

德勤“十四五”规划网络研讨会暨研究报告发布



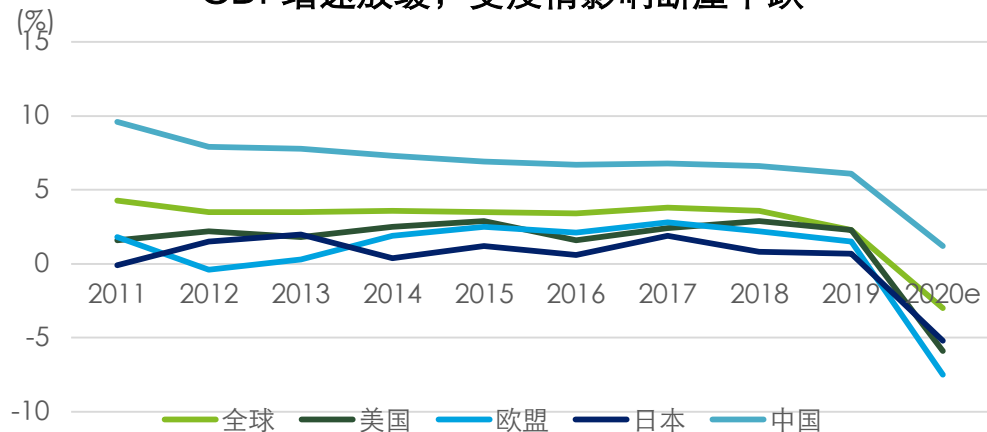
因我不同
成就不凡
始于 1845

《“十四五”规划的思考方向》研究报告 发布

全球经济不确定性加剧

全球化秩序重建与国际分工新动向

GDP增速放缓，受疫情影响断崖下跌



上一轮全球化进程

- 全球供应链发展成为各国间高度关联的供应网络
- 没有任何一个国家可以单独完成某一产业的完全自给自足

贫富差距拉大
保护主义加深
民粹主义抬头
新冠疫情蔓延

不确定的未来

- 战略物资的生产向本地集中？
- 产业供应链以区域协同替代全球布局？
- 高精尖产品贸易壁垒更加高筑？

来源：国际货币基金组织2020一季度《世界经济展望报告》

疫情令全球加速进入全面数字经济时代

数字经济成为全球发展动力



全球



美国



中国

居家隔离加速数字化经济社会基础提升

疫情推动经营活动方式由线下向线上转变

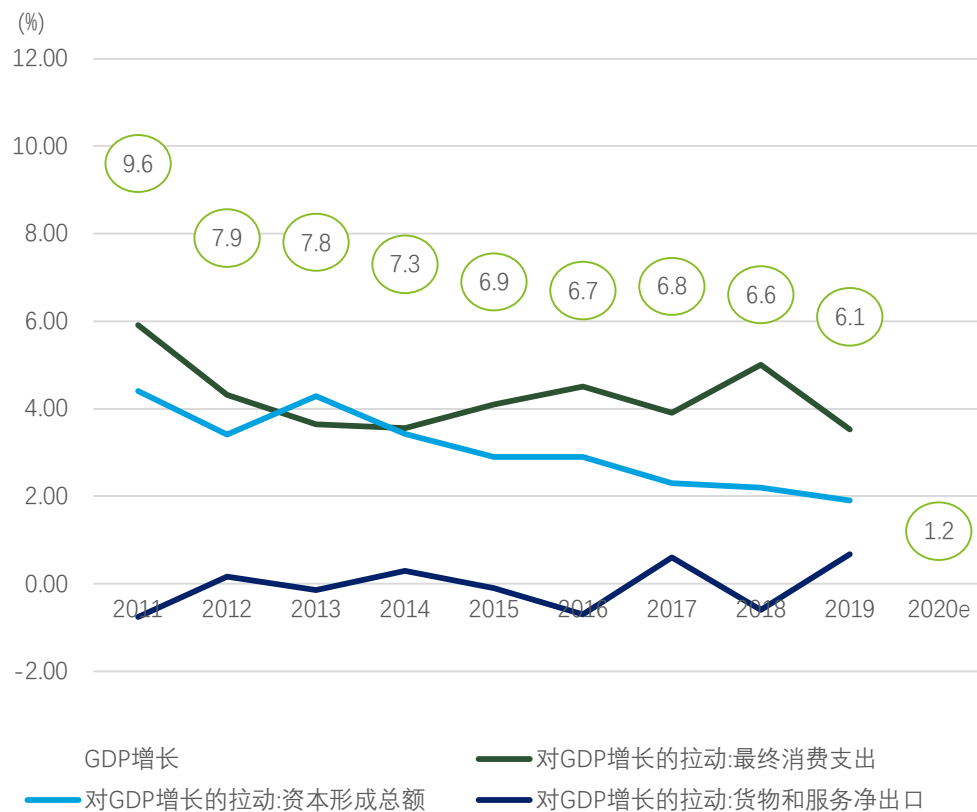
无人银行、在线医院等无接触场景快速发展

政府等社会职能机构数字化需求凸显

来源：联合国贸发会议《数字经济报告2019》

中国经济从高速增长到高质量发展

中国经济增速放缓，消费成为主要增长点



“新三驾马车”

新基建

5G基建

特高压

工业互联网

大数据中心

新能源汽车充电桩

城际高速铁路和轨道交通

人工智能

消费结构转型升级

“消费下沉、精准消费、精致消费将释放更多增长潜力”

“扩大内需”向“供需两端发力”，探索供给模式变革

电子商务、智慧物流、互联网金融等新经济业态推动新消费

一带一路倡议 2.0 新型全球化的中国方案

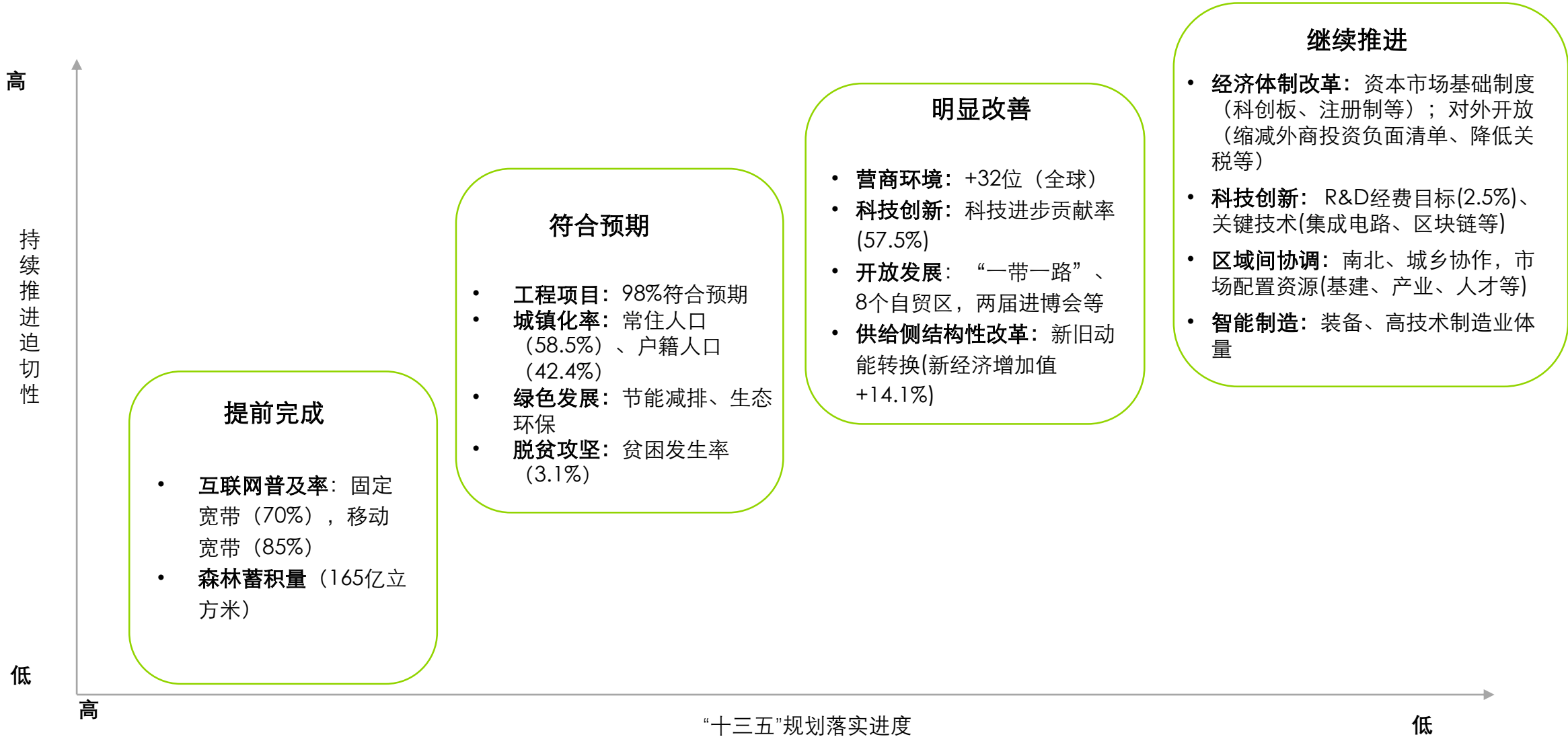
共商

共建

共享

来源：国际货币基金组织2020一季度《世界经济展望报告》

到目前为止，“十三五”规划完成情况总体符合进度要求



数据来源：《全国人民代表大会财政经济委员会关于<中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要>实施中期评估的调研报告》，《世界银行2019营商环境报告》

