

德勤企业风险第十二辑

商业生态圈——新常态下的企业制胜之道

德勤中国风险咨询部 编



Deloitte.

德勤



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

商业生态圈——新常态下的企业制胜之道

德勤中国风险咨询部 编



内容提要

本书是德勤企业风险丛书的第十二辑，主要涉及商业生态圈领域的前沿话题。内容包括中国汽车行业风险研究报告：经济L形增长中经销商的生存能力提升；以医疗为核心构建大健康生态圈；生态圈风险治理——文化产业领域的管控启示；零售行业变局和生态圈治理；金控生态圈的风险管理；共享、共治、共赢——商业生态圈中网络风险管理的重定位，等等。

本书适合企业管理人员以及相关研究人员阅读和参考。

图书在版编目（CIP）数据

商业生态圈：新常态下的企业制胜之道/德勤中国风险咨询部编.

—上海：上海交通大学出版社，2016

（德勤企业风险. 第12辑）

ISBN 978-7-313-16124-6

I. ①商… II. ①德… III. ①企业管理-商业模式-研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第267539号

商业生态圈——新常态下的企业制胜之道

编 者：德勤中国风险咨询部

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

出 版 人：郑益慧

印 刷：上海景条印刷有限公司

开 本：890mm×1240mm 1/16

字 数：44千字

版 次：2017年1月第1版

书 号：ISBN 978-7-313-16124-6/F

定 价：30.00元

地 址：上海市番禺路951号

电 话：021-64071208

经 销：全国新华书店

印 张：2.25

印 次：2017年1月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-5981 5625 / 8028



前言

在新常态下，商业关系经历着前所未有的改变。基于科技的不断进步、互联网的渗透，行业的界线被重构。商业元素间的可连接性大大增加，打破了原有格栅分明的商业关系，行业边界趋于模糊甚至消失，企业竞争与合作范围无限扩大，我们进入一个“无疆界”的竞合时代。越来越多的企业选择“跨界合作”，企业之间的关系不断变革和创新，企业的成功与失败不再仅仅取决于企业对自身经营的掌控。无论是同行业不同业态的交叉组合，还是不同行业之间的合作或者业务延伸，越来越多的企业因共同利益聚合起来，共同组成“商业生态圈”。

商业生态圈的组成是一种结构模式，以客户为中心，企业设计、生产、营销产品或服务，第三方为纽带，组成了一个共同体。每一个参与者都在新的不同的“合作联盟”中互为中心、相互补充。商业生态圈的核​​心问题，一是如何通过企业的联盟，通过联合创新，把真正有价值的东西做出来？二是如何实现更好的“生态圈治理”，即一群企业在一起时如何互动？信息如何沟通？品牌怎么共享？物流系统、渠道系统如何高效？这些问题的答案是保障商业生态圈健康、持续繁荣的前提。

本书根据德勤在不同行业和领域的一手咨询经验和材料，为读者展现商业生态圈的精彩世界。

当前零售业以及更广泛的消费行业正在面临大变局时代，核心关键词是：渠道革命、数字化技术、上下游协作、跨界经营以及商业生态圈，消费行业生态圈治理有哪些要点？

中国已进入了大健康时代，未来我国医疗、健康管理等健康消费，照料护理等养老消费空间十分广阔。以医疗为核心的大健康生态圈如何构建？

金控集团的多元化经营使得机构间的业务相互渗透、交叉，这带来了资金链的顺畅和业务竞争，从而使得整个金融生态圈不断优化，进一步增强了竞争能力。那么金控集团如何在拓展和创新业务的同时，关注金融生态圈的治理和风控？

结合德勤对中国汽车经销商运营状况调研的结果以及德勤中国卓越汽车经销商数据库，我们分别从行业、政策、运营、管理等方面阐述了经销商生态圈的状况。

业务模式和技术架构的创新在给企业带来信息共享程度提升的同时，传统意义上安全防范的边界也变得模糊，那么网络安全管控如何帮助企业应对新常态下的安全挑战？

企业要在新的环境中生存和发展，不能再独善其身，而是要撬动自身所在商业生态圈的价值。“商业生态圈治理”提供了针对各个行业全生命周期管理合作方关系的全视角，同时也考虑到合作企业的经营目标和相关的风险领域，并从企业管理控制体系角度确保战略的执行。

赵健
德勤中国风险咨询合伙人
消费行业咨询专家

德勤企业风险

德勤中国风险咨询部 编

编委

赵善强
薛梓源
冯 晔
陈嘉祥
赵 健
吴颖兰
刘 为

执行编委

况成功
曹 樑
祁 畅
高雅娴
杨剑勇

编委助理

林达愉

目录

中国汽车行业风险研究报告：经济L形增长中经销商的生存能力提升	1
以医疗为核心构建大健康生态圈	5
生态圈风险治理——文化产业领域的管控启示	8
零售行业变局和生态圈治理	13
金控生态圈的风险管理	17
共享、共治、共赢——商业生态圈中网络风险管理的双重定位	26

中国汽车行业风险研究报告：经济L形增长中经销商的生存能力提升

刘为
合伙人
风险咨询
汽车业咨询

经销流通领域是汽车价值链和生态圈的重要组成部分。汽车行业生态圈中最重要的两个元素是产品和客户，而汽车流通领域是将两者有机结合和连接的环节，通过客户和产品的生命周期管理，实现从新车、金融保险、售后、二手车及重复购买等全价值链的管理。

