖线下业务的企业则面临了更大的挑战。疫情对人类社会带来了多方面的影响，有些影响的长期效果还需要时间去检验。但一个可以明确的趋势就是，疫情加速了数字化转型。毕马威一个面对全球大公司CEO的调查显示，80%的CEO表示疫情极大加快了公司的数字化转型，其中30%的CEO表示疫情使得企业的数字化转型提速了好几年¹。

在数字化的基础上，智能化转型是企业发展的必经之路。信息技术的发展经历了从信息化—网络化—数字化—智能化的几个阶段。随着人工智能的迅速崛起和越来越广泛的应用，企业的发展也将由数字化进入到下一阶段，即智能化转型。目前许多行业龙头企业已经从早期的数字化尝试，演进到数字化贯穿企业的各个部门，并积累了大量数据。在此基础上，企业亟需利用人工智能等技术，更好地挖掘和利用数据资产价值，助力产品和服务创新，发现新的业务和商业模式。智能化转型正在很多行业得到运用。例如，在风力发电中，百分之三十的发电量可能被浪费，能否准确预测发电量十分重要。风电公司通过工业互联网和人工智能提升发电量的预测精度，显著提高了发电效率。此外，基于AI算法的用户洞察也正在新零售、新制造等领域大显身手，帮助企业更好的了解消费者需求。

智能化转型不仅可以帮助企业提高生产和服务、发现新的需求，它还可以帮助提高企业的敏捷能力。市场的快速变化、技术的不断更新都使得企业面对的竞争愈发激烈，应对变化的敏捷能力已经成为企业必不可少的核心能力。例如，传统车企在内燃机时代，开发一款车型通常需要4-5年以上的研发周期。但是新能源车的崛起，特别是一些造车新势力、科技公司的加入，大大缩短了新能源车的迭代，对车企研发和推出新车型提出了更高的要求。智能化转型将企业的研发流程由“串行模式”演化成“并行模式”加速演化，将过去相互独立、顺序进行的研发工作实现交叉、重组和优化，从而大大缩短了研发周期，提高了企业应对变化的敏捷能力。

¹ 毕马威2020年全球首席执行官调查：新冠疫情特别版，毕马威，2020年，<https://home.kpmg/cn/zh/home/insights/2020/09/kpmg-2020-ceo-outlook-covid-19-special-edition.html>

转型二

绿色化转型

绿色化转型是企业应对未来挑战的另一个关键要素。值得注意的是，相比各界对数字化转型的关注，目前企业对绿色化转型的重视度还有待提高。企业需要绿色化转型有两方面的主要原因，一方面是宏观政策趋势和不断加强的监管；另一方面也来自企业自身业务的发展需要。

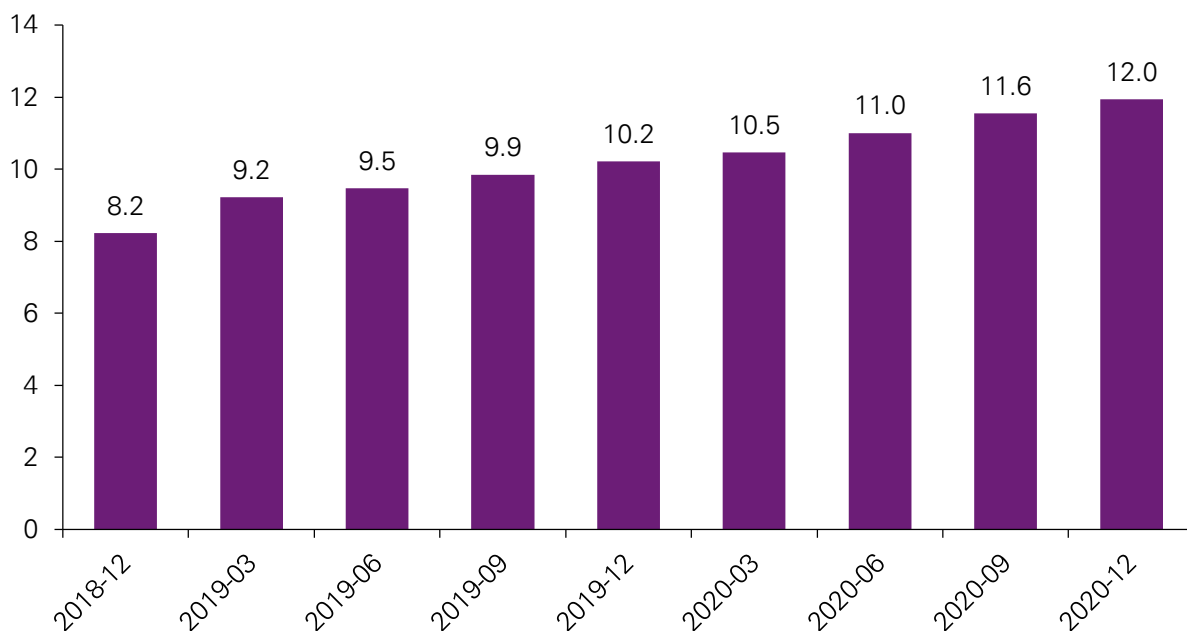
在政策层面，绿色发展是中国“十四五”规划中创新、协调、绿色、开放、共享五大新发展理念的重要一环。“绿色”一词在“十四五”规划中出现了50次，8个约束性指标中，有5个都和环境相关，可见政府对绿色发展的高度重视。中国计划在2030年前实现碳达峰、2060年实现碳中和，非化石能源占一次能源消费比重在2030年达到25%左右，都对绿色发展提出了明确的要求。近年来中央环保督察、专项督查、地方督察等等，无论是环保执法力度，还是各项措施的制定，都愈发严格。大批量的“散乱污”企业被查封关停，还有不少企业因为环保不达标、偷排超排等原因被停工停业进行整顿。今后很多企业，特别是上市公司，可能会面对强制性的环保信息披露要求。在不断加强的监管下，企业如果在经营中对环境、社会等问题不够重视，将会面临越来越大的合规风险。