“十四五”期间政府发展思考方向：向“现代化”迈进

更高水平开放

- 以金融业为首的服务业扩大开放
- 发展数字贸易
- “一带一路”倡议2.0

改善营商环境

- 竞争中性原则
- 新型政企关系
- 政府产业引导

区域协调发展

- 区域一体化的落实执行
- 乡村振兴

补足民生短板

- 公共卫生体系的完善
- 消费的扩大升级
- 稳就业、保收入

创新驱动发展

- 数字化驱动创新
- 创新联盟生态圈
- 知识产权的保护与价值提升

重视生态环境

- 发展绿色循环经济
- 能源低碳转型
- 自然资源合理利用

“十四五”期间企业转型思考方向：高质量、可持续

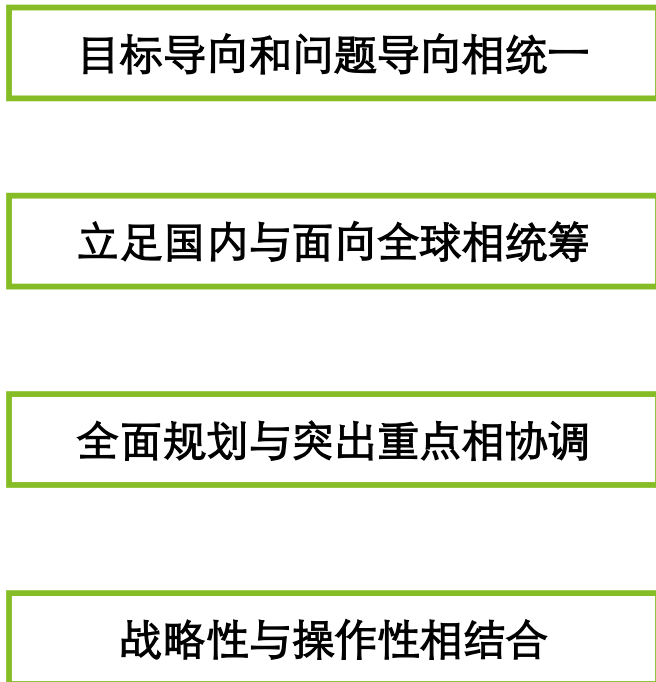


不同以往，“十四五”规划编制要求更高，任务更重，将带来更大挑战

五个思维

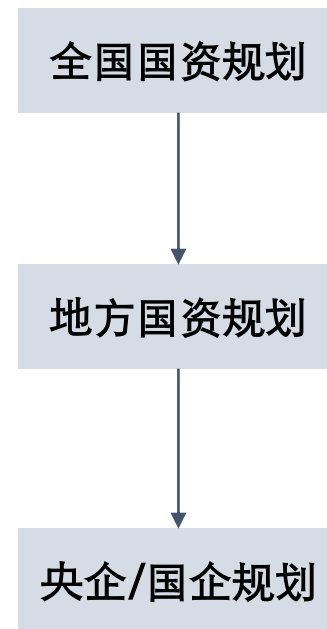


四项原则

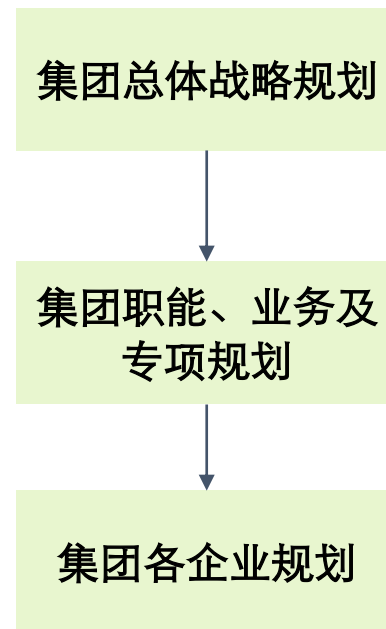


一盘棋

国资系统三级联动



企业内部三级联动



创新引领企业高质量发展

“十四五”是衔接“两个一百年”奋斗目标的第一个五年规划时期，中国在迈进高质量发展阶段，面临外部战略遏制的挑战、赶超跨越的历史机遇，创新是重要抓手

高质量发展的关键转型期

- 从速度到质量
- 从规模到效益
- 从要素驱动到创新驱动

创新驱动的发展黄金期

- 技术使用者转变为技术生产者
- 科技创新逐渐成为经济增长的引擎

创新引领



高质量发展

突破海外技术壁垒的挑战期

- 贸易战、技术封锁的长期化、常态化

全球第四次工业革命的战略机遇期

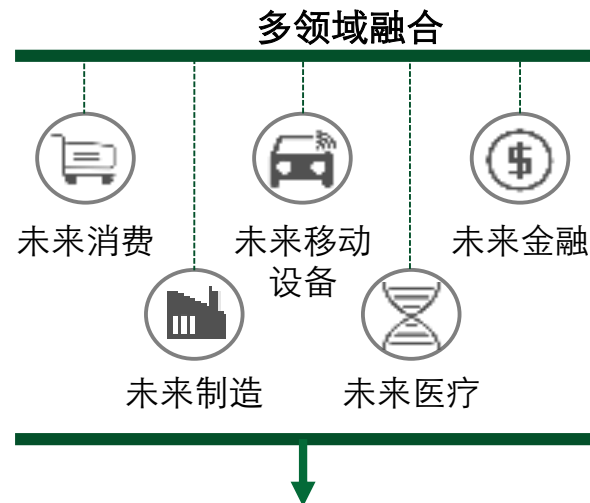
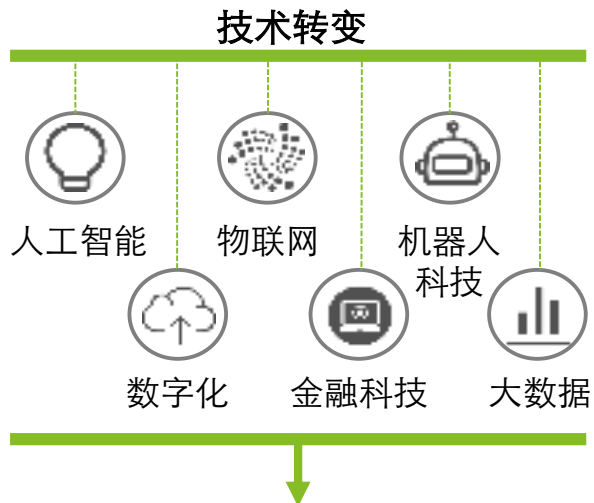
- 数字化、5G、人工智能、物联网正在推动第四次工业革命
- 中国积极发展数字经济、发展绿色经济、打造网络强国、建设智慧城市

What—创新机遇

Where—创新维度

How—创新路径

创新
增长
机遇



创新
维度



创新
路径
选择



颠覆性技术已成为世界强国新一轮博弈的制高点。世界发达国家加快推动创新体系的建设，围绕关键硬核技术进行战略布局



创新型政府及生态系统建设，九大领域

- 发挥联邦政府的投资引导作用，制定三套战略计划
 - 建设创新基石
 - 推动私营部门创新
 - 授权国家创新者



国际研究和创新伙伴，助力工业战略目标的实现

- 2019年发布新版《国际研究和创新战略》，阐述将如何发展其国际研究和创新伙伴关系，以帮助实现其现代化工业战略中的目标



“工业4.0的自动化计划”