汽车行业价值链，包括新车、配件、精品、汽车金融等，都要通过汽车流通领域来实现。汽车价值链管理是多维度、长周期的客户生命周期管理，其中还往往伴随着地域差异性和文化差异性，等等。所以单纯从产品本身和生产厂商本身出发，无法满足客户多方面的需求，必须借助本地合作伙伴的工作来实现差异化和定制化的服务，特别是在广阔的中国市场。

汽车流通领域的治理是汽车行业生态圈的关键环节。汽车流通领域，泛指汽车经销商、分销商等角色，他们是直接将产品和客户打通的桥梁。在客户面前，他们要能代表厂商，传递专业的服务理念和独特的品牌文化；在汽车生产厂商面前，他们要能代表客户，反映客户对于产品和服务的多方面的诉求。所以，对汽车行业外的观察者，汽车流通领域是汽车行业的窗口，其服务质量和运营成果决定着外界的认知，也是汽车行业发展是否健康的风向标。

《中国汽车行业风险研究报告：经济L形增长中经销商的生存能力提升》由德勤中国汽车行业风险咨询团队编纂。报告旨在通过对经销商的绩效（包括财务及运营

数据）进行分析，结合德勤对中国汽车经销商运营状况调研的结果，以了解在当前中国汽车行业整体形势下经销商最新的经营及发展状况。该报告以中国上市经销商（集团）的财务数据为基础，结合德勤中国卓越汽车经销商数据库，分别从行业层面、政策层面、运营层面、管理层面等方面进行阐述，并为汽车厂商、汽车经销商集团以及独立经销商提供相应的改进建议。

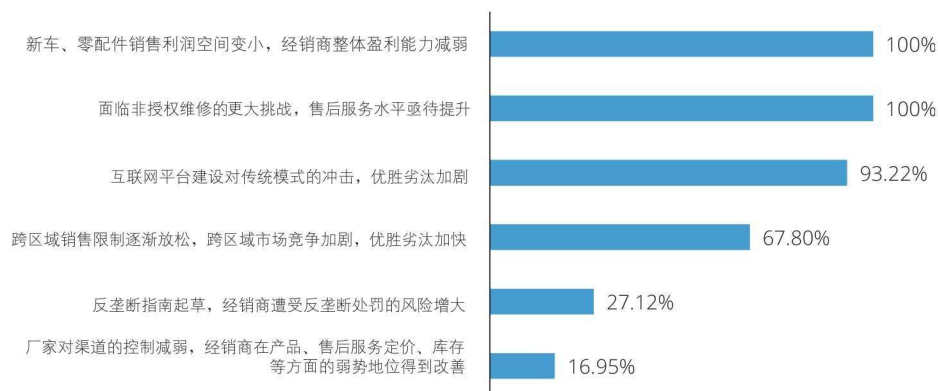
在过去的两年中，中国汽车市场流通领域增速明显放缓。2015年中国汽车市场产销矛盾日益突出，反垄断和行业管理法律法规的陆续修订与颁布以及竞争愈加激烈的市场环境，使得中国汽车经销商整体运营状况不容乐观。

汽车经销商行业面临整合与业务模式创新

跨入2015年，全国4S店的经营状况愈加恶化，亏损面不断加大，“持续亏损”甚至成为部分经销商的常态。投入产出的不对称，必将激发运营模式的变革，越来越多的经销商选择引入新业务或采取资本合作的方式来应对行情的变化。主动寻求业务模式突破、探寻高利润率的服务产品将是传统行业走出困境的一大法宝，汽车流通行业也不例外，“互联网+”模式创新已悄然启动。

未来流通领域竞争加剧，经销商将在整车和售后两大市场均面临激烈的竞争态势。《反垄断法》、修订中的《汽车品牌销售管理实施办法》以及处于起草阶段的反垄断执法细则将可能削弱厂商对整车、零配件区域销售的控制（见图1.1）。

图1.1 产业政策的变化对经销商运营的影响



注：百分比代表在调研对象中选择该选项的样本比例。

资料来源：德勤中国2015年经销商调研。

经销商面临显著的合规风险

2014年以来，中国政府针对汽车行业展开大规模反垄断调查，修订和颁布了一系列汽车行业规章，旨在促进行业内公平竞争并规范行业运作。产业政策的变化，使得汽车厂商和经销商存在已久的但与新颁布的规章相违背的经营行为将面临法律法规的制裁，而长远来看汽车行业现有的竞争格局也将有所改变。

随着汽车保有量的提升，汽车消费与大众生活的紧密性增强，与汽车消费相关的侵权、维权问题也在公开媒体上屡遭曝光。中国汽车消费网每月公布的投诉分析报告显示，2015年全年累计投诉量较2014年增加了近40%（见图1.2）。

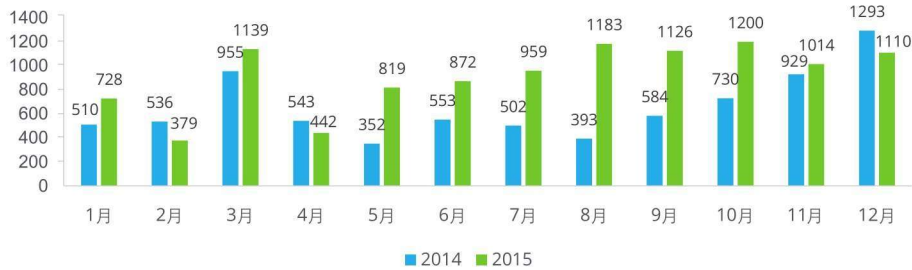
经销商盈利能力急剧下降

近一年来，整车厂商激进的产能扩张与低迷的销售业绩之间的矛盾愈加突出。2014年1月至2015年12月，国内市场乘用车累计待消化库存达34.74万辆，经销商的库存处于高位，严重侵占运营资金（见图1.3）。