在企业层面，绿色化转型同样也可以为企业创造价值。ESG，即环境、社会和公司治理（Environmental, Social, and Governance）体现了企业的价值观，对企业对其可持续发展能力的表述，近年来受到全世界越来越多的关注。很多研究发现，企业ESG管理与公司的业绩之间存在正相关的关系，ESG表现好的公司，通常可以实现更高的盈利²。同时，良好的ESG有利于帮助企业提高员工敬业度和客户忠诚度，提升企业声誉，增加企业的竞争优势，从而产生长期价值。此外，绿色企业和绿色项目也容易获得更多的融资渠道和更低的融资成本。近年来我国绿色金融发展迅速，2020年末我国绿色贷款余额达到12万亿元（图1），存量规模世界第一，绿色债券存量8132亿元，居世界第二，对绿色发展提供了资金支持³。

² Foundations of ESG Investing: How ESG Affects Equity Valuation, Risk, and Performance, MSCI, 2019年7月

³ 《国新办绿色金融有关情况吹风会文字实录》，中国人民银行，2021年2月9日，<http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/4191657/index.html>

图1 中国绿色贷款余额，万亿元



数据来源：Wind，毕马威分析

和国外一些领先企业相比，我国企业在绿色化转型方面起步较晚。根据海通国际统计，位列2020年《财富》世界500强的121家国际金融机构中，已有42家宣布碳中和计划，有30家已经实现碳中和，但其中目前没有一家中资金融机构⁴。相比这些大型公司，中小企业由于资金、技术的限制，实现碳排放目标的压力就更大，急需思考绿色化转型的战略和实施方案。

⁴ 中国金融机构实现碳中和的路径和方法，海通国际，2021年4月

企业如何推动智能化和绿色化转型

智能化和绿色化转型对企业的未来发展无疑至关重要，但推动这两个转型也并非易事，不能一蹴而就。不同公司、不同行业面临的痛点和挑战也不尽相同，实现这两个转型的关键和路径也必然有所差异。总体来说，下面三个事项是企业在推动这两个转型时需要认真考虑的。

- **第一，来自公司最高层的支持。**智能化和绿色化转型的一个共同特点就是它们可能会对公司整体的业务模式、决策模式、乃至组织结构做出调整，而这些深层面的改变没有公司最高决策层的参与和支持显然是难以施行的。公司一把手需要认识到转型的必要性和紧迫性，并作为转型的最高推动者，从企业战略的高度制定转型目标，推动资源调配和配合的相关问题。公司的董事会也可以考虑成立专门的委员会负责这两个转型，并定期检查和评估转型方案的实施情况和效果。
- **第二，以企业价值为导向。**有些企业在推进智能化和绿色化转型时，往往过分关注技术本身，比如采用什么样的AI技术、使用什么科技手段降低碳排放等，而忽略了其根本目的是为了给企业创造长期价值。转型需要企业思考如何从研发、生产、营销、管理、服务、生态等多个方面进行变革，跨部门的协作必不可少。为此，企业应该以需求为牵引，以提升企业价值为目标，从而推动部门间的有效合作。实际执行中，企业还可以将转型推进的效果与绩效奖励结合在一起，引导激励资源向转型方向倾斜。
- **第三，制定全面而清晰的远景战略，但可以分阶段实施。**事实上，不仅在企业层面如此，在国家层面上我国推动碳减排也是分步进行的，先实现碳达峰，再实现碳中和。企业同样也可以有一个宏大的远景目标，再根据自身情况和行业特点，制定符合长期战略的具体转型方案，分阶段、分步骤的推进项目的开发和落地。

联系人



康勇

首席经济学家
毕马威中国

☎ +86 (10) 85087198

✉ k.kang@kpmg.com



林伟

战略咨询服务主管合伙人
毕马威中国

☎ +86 (21) 22123508

✉ wei.lin@kpmg.com

研究：郑亚男

设计：黄海涛

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

二零二一年四月印刷