- 以服务机器人为重点，加快智能机器人的开发与应用；推动“自动与互联汽车”国家战略



创新驱动发展战略

- 《国家创新驱动发展战略纲要》，采取差异化和非对称路径，强化重点领域和关键环节部署
- 科技局的设立



以政府、企业、高校为主体的高效运转的国家创新竞争力

- 构建提高创新的法律及政策体系，协调基础研究和应用研究的产业化机制，优化技术成果的转化



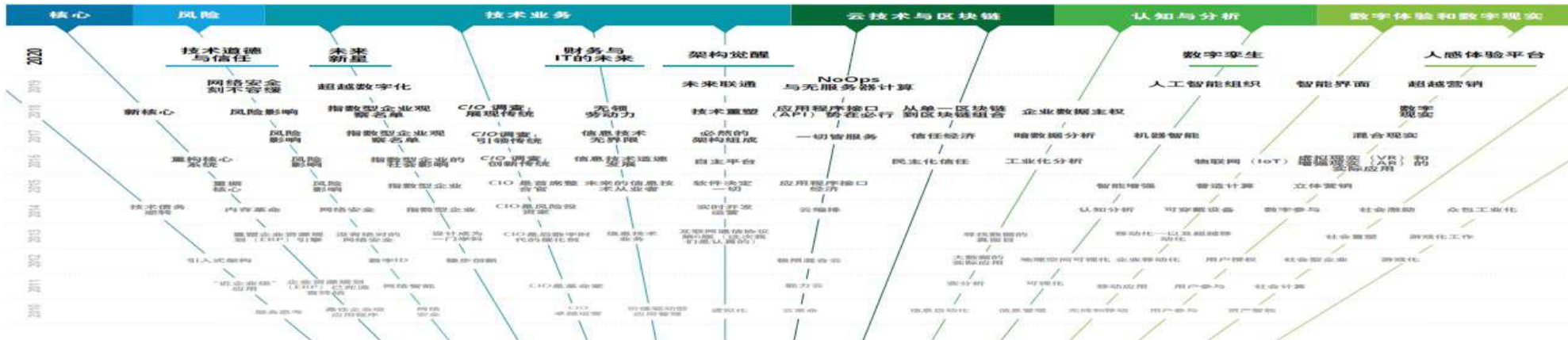
颠覆性技术创新计划，“超智能社会”建设

- 全面推动人工智能普及化进程，加速相关技术研究，在国家层面建立了相对完整的研发促进机制



...2020年数字孪生、架构重塑、隐私保护与信任等成为企业创新的关键词，将引发颠覆性变革

2020年德勤技术发展趋势分析



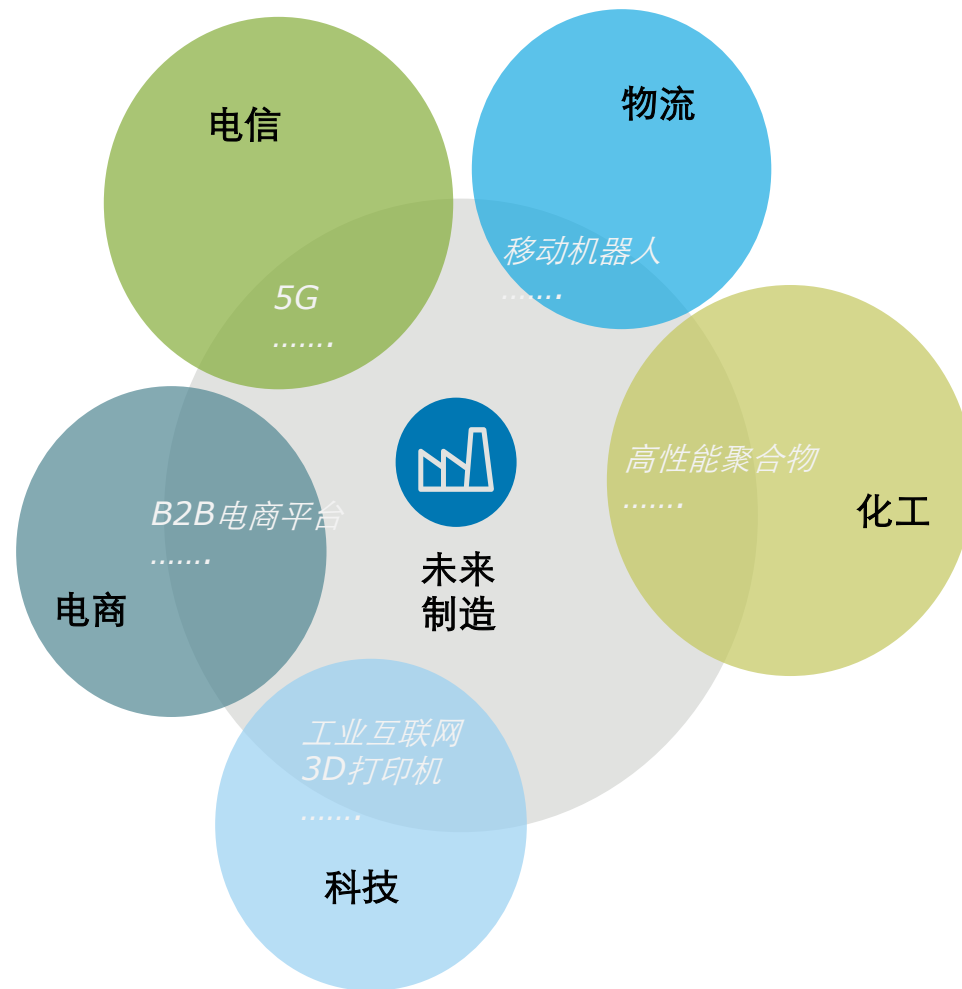
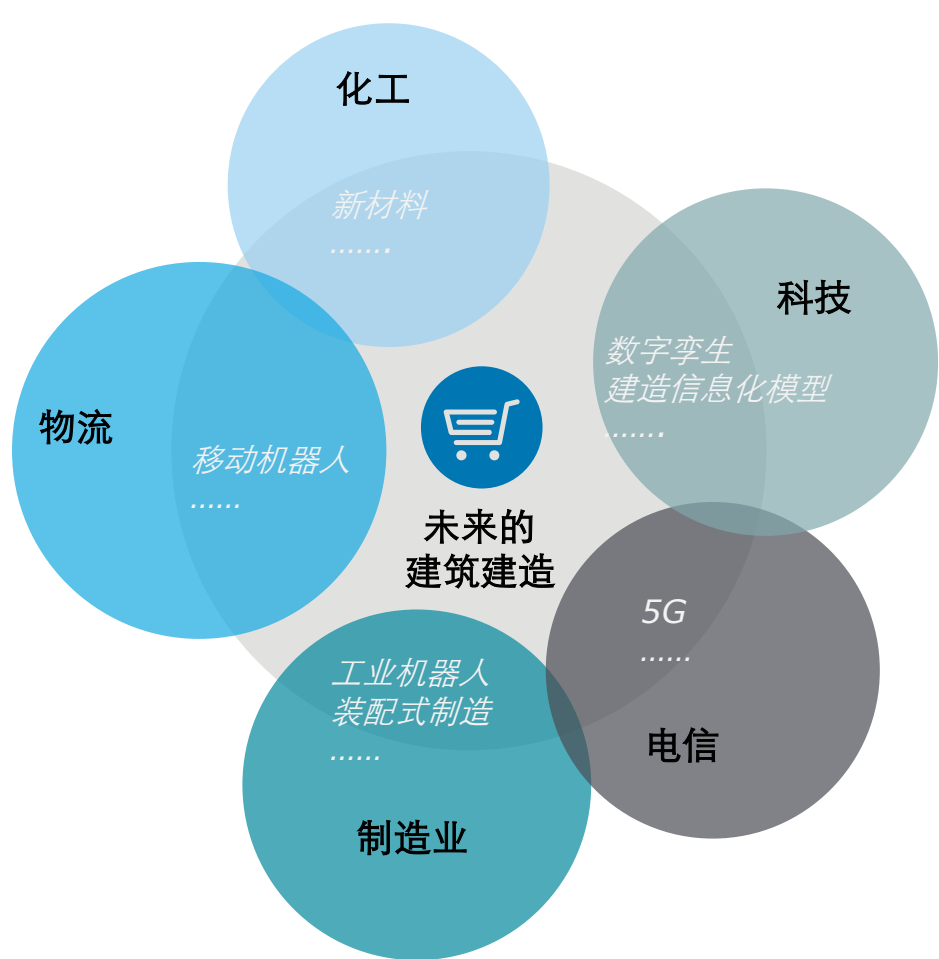
数字孪生
 连结现实与数字世界，释放数字潜能
场景：智慧交通、智慧城市建设、智慧制造

架构重塑
 系统承载着业务流程和应用，通过变革实现安全、稳定、高可用
场景：各行各业

隐私保护与信任
 新技术的开发可能导致企业面临信任危机
场景：智慧出行、移动支付、社交媒体、疫情时期的公共安全管理

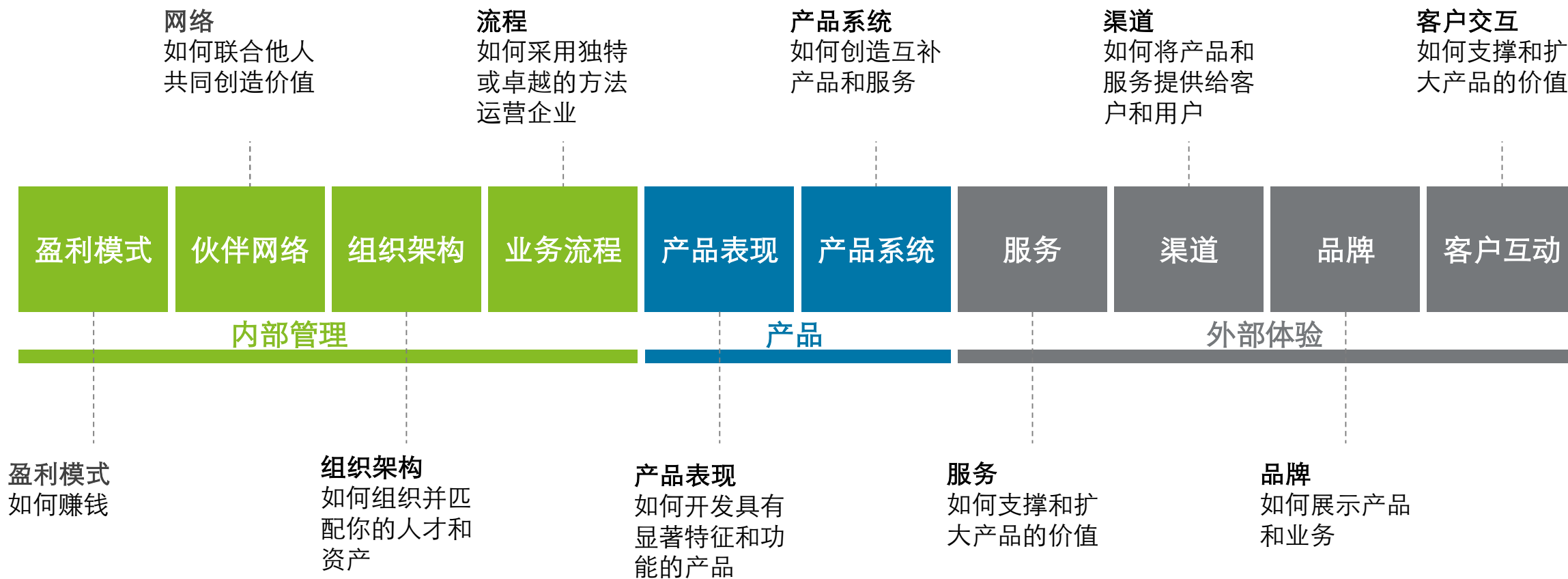
多领域融合发展

未来，各个行业的发展都不再是单一的生态，而是跨领域、跨技术的深度融合。跨界融合创新发展为企业带来差异化竞争优势的同时，也带来新的增长极



企业的创新是多维的，几种类型创新组合才能保证差异化竞争力与不易被模仿

德勤 (Doblin) 经历几十年的研究和沉淀，建立了“创新十型”的商业创新图谱，引导企业在创新维度上进行全方位思考。领先企业使用的创新类型是一般创新者的几倍。德勤调研15-20%的企业采用三种以上的创新维度