此外，2014年以来，新车销售业绩不容乐观，新车销售毛利率持续下降，2015年底降至2.54%（见图1.4）。

同时，面对愈加激烈的后市场竞争格局，经销商售后毛利率在2015年为35.61%（见图1.5），低于往年。经销商虽进行了一定程度的自身业务结构调整以应对市场变化，但形势依然严峻。

图1.2 中国汽车消费网投诉量统计



资料来源：中国汽车消费网。

图1.3 中国汽车经销商盈利下降的原因

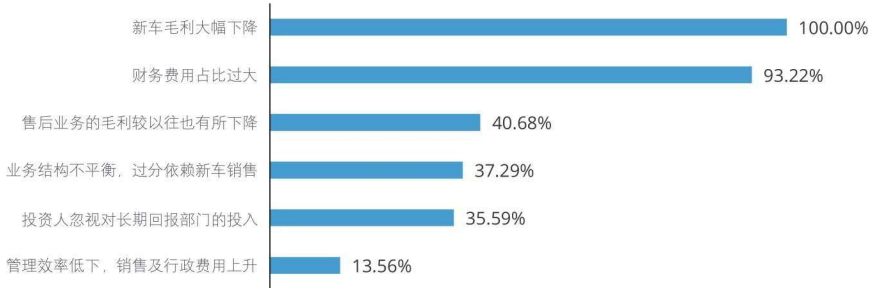
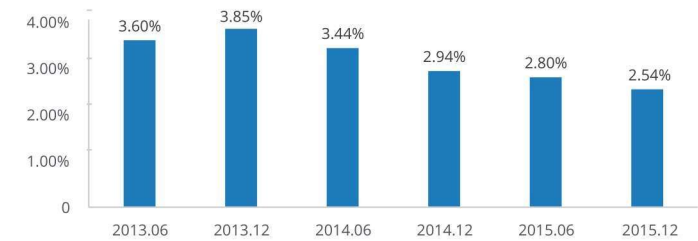


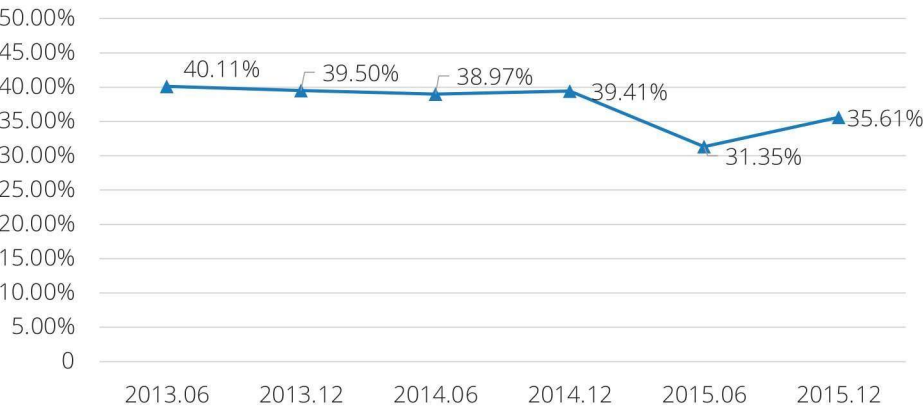
图1.4 新车毛利率



注：新车毛利率 = 新车销售毛利 / 新车销售收入。

资料来源：上市汽车经销商集团财务报告。

图1.5 售后业务毛利率



注：售后业务毛利率 = 售后毛利 / 售后收入。

资料来源：上市汽车经销商集团财务报告。

同时售后业务利润占比上升至59.48%（见图1.6），较以往年度有所上升。

资金需求及资金成本居高不下

经销商库存系数频繁触及甚至突破警戒值，多个品牌经销商渠道震荡，经销商退网甚至倒闭也屡见不鲜。一方面销量不佳、新车价差较大导致资金回笼慢；另一方面整车厂持续压库，经销商新车库存占用大量流动资金，不少经销商正处于资金断裂的“悬崖”边缘。不同融资渠道的资金成本相差较大，因此，取得低廉优质的贷款往往成为经销商化解流动性风险的关键。