企业在创新的过程中，往往遇到三大难题—体制机制限制、技术、场景和能力不匹配、缺乏关键技术



智能战略工具助力不确定性时代 产业升级

新的发展环境中国企业面临的挑战和不确定性

“十四五”时期是我国“两个一百年”奋斗目标的历史交汇期，也是全面开启新征程的重要机遇期，但机遇往往与挑战并存，极端复杂的经济环境与时代要求对于国有企业的业务提出了“前所未有”的历史性挑战

中国企业十四五期间发展面临的挑战

主要影响业务 / 行业

大环境不确定	<ul style="list-style-type: none"> 国际经贸合作格局进入重构期，对于国企“走出去”的战略提出了“新边界”与“新挑战” 经济环境不确定性显著增加，对于国有企业如何应对不确定性与模糊性提出了“新要求” 	<ul style="list-style-type: none"> 国际化拓展业务 出口贸易业务 国际原材料采购/加工业务 化工 贸易 钢铁
发展约束倒逼	<ul style="list-style-type: none"> 约束性政策的密集出台与国内市场竞争规则的逐渐放开，倒逼国有企业摆脱依靠政策红利的发展初级阶段 用工成本的不断提高，资源逐步收紧，倒逼国有企业业务结构调整与转型 	<ul style="list-style-type: none"> 政策红利式业务 劳动密集型业务 金融 地产 制造业
粗放增长转型	<ul style="list-style-type: none"> 适配区域经济特点，“野蛮式”投资拉动的国有企业增长模式一去不复返，需探索新的规模增长方式 在质量第一、效率优先的现代化经济体系下，国有企业迫切需要下决心推动企业进行质量变革、效益变革、动力变革 	<ul style="list-style-type: none"> 投资拉动式业务 粗放扩张式业务 地产/建筑 制造业
核心技术创新	<ul style="list-style-type: none"> 提升自身技术创新能力，摆脱技术依赖性，是国有企业普遍痛点 技术裂变效应进一步加快了现代社会的技术迭代频率，对于国有企业提升技术创新速度，快速反应并超前进行技术布局的能力提出了“新诉求” 	<ul style="list-style-type: none"> 核心科技类业务 电子 新材料 汽车

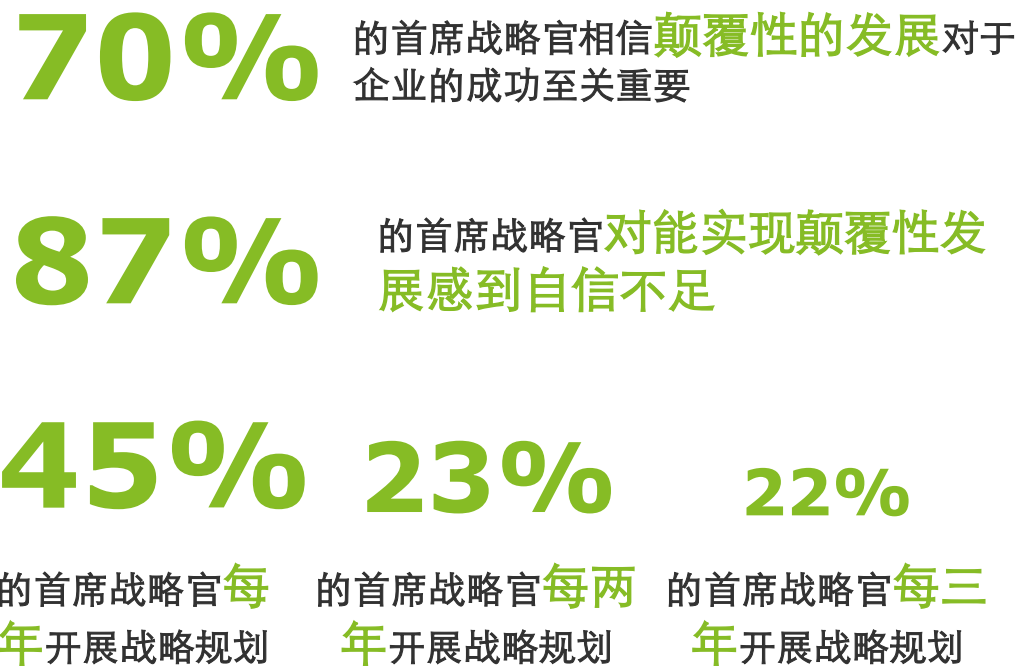
在新环境下，战略的制定需要更为动态和灵活的过程

同时，我们更深刻的意识到本次十四五规划的制定不应该只是阶段性的筹划，而应是引领企业颠覆性的发展并对其有持续性的追踪和调整

在这个高速变化的世界，首席战略官应思考的问题：

2020年首席战略官调研*结果显示：

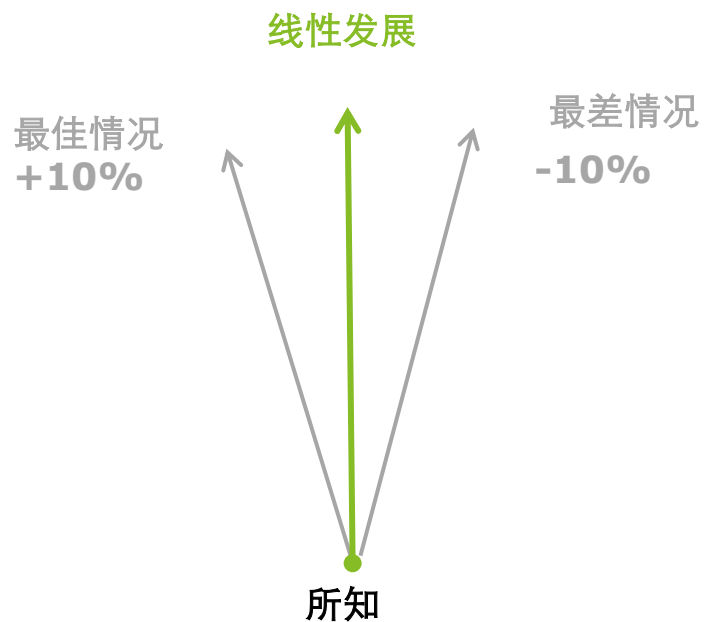
- ❓ 当市场环境每月/每季度都在变化时，如何持续更新战略？
- ❓ 如何以前瞻的眼光制定战略，而非仅仅通过对过往表现的诊断，推导出战略举措？
- ❓ 如何让战略保持灵活性，并在不同的市场环境下提供不同的战略举措？
- ❓ 如何根据市场动态/新兴事件的发生，灵活的调整战略？



然而精确预测未来是不可能的

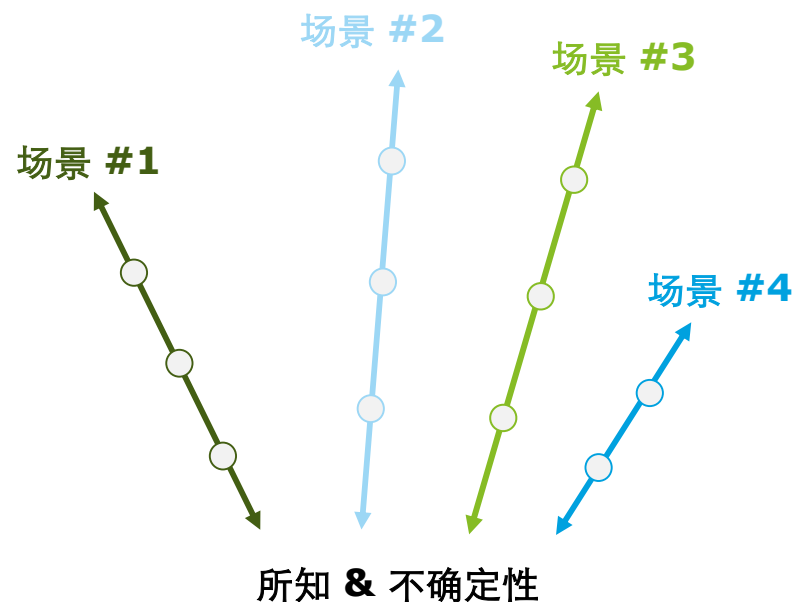
我们所处的环境变化的速度要求我们在制定十四五规划时使用场景思维方式，而非传统的预测理念

以传统预测理念制定战略



传统的规划方法产生的结果通常也是保守的、不足为奇的结果

以场景思维方式制定动态战略



...而场景规划挑战既有假设，为组织提供了更多的选择，来做出更完备和敏捷的决策

基于对未来场景的分析和展望，建立战略管理体系；
动态战略通过对现有趋势走向的监控，从而保证战略的灵活性

从
充满变数且变
化的未来

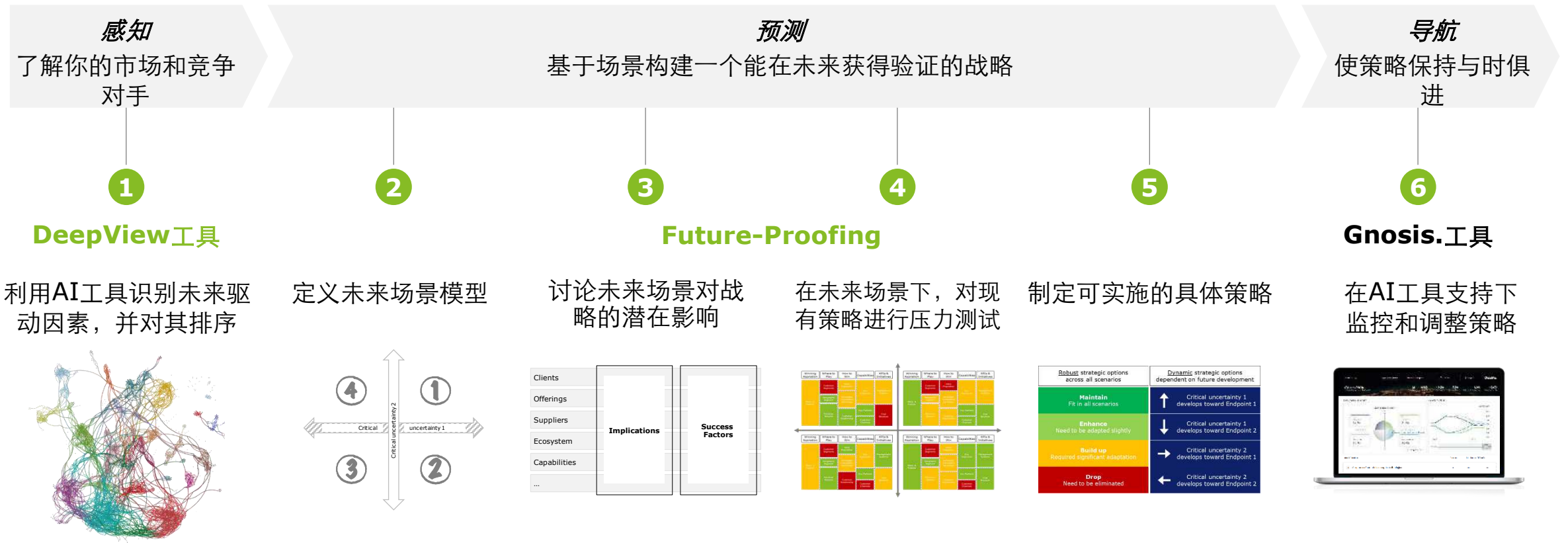
到
稳健且灵活的
战略举措

并且
保证战略的
有效性

动态的战略制定赋能高效的战略决策

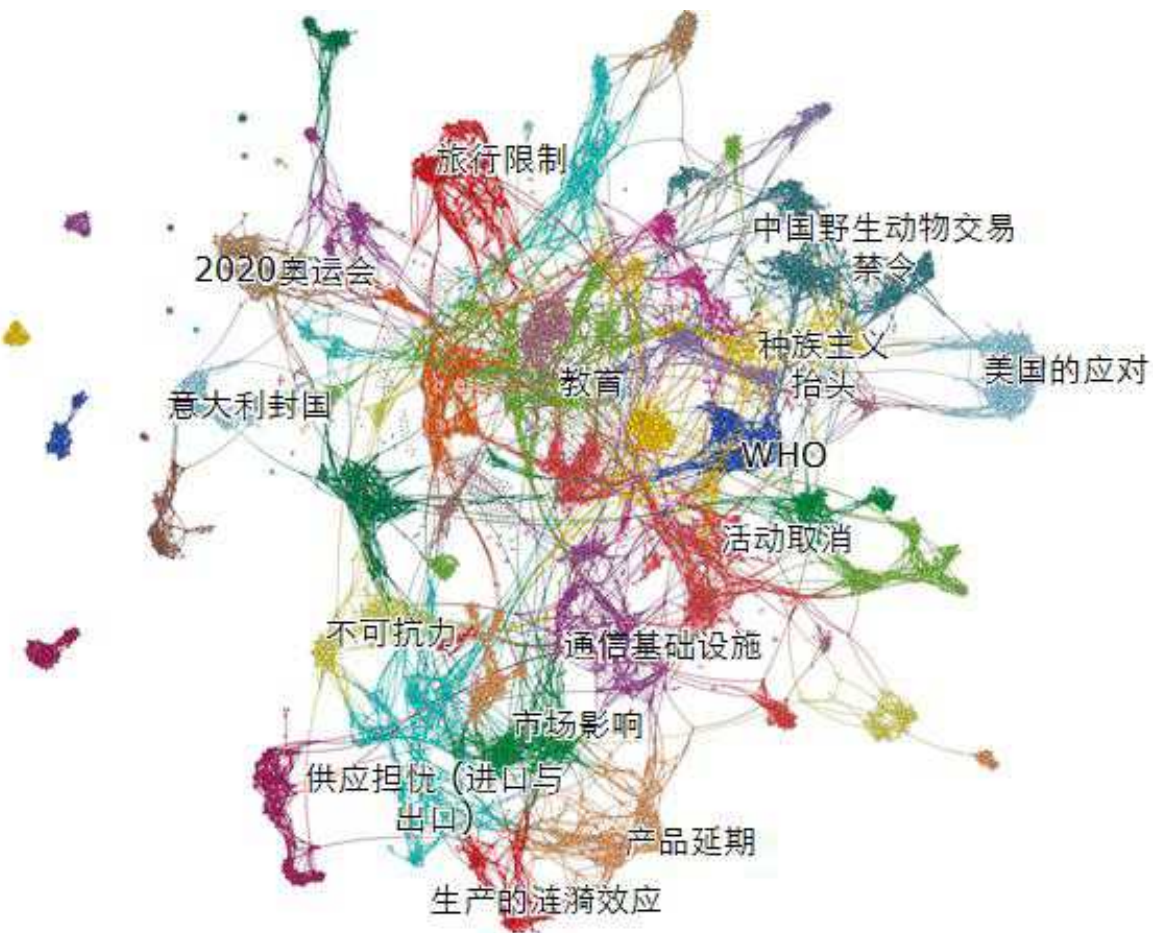
我们将站在全球视野，基于场景的战略思维与先进的人工智能技术相结合，帮助中国企业分析不确定环境，确定在未来场景下的战略重点及策略，并在此基础上随着市场环境的变化调整战略