2015年全年经销商平均库存系数为1.53，总体较2014年略有下降，但仍超出警戒值1.5（见图1.8），库存积压侵占经销商运营资本。

图1.6 售后业务利润



资料来源：上市汽车经销商集团财务报告。

图1.7 未来一年经销商资金状况预测

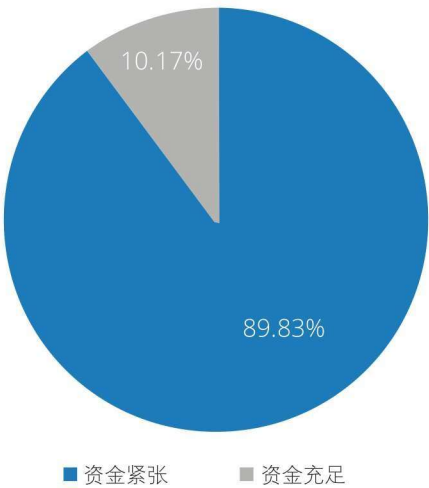
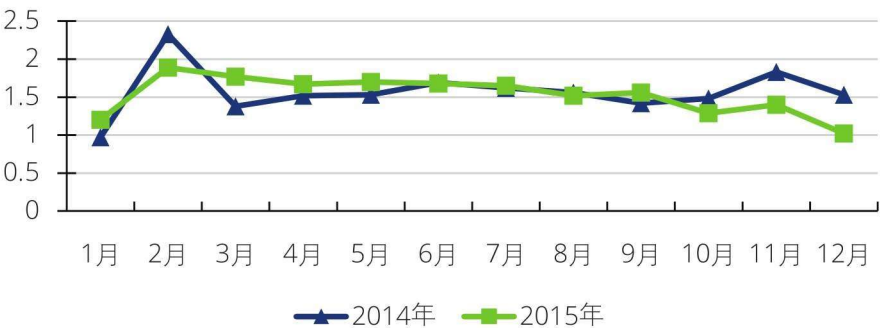


图1.8 库存系数



资料来源：中国汽车流通协会。

精益化管理能力有待提升

费用管理方面，由于新车卖方市场竞争加剧、库存水平偏高，导致销售费用、利息费用居高不下，多数经销商徘徊于盈亏平衡线边缘。营运管理方面，经销商缺乏对业务单元的精益化管理。在严峻的市场环境中，越来越多的经销商意识到了危机，也逐渐意识到绩效管理对于经销商管理能力提升的重要性，然而目前经销商对于绩效管理的认识大多局限于基础业务数据以及财务报表，而这些均不足以成为管理层做出决策的有力抓手。根据上市经销商集团财报数据，2013年三项期间费用占经销商整体毛利的75%，而2015年该数据已上升至93%（见图1.9）。在汽车市场不够景气的背景下，居高不下的运营成本对经销商利润的侵蚀作用更为明显。

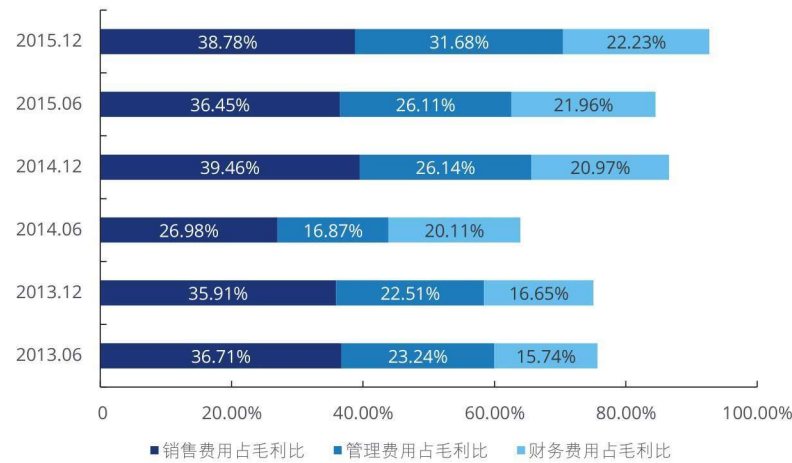
前期快速扩张导致优秀管理人才稀缺

汽车经销商行业正逐步走向强者更强的合并扩张模式，一些经销商集团在制定发展战略时并未充分考虑当前的资源能否满足发展的需求，也未建立充分的评估机制。同时随着集团品牌多元化和跨区域规模扩张，集团管理人才以及单店经营优秀人才不足的问题日渐凸显。

经销商辅导提升需求缺口较大，调配优质资源，聘请经验丰富的专业机构提供战略咨询、高管层培训与业务辅导，已经成为经销商集团制定工作计划的重要方面（见图1.10）。

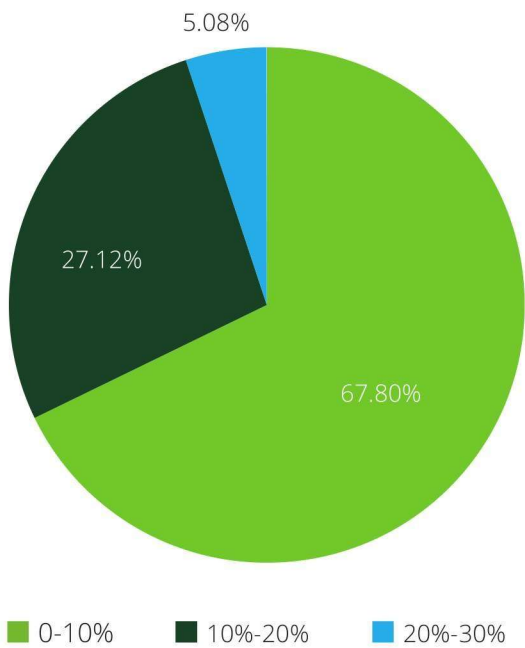
总体而言，中国汽车经销市场表现持续低迷，经销商必须努力强化自身的各项能力，合理制定战略并科学布局，才能在竞争激烈的大环境中大浪淘沙。