动态战略 方法论 **Dynamic Strategy Approach**



利用AI工具识别未来业务场景驱动因素

政府主要聚焦于实施有关的缓解疫情的措施，而有关企业的讨论则集中于影响业务的需求波动以及供应链的连续性

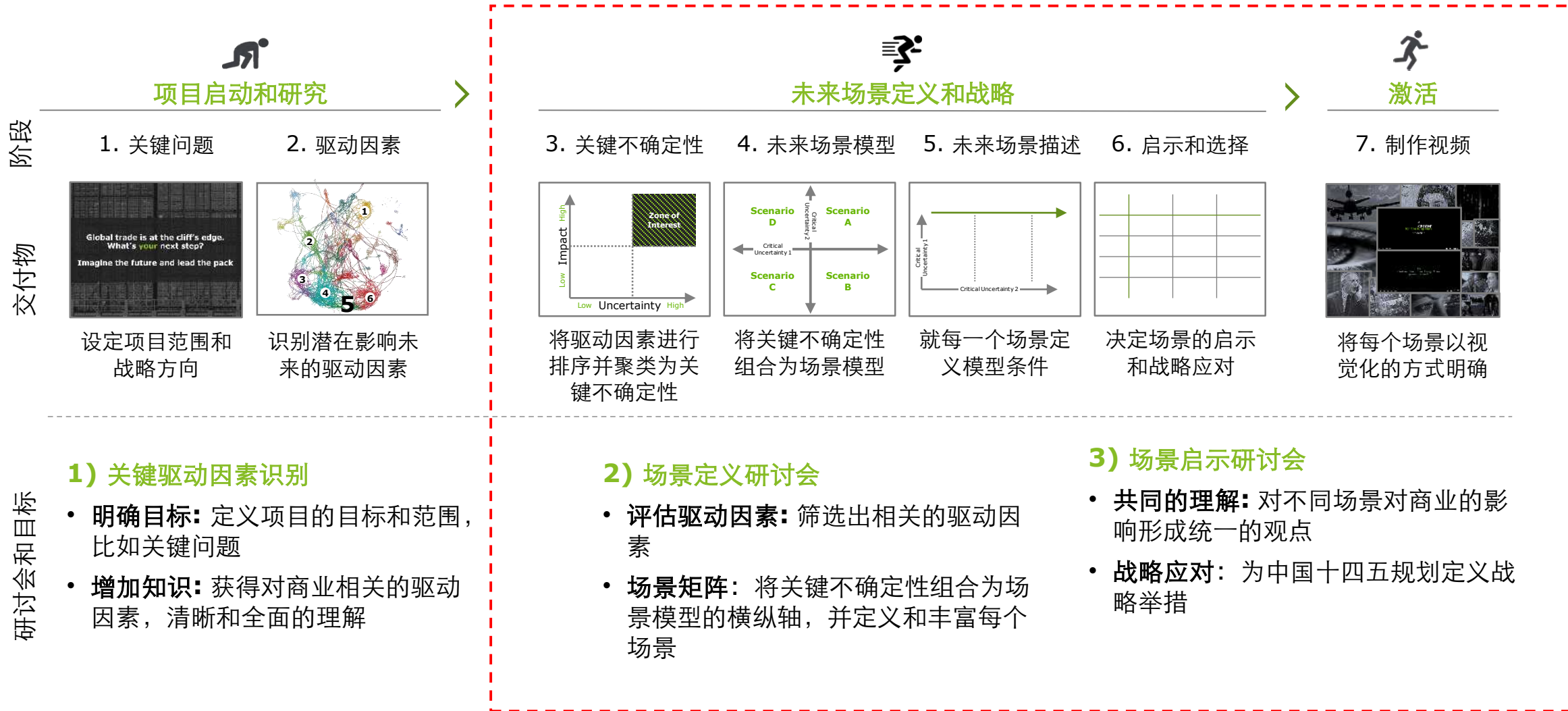


主要发现— 新冠疫情对于某行业业务及供应链影响的主要因素

- 自2020年1月以来，油汽需求已显著下滑，并会进一步下降
- 线下消费跳水，线上消费激增
- 资源和能源基础设施（水和太阳能）的发展受疫情影响，将至少推迟3个月
- 自二月以来，新冠疫情持续影响供应链，导致各大汽车工厂的生产暂停
- 企业通过提供免费的技术支持或通信和媒体服务支持隔离举措
- 政治过程，如竞选，将由于大规模机会的禁止以及对民众继续隔离的要求，而面临取消的风险
- 在新冠疫情爆发初期，世卫组织提醒人们警惕违法人员以世卫组织的名义发送的钓鱼邮件，散发恶意程序
- 受新冠疫情引起的哄抢商品的影响，香港日常消费品相关的盗窃行为激增
- 由于中国的防疫举措影响了智能手机组装所需关键零件的流通，新冠疫情可能严重影响了中国的智能手机制造商
- 在农历新年假期期间，日本百货商店的免税消费额锐减

动态环境下定义未来业务场景，明确关键战略议题，实现“精准”出击

基于由AI技术识别的“未来驱动因素”，定义中国企业在其所在的行业内可能发生的“未来场景”，并由此制定相应的“五年”战略



动态战略持续更新管理，在战略执行中不断完善和升级

世界首屈一指的实时战略平台 Gnosis帮助中国企业在战略执行的同时跟踪“黑天鹅”“灰犀牛”等事件对于“场景”发展的影响，并进行必要的战略调整

Gnosis.strategy

Gnosis工具是基于网页的决策支持工具，通过利用结构化和非结构化数据，将AI和动态战略方法论相结合



未来趋势走向



监控并解读

长期监控场景的实现情况，并识别和评估相应需要启用的战略举措

市场洞察



理解并考量

通过事件追踪商业环境变化，分析趋势和评估竞争对手

趋势指标管理



识别并验证

通过积极管理监控指标，确保趋势指标的长期完整性和有效性



对于未来商业环境清晰和结构化的理解



决策和信息实时和连续性的验证



预先结构化的数据解读赋能有效决策



远期的场景思考和近期的数据分析



可靠数据源以减少认知偏见

如何应对今后“十四五规划期”内“新”事件频发的环境下的不确定性

直面动态及不确定性，以场景思维和持续监控，洞察危机中的“机遇”



考虑“新”事件影响环境的不同阶段及不确定性

“新”事件的近期不确定性与中远期不确定性和其结果具有本质上的不同；对于不同的行业和国家，各事件所处的阶段和恢复情况都有显著的差异



识别对你的行业和企业影响最大的关键不确定性

虽然目前的环境不确定性高，企业应明确在不同阶段的关键不确定性；如短期内，关键不确定性主要指商业持续性、流动性等相关的维度；中长期角度，关键不确定性主要指会影响企业战略、定位、供求和竞争关系的因素



基于外部客观事件的不确定性，应用场景思维展望未来，做“最坏”的打算，进行“最好”的安排

拥抱不确定性的关键在于想象并考虑不同的未来场景；采用场景思维帮助企业审视不同不确定性间如何互相作用，并对企业产生哪些截然不同的影响



在战略制定中融入场景思维，将战略举措分类，实现“精准”出击

在战略决策中融入场景思维，真正做到有效应对“新”事件引起的不确定性；根据不同场景，可将战略举措进行分类，明确哪些战略举措在所有的场景都适用，而哪些战略举措随着事态演进，会更为相关



通过持续监控洞察细微的趋势走向，从而战略升级，占得先机

结合未来场景和企业战略分析，相关商业环境的变化指标也得以明确；在未来趋势初现端倪时，利用人工智能等工具敏锐捕捉到相应的商业机会，并迅速做出反应。此外各高管也应识别出与行业和企业相关的监控指标，以实现实时监控

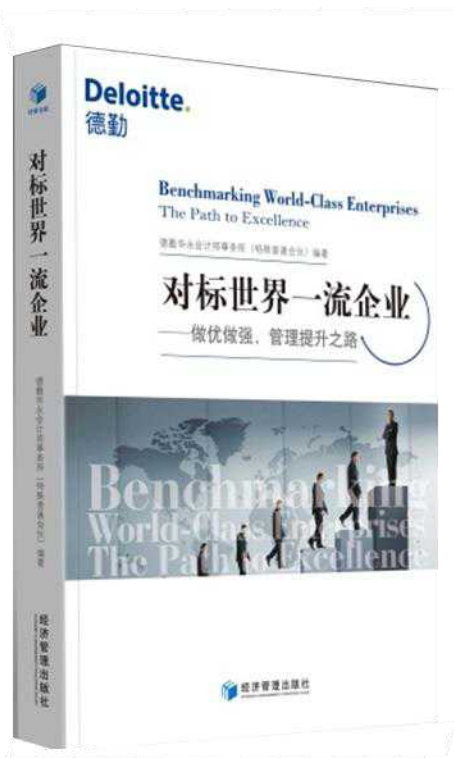
“对标世界一流”打造高韧性企业

德勤长期研究对标一流体系，形成了成熟方法

德勤认为对标世界一流企业的意义在于为企业提供有体系、有机制支持的高质量发展，找到更具体的突破点来帮助中国企业在国际舞台上立于领先地位

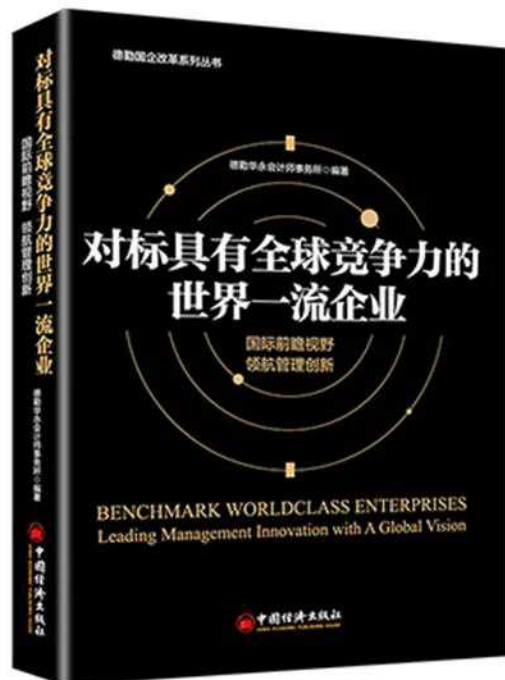
2013

德勤受国资委改革局委托，进行了中央企业与世界一流企业对标的课题研究



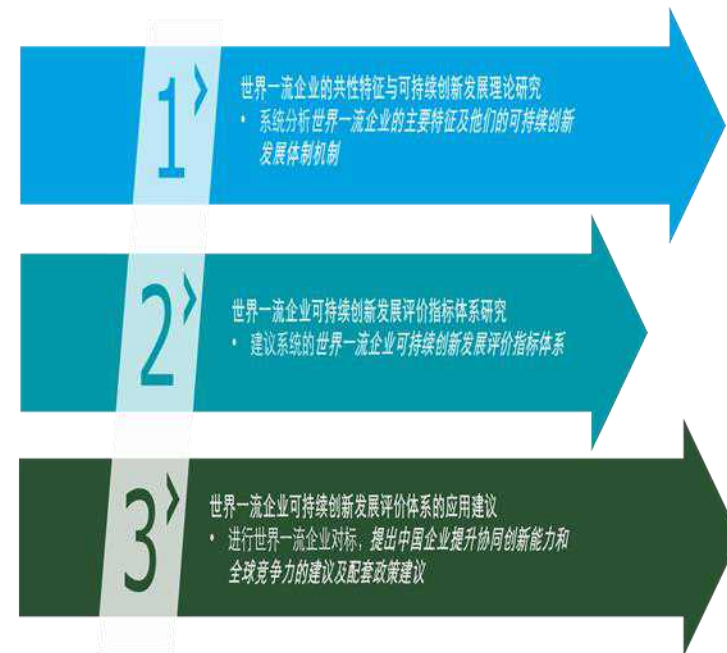
2019

基于五年来国际竞争格局深入变化以及新一轮国资国企改革深入推进，按照十九大“培育一批具有全球竞争力的世界一流企业”目标更新研究成果



2019

与世界银行、国资委研究中心合作协同创新课题“世界一流企业可持续创新发展项目”



1. 何谓“对标一流”

对标管理把自己放在一个竞争、动态的环境中，促使管理人员反思、自我检讨、自我提高。以对标管理为抓手，优化、培育和建立结合企业实践的管理系统。

- 对标管理（Benchmarking）又称标杆管理、基准管理、参照管理
- 是一个持续不断地通过寻找、研究和利用一流企业的最佳实践，从而使你的组织取得竞争优势，提高企业绩效的过程
- 经过三十多年的发展，对标管理被历史证明是提升管理水平最有效的手段之一，与企业再造、战略联盟一起并称为20世纪90年代三大管理方法



“十九大” 要求培育具有全球竞争力的世界一流企业

“真正的一流企业归根结底就是能够产生领先的业绩， 并且对其行业产生巨大影响的企业。一旦这家企业不在了， 它将留下一个无法填补的空缺， 其他任何企业都无法填补。”

“三个领军” “三个领先” “三个典范”



“三个领军”：

- 在国际资源配置中占主导地位
- 引领全球行业技术发展
- 在全球产业发展中具有话语权和影响力的领军企业



“三个领先”：

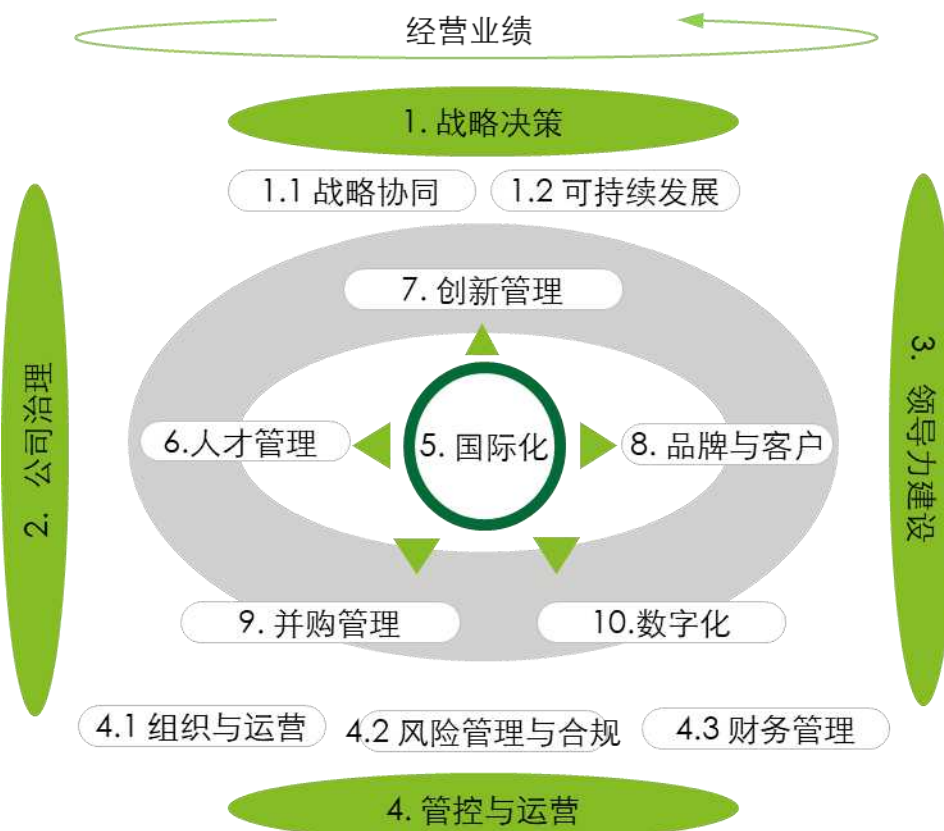
- 在全要素生产率和劳动生产率等效率指标
- 净资产收益率和资本保值增值等效益指标
- 提供优质产品和服务等方面的领先企业



“三个典范”：

- 践行新发展理念
- 履行社会责任
- 拥有全球知名品牌形象的典范企业

德勤世界一流企业核心能力十要素



企业十四五规划小贴士：回答什么是“好企业”？企业如何在战略中落实这些要素/标准？

三个领先

- 在全要素生产率和劳动生产率上领先
- 净资产收益率和资本保值增值上领先
- 提供优质产品和服务

经营业绩是“世界一流”软能力的结晶，确保企业在效率、效益与产品上达到全球领先

三个领军

- 成为国际资源配置占主导地位的领军企业
- 成为引领全球行业技术发展的领军企业
- 成为在全球产业发展中具有话语权和影响力的领军企业

高质量资本运营与国际化经营管理支持企业加快融入国际分工；不断可持续创新管理水平，引领行业技术发展

三个典范

- 践行绿色发展理念的典范
- 履行社会责任的典范
- 成为全球知名品牌形象的典范

树立品牌形象、践行绿色发展、履行社会责任是企业实现三个典范的核心

企业价值管理

价值实现	经营业绩				品牌与服务			
	产业规模	成长能力	盈利能力	偿债能力	资信水平	客户服务	专业实力	社会责任

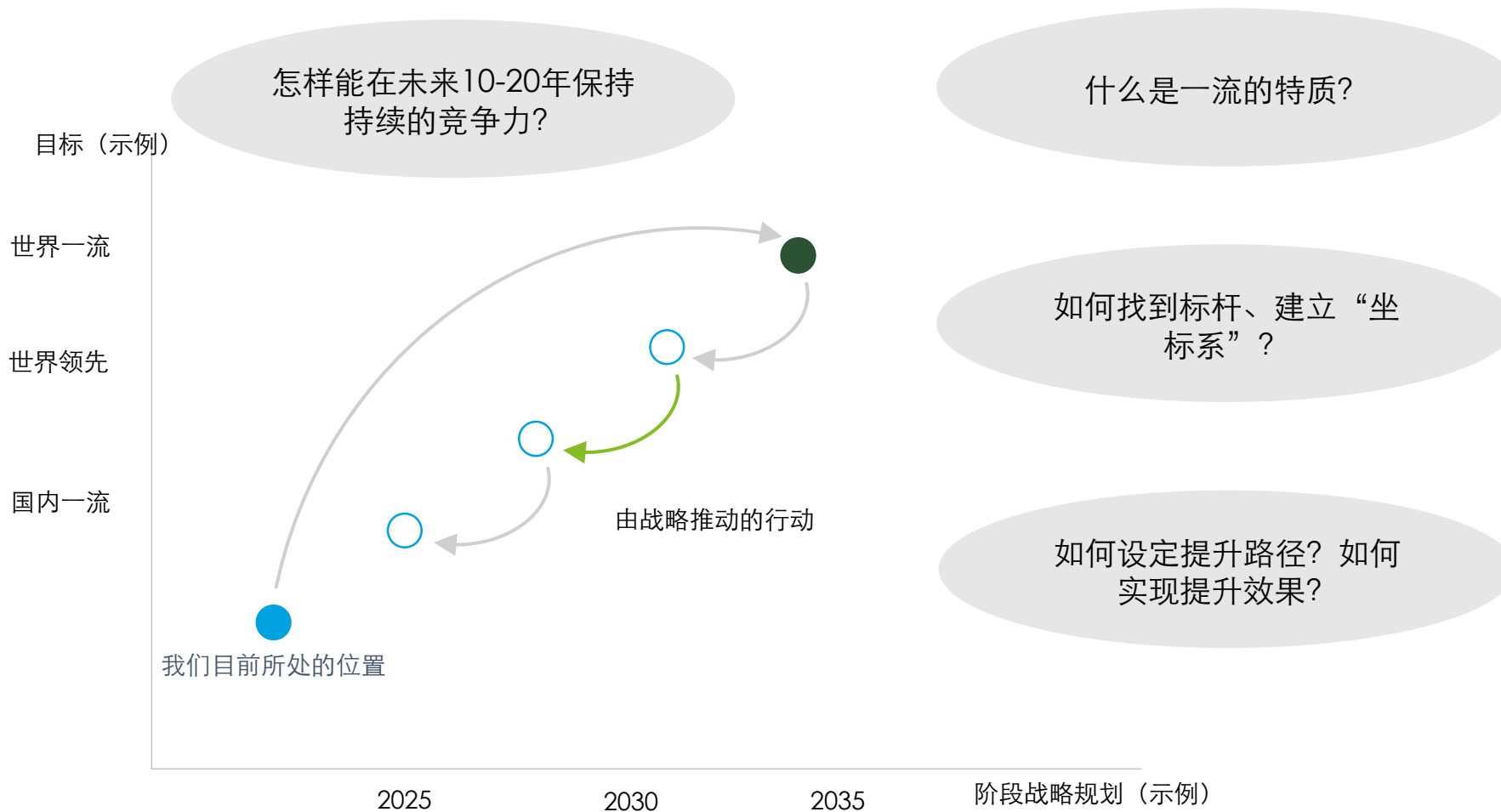
价值创造	发展战略		资产经营		资本运营	
	战略规划	战略风险管理	经营效益、资产效率	国际化业务管理	资本管理	投资并购管理