图1.9 经销商集团主要运营费用占毛利比重



资料来源：上市汽车经销商集团财务报告。

图1.10 培训辅导类服务费用占总体咨询费用的比重



数据来源：德勤中国2015年经销商调研

以医疗为核心构建大健康生态圈

赵健
合伙人
风险咨询
业务风险组

杨皓
经理
风险咨询
业务风险组

中国已进入大健康时代，“健康”日益成为人们关注的焦点。小到衣食住行中的细节，大到环境污染、气候变化，引出的话题越来越多地和医疗、营养、保健联系在一起。未来我国医疗、健康管理等健康消费，照料护理等养老消费空间十分广阔。根据国家卫计委报告，到2020年我国健康产业总规模将超过8万亿元。

大健康产业涉及医疗、医药、养老、保健、养生、金融等多种业态，但长期以来医疗和医药独大，健康消费结构不合理。我国卫生总费用中，用于疾病治疗方面的费用约占70%，客观上要求调整健康产业结构、匹配健康新需求。

值得注意的是，在人口结构变化、消费方式升级、医学模式转变三大因素的推动下，我国健康产业的供需模式正在发生转变。首先，人口老龄化、全面放开二胎等因素推动老年医学、母胎医学等快速发展。其次，人们对健康消费的需求，将从简单的治愈疾病，向追求良好的就医体验方向进行转变，健康消费方式发生转型升级。再次，医学模式转变，将由现在的生物医学模式，向“生物—心理—社会”相结合的医学模式转变。相应的，健康产业需求也由单纯的疾病防治，转向疾病防治和健康追求并重的生活方式，这将助推健康养老、健康旅游等产业的进一步发展。

在上述健康产业结构调整的大趋势下，围绕医疗和医药的核心，照护养老、健康信息化、健康检测、健康教育、健康金融、生态健康旅游、生态健康农业等

产业将越来越紧密联系和协同，最终形成大健康生态圈的整体闭环，从而满足多层次、多样化的健康消费需求、提高整体人群的健康水平。

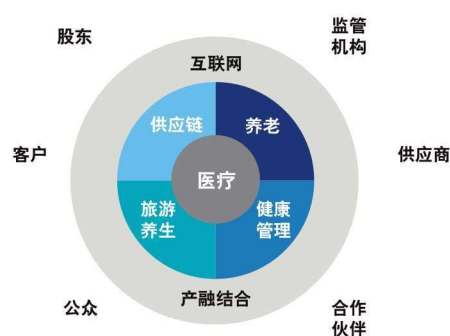
德勤认为，涉足大健康产业的企业应在如图2.1所示的大健康生态圈中找准自身定位、科学设计战略，以更好地融入大健康生态圈，分享其规模经济和协同效应。

大健康产业的三个层次

大健康时代将防治疾病和抗衰老统一纳入生命健康促进范畴，对身体、精神、环境三大方面的健康需求以及治病、保健、养生三大层面的健康实践给予全面关注，实现从疾病管理到健康管理，再上升到最高层次的生命质量管理。而大健康时代必将成就大健康产业，根据它的专业功能及市场定位大致可分为三个层次。

第一层次：健康产业是医疗与医药产业。以疾病为中心，以疾病治疗和疾病康复为主要目的，以开展疾病治疗与健

图2.1 大健康生态圈



健康管理为主要专业职能定位，以医疗服务机构、医疗用途的药品及医疗器械产销企业、医疗保险及其他相关金融服务机构为主体。

第二层次：健康产业是保健产业。以健康为中心，以健康保护与健康促进为主要目的，以开展健康管理、健康体检、中医保健、食物营养与心理行为的健康咨询、健康调理、运动健身、健康教育与健康文化传播为主要专业职能定位，以健康服务机构和具有特定保健用途的营养保健食品、功能性保健用品、保健器械及健身器材产销为主体。

第三层次：健康产业是生命产业。以生命为中心，以生命质量与生命价值提升为主要目的，以开展生命质量管理、生命整体调理、生命文化教育、抗衰老、安老护理、休闲疗养旅游等服务以及有助于提升生命质量和生命价值的健康相关产品产销为主体。

以医疗为核心的大健康生态圈

目前，我国卫生总费用中用于疾病治疗方面的费用占到70%左右，第一层次健康产业独大，客观上要求调整健康产业结构，匹配健康新需求。大健康时代，人们对健康消费的需求，将从简单的治愈疾病，向追求良好的就医、养生保健体验方向进行转变。医学模式将由现在的生物医学模式，向“生物—心理—社会”相结合的医学模式转变。同时，健康消费由疾病防治占绝大部分比重，转向疾病防治和健康追求并重的生活方式，这一方面要求第二、三层次健康产业的进一步发展，另一方面需要第一、二、三层次健康产业紧密协同，以医疗为核心构建大健康生态圈，为消费者提供连续性、整体化的健康服务。

以医疗为核心的大健康生态圈是指，以人为本，围绕个人或特定群体的生理、心理、精神及社会、环境、家庭、人群等各方面医疗健康需要，由政府、现有或潜在的医疗健康服务需求者、医疗保健机构、医疗保健产品提供者、医疗保

健金融组织、第三方服务中介及其他利益相关者组成的，通过建设和借助某种价值平台，撬动和整合其他机构和组织的能力，以满足上述医疗健康需要为目的的相互作用、协同发展、价值共享的经济联合体。