公司治理、人力资源、管控运营是整体实现“三个三”基础支柱，相辅相成、缺一不可

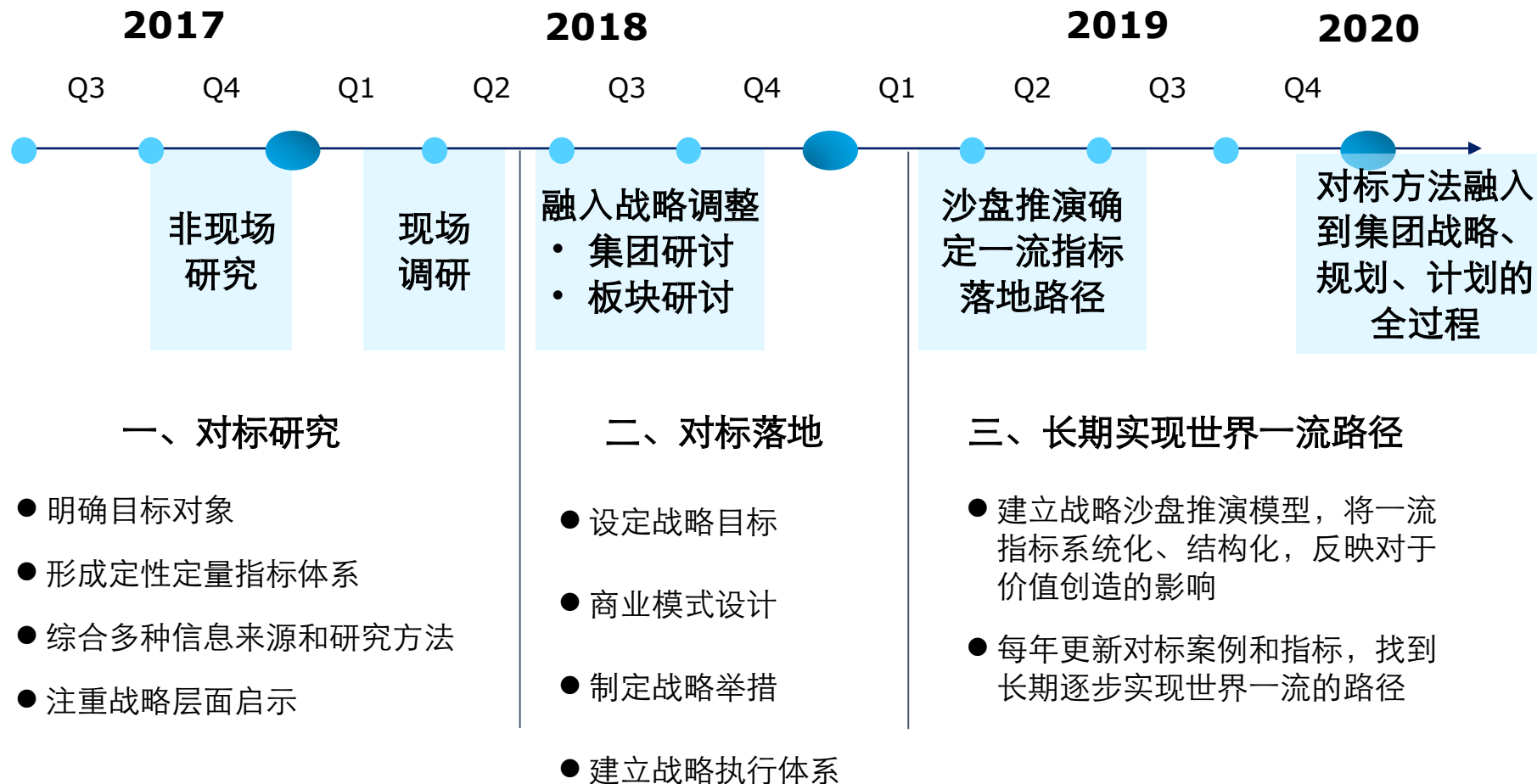
价值驱动	人力资本		公司治理和组织管控		风控监督		科技创新	
	领导力建设	人才管理	公司治理、组织管控		财务管控	风控合规	财务管理	创新管理

2. 如何“对标一流”

建立“坐标”，指引“航向”，对标一流和企业规划紧密结合



国内综合性中央企业对标案例：以对标一流促进战略调整



企业十四五规划小贴士：在环境分析、战略目标以及战略执行保障体系等方面体现对标

以“对标世界一流企业”为目标，项目小组以对标主题（对什么）、标杆选择（和谁对）、对标方法（怎么对、怎么用）为项目开展思路。

	对标主题 (对什么)	标杆选择 (和谁对)	对标方法 (怎么对、怎么用)
环境分析	《对标管理诊断报告》		
	➤ 行业、竞争环境对标分析	➤ 标杆企业案例研究	➤ 对标差距分析
战略目标	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 本企业战略目标中哪些体现一流特质？如何体现？ ➤ 在战略执行体系中关键要素是什么？好的做法是什么？ 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 对标结果如何使用 ➤ 企业具体的目标是什么？如何分阶段实现一流？
战略执行			<ul style="list-style-type: none"> ➤ 在战略举措中具体的指标、数值或参照做法是什么？ ➤ 对标管理长效机制

3. 不确定时代的“一流企业”的特征：“韧性企业”

“不确定性”是“十四五”时期的关键词之一，这就要求在战略规划时，强化**底线思维**，系统安排企业对重大风险、突发事件、甚至危机情景的管理体系，在复杂环境中，切实守住不引发重大不稳定因素的底线

按**发生可能性**排列的
前十大风险

- 1 极端天气
- 2 气候问题应对失败
- 3 自然灾害
- 4 生物多样性丧失
- 5 人为环境灾难
- 6 数据欺诈或被窃
- 7 网络攻击
- 8 水资源危机
- 9 全球治理失败
- 10 资产泡沫

按**影响力**排列的
前十大风险

- 1 气候问题应对失败
- 2 大规模杀伤性武器
- 3 生物多样性丧失
- 4 极端天气
- 5 水资源危机
- 6 信息基础设施故障
- 7 自然灾害
- 8 网络攻击
- 9 人为环境灾难
- 10 传染病

所谓“韧性”，就是一种根据环境灵活适应或者及时调整的能力，韧性越好，就更富有弹性；

“高韧性企业”，就是一个组织不仅能够长期生存而且要跨越多个经济周期繁荣发展、历经时间的考验的企业。比如针对这次疫情，德勤就建议企业不但要学会如何短期应对、迅速复工，而且面对未来的更多不确定性，能够“向远而生”

-- 《哈佛商业评论》：德勤中国卓越管理公司的实践：中国式“高韧性企业”

来源：《全球风险报告2020》，世界经济论坛

用对标一流支持十四五规划，打造“战略性对标常态管理体系”

结合全球视野与本土洞察，德勤基于全球对标中心（Global Benchmarking Center）的研究成果与大量国企改革落地项目实操经验，打造了“世界一流”企业对标服务体系，即可以单独立项，也可以结合企业十四五规划一起完成

1. “对标一流”实验室：企业的研讨和培训

2. 利用一流企业的案例和数据库，帮助企业进行战略评估，为“十四五”规划提供重要输入

3. 明确一流能力要素和对标指标体系，设置对标提升改进计划，确保“十四五”规划落地执行

4. 通过布局系统和管理工具，实现专项对标提升

5. 建立“对标中心”，持续监测改革效果提升

五大质量要素确保行稳致远

五大质量要素确保规划制订行稳致远

五大质量要素

国际化

在复杂的国际环境下，从全球范围内考虑公司的市场与资源分布，优化配置组合，提升国际竞争力

- ✓ 全球150个国家
- ✓ 全球中国服务部
- ✓ 全球对标中心

前瞻性

以长远眼光审视和预测经济形势与行业趋势，准确分析风险与机遇，未雨绸缪地系统谋划，赢得动态发展

- ✓ 德勤研究院
- ✓ 七大行业架构
- ✓ 勤瞻中心

创新性

区别于竞争对手，带来技术、产品、商业模式等多方面变革，在激烈的竞争中保持独特的差异化优势

- ✓ 创新中心
- ✓ 勤创空间
- ✓ 创新战略联盟

整合性

保持总体战略规划与职能、业务专项以及各分子项目的相互关联性和有序协调性

- ✓ 五大业务服务线
- ✓ 全球700个办公室
- ✓ 中国大陆23个分支机构

实操性

充分考虑中国“国情”和国企“企情”的实际要求，合法合规地高效实施

- ✓ 国资国企发展研究中心
- ✓ 一站式服务能力
- ✓ 政府事务部

德勤全方位助力

联系我们

“十四五”规划服务问询，请联系项目联络人：

彭诺媛

德勤国企改革行动计划经理

电话：+86 10 8512 4881

邮箱：nopeng@deloitte.com.cn



因我不同
成就不凡

始于 1845

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

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及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，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。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。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。

© 2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。