构建医疗核心

医疗在大健康产业中承担治疗疾病、保障生命安全的最后一道防线，因此在大健康生态圈中占据核心地位。新医改背景下，社会资本办医的定位和发展路径，主要包括三个方面：

- 卫生行业和健康产业能实现协调发展，公益性和营利性可以而且应该兼顾。社会资本办医不可急功近利、竭泽而渔，如一切以经济效益为准绳，无视医疗的公益性，只能是昙花一现。
- 名医、名科、名院是医院（集团）提升品质、建设品牌的必由之路。引入高科技产品、设备和人才（包括生物医疗、干细胞等生命科学、机器人、3D打印、传感设备等技术以及高技术专家人才）形成独特竞争力。
- 医疗的经济效益应建立在两个基础上。一方面应发挥企业管理优势，走集约化管理、企业化运营和医疗专业化管理相结合的道路，实现降本增效。另一方面应聚集国内外优质医疗资源，发展多元化高端医疗，为高端人群提供增值服务，通过自主定价实现合理回报。

构建大健康生态圈

在医疗为核心，或者说在“医疗+”的模式下，医疗如何与其他大健康产业协同和互动。借助实体服务机构以及信息技术手段，可以打通各健康产业的壁垒，实现无缝衔接。以下以“医疗+健康管理”“医疗+养老”“医疗+互联网”为例说明大健康生态圈的构建。

医疗+健康管理

开展健康管理，目的在于通过预防医学和临床医学相结合，减少疾病发生，同时减少医疗费用支出。“医疗+健康管理”的创新方式为：一是健康管理与医

疗紧密结合，二是线上与线下紧密结合。在健康管理及医疗紧密结合方面，依托各地区龙头医院，构建以人为本、现代化的健康管理机构，在体检环节导入国际领先的体检流程和评估系统，把健康管理融入门诊和病房服务全过程，对亚健康及慢性病群体实行预防、保健、治疗、康复和健康文化传播，提供“五位一体”的全程健康管理服务，并通过私人医生、健康云平台、可穿戴设备等手段，将健康服务延伸到社区和家庭。

在线上与线下紧密结合方面，健康管理中的共性服务可以利用线上云平台，实现标准化和效率提升。例如，通过可穿戴设备，进行健康数据的采集；通过健康云平台，进行健康数据对比分析，区分不同的慢性病种类和时间节点，通知客户用药时间和用药提示，监督执行运动计划、营养计划等。

医疗+养老

“医疗+养老”指发展以医、养结合为特色的养老服务，形成高度黏性的养老服务端口。一方面，养老机构与医疗机构相结合，在养老机构中设置医疗机构，实现医、养状态的按需转换。另一方面，重点发展与三级医院或老年病特色医院的合作，构建“中心医院+养老机构+社区日间照料中心”三位一体的养老服务体系，为老年人提供健康疾病预防、前期干预、专业治疗、后续康复护理全生命周期服务，全面覆盖健康活力老人，急性病、慢性病老人，失能、半失能老人客户群体。

医疗+互联网

互联网移动技术和健康服务的融合，是未来大势所趋。互联网移动技术的优势在于，突破时空和地域限制，并推动信息共享和资源配置。它的渗透，将推动医院信息化的进程，并且重塑健康服务的运营模式和服务流程。

搭建以医疗为核心的大健康服务一体化平台，实现以客户为中心的医疗、健康管理、养老、旅游等服务模式的重构。健康云平台以移动医疗服务为核心，结

合互联网、移动、传感技术，协调医疗服务体系中各方的核心诉求，建立起对接患者、医院、药企、医疗保险等多方，让资源在线上和线下有机结合的全新的医疗生态系统。

通过线上医疗服务以及云平台，通过对信息的处理和整合，让部分患者自我诊疗或者在线上获得专业服务，还可联合线下的各方资源，突破医院和地域上的壁垒，为患者找到匹配的医生甚至组织医疗团队，满足从低端到高端、从轻症到重症的多层次医疗需求。

综上所述，以医疗为核心，构建大健康生态圈是满足未来健康消费多样化、整体化要求的根本途径，各种模式、技术还在不断地创新和演进。对于社会资本进入大健康产业，如何参与生态圈、如何与其他健康产业和机构协作，将是决定成败的根本。

德勤在大健康领域提供的服务包括发展与规划、管控与运营两大类（见图2.2）。发展与规划服务主要包括：大健康产业政策分析、大健康企业集团业务模式分析（医疗、制药、供应链、养老等）、发展规划落地实施监控。管控与运营服务主要包括：大健康企业集团管控模式、组织架构、权责界面、关键流程、考核体系建设；医疗机构管理规范化建设，如后勤管理、供应链管理、内部控制、财务管理以及绩效管理等。

图2.2 大健康产业服务



生态圈风险治理—— 文化产业领域的管控启示

桂晏
总监
风险咨询
业务风险组

文化产业在中国
在当前中国经济改革的背景下，文化及相关产业正成为转变经济发展方式的新亮点。2015年，我国文化产业规模达到2.72万亿元。众多行业增速放缓，唯独文化产业发展能实现两位数(11%~15%)的增幅，文化产业正显现出成为国民经济支柱产业的潜力（见图3.1）。

图3.1 社会、科技、经济、环境、政治趋势下的行业热点分布

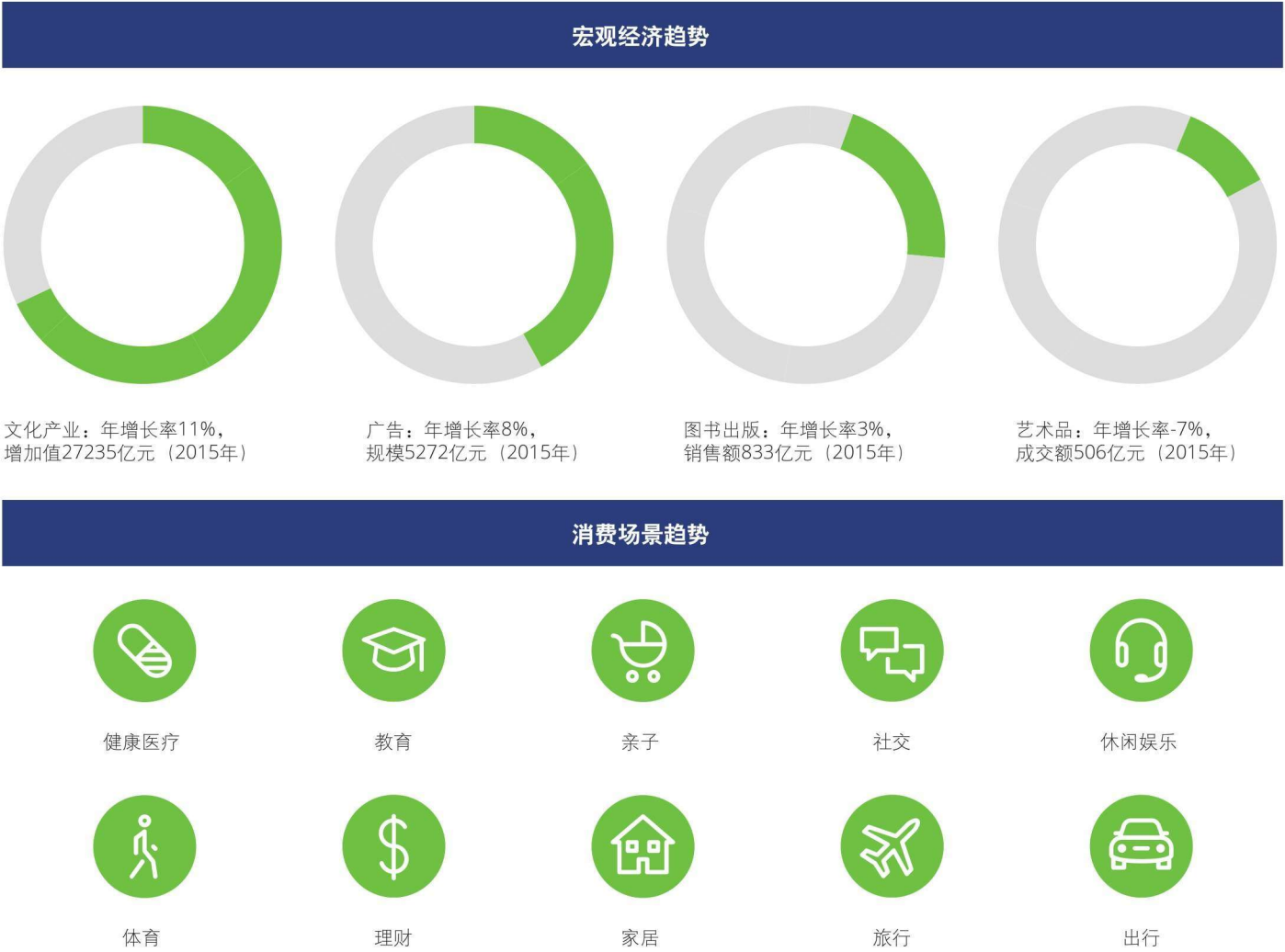


参照发达国家的经济发展规律，当人均国内生产总值超过5000美元时，居民消费将进入精神文化需求的旺盛时期，民众对于艺术、求知、审美、精神文化层面的需求会广泛出现。2015年，我国人均国内生产总值已达到8016美元，文化产业的消费已进入快速增长时期。各省市为了响应国家“十三五”规划，多地

均将文化产业发展列在“十三五”重点规划中，为艺术文化产业发展起到了推动作用。

除此之外，文化相关产品体现出内容多样性的特点。在文化产业崛起的同时，结合消费场景的内容营销与渠道创新均出现了新的机会（见图3.2）。

图3.2 宏观经济趋势和消费场景趋势



资料来源：行业报告，德勤分析。

从场景到生态

场景也是创意经济发展的内在需求，文化产业的核心是IP源生内容，在其价值链上有四个环节，分别是艺术内容（IP）、IP传播、IP运营与IP衍生，价值链在体育、影视、文娱消费以及旅游等行业都有相似的价值传递逻辑，核心在于前端的内容整合，变现价值处于后端的内容衍生消费。

对于文化消费行业，品牌场景力构建是未来发展的关键。场景化的复杂生态产生了三类不同场景。

- 原生场景。与生活方式息息相关，需求

量大，使用人数多。例如，国际青年旅社联盟从旅游住宿场景，衍生出交友、生活体验、美食探索、购物指南等消费机会；又如，成都远洋太古里方所书店，集书店、咖啡、展览空间与服饰时尚等混业经营为一体，打造了专有混搭型文化场景。

- 网生场景。新技术进步与互联网创新催生的新场景，往往是产品创新引导客户需求。例如，人工智能硬件，现实与虚拟世界交互、直播带来的新社群消费等。
- 融合场景。线上获取用户，线下用户真实体验的场景联动，以优化用户体验为目的，基于互联网流量推动。例如，场

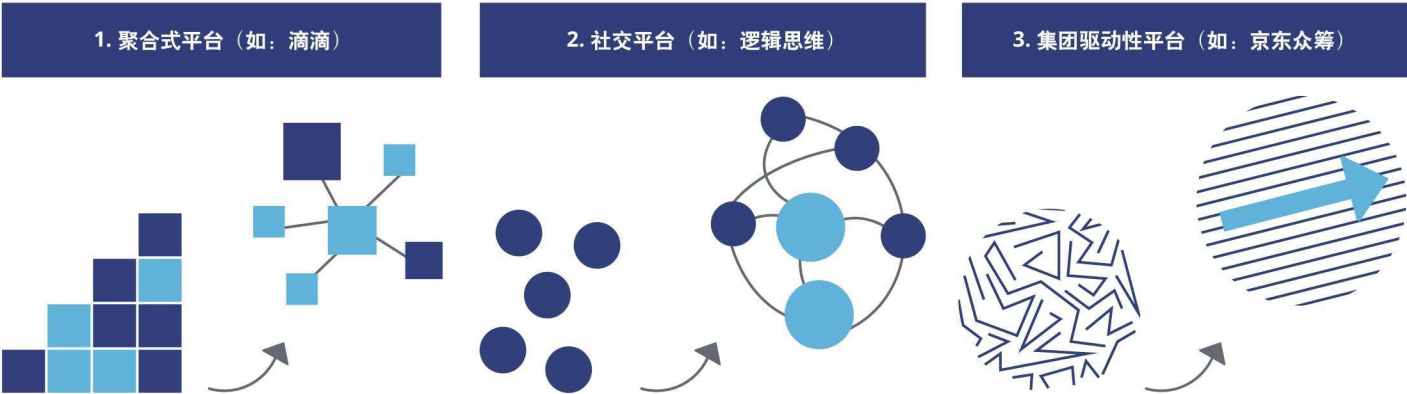
景化电商，达人、分享、社区、买手、信用、故事、直播、视频等。

在这么多场景催生新需求的模式下，需要生态圈众多参与者共同创造价值。商业生态圈是由众多参与者组成的动态的、共同演化的群体，它通过合作与竞争创造新的商业价值。在商业生态圈中，创造价值的机会大大增加。

现有商业生态圈分为3种，如图3.3所示。

文化生态圈的建立，需要企业清楚地思考场景模式和平台模式的选择，才能有的放矢地找到合作伙伴，并明确生态圈共赢商业模式。

图3.3 现有商业生态圈



商业生态圈治理与五大风险

生态圈搭建的目的是为了多方共赢，实现新商业价值。但在现实生活中，设计合适的生态圈、找到适合的伙伴、明晰共赢的商业模式面临着前所未有的挑战。我们从企业管理角度可以总结为五大风险领域，即战略风险、财务风险、运营风险、合规风险及IT风险。许多企业现在急于创造文化消费领域的新机会，寻找新的业务增长点，尝试各

种生态圈共赢新模式，但实际上从未从这五个方面思考检验过其商业模式的可行性，最后导致投资回报率与盈利难以实现。在此，我们重点探讨战略风险、财务风险及运营风险的应对。

战略风险及应对

战略是一系列选择的集合，正确的战略选择能确保企业在其行业立足，并创造相对于竞争者更为持久的优势和卓越的

财务回报。战略风险会削弱企业的核心能力，影响战略选择的优先性，威胁企业战略优势的打造，使企业无法实现既定战略目标及财务业绩。

一流企业会充分重视情景分析的重要性，对生态圈进行全方位扫描，跨越数字化鸿沟，并对突发与意外明确应对方式。董事会对战略风险的讨论多涉及以下部分（见图3.4）。

图3.4 董事会对战略风险的讨论

判研重点		董事会讨论	
1. 制定:过程是否合理?	是否动态计算过各种战略情景下风险因子对各情景财务指标的影响? 可否承受或应对?	• 管理层是否对可能颠覆本行业发展的趋势及事件进行过讨论, 并有一致的应对意见? • 如何识别与评价这些颠覆性趋势? 相关部门是否有能力全面扫描外部环境, 深刻理解打造长期竞争力所面临的威胁与挑战? • 管理层对中、长、短期应对战略风险的意见是否相同? • 企业以前是如何应对这些颠覆性事件的? • 对于战略风险的警示类信息, 相关一把手责任人是否都能持续关注? 他们是否了解内外部主要触发因素? • 企业评价风险时, 考虑的是1年、3~5年还是更长时间内的风险? • 现实中, 管理层是否能及时、根据全面深刻的分析做出战略选择?	
2. 执行: 阻碍战略落地的关键风险?	是否分析过企业内外部阻碍增长策略和竞争策略落地的关键风险?		
3. 远见: “黑天鹅事件” 及应对?	相关行业竞争对手中都出现过什么“黑天鹅事件”? 从他人应对经验中得到哪些启示?		

企业如何应对战略风险？以下几个步骤是否考虑过？

- 趋势分析：哪些大趋势给管理层现有战略规划带来巨大的不确定性？
- 情景分析：是否有环境不确定性影响下（动态性、复杂性、项目的可替代性）的不同财务与非财务目标分析？
- 假设检验：管理层是否对团队战略执行能力的薄弱环节有全面、系统的分析？是否能有效理清能力建设重点，以支持假设检验的成立？
- 模拟演练：竞争者的反制策略？

财务风险及应对

常见的财务风险包含财务管控风险、资产管理、资金管理、财务报告、预算管理、税务处理、担保管理、利率、汇率等风险。

如何应对财务风险？根据德勤财务管理成熟度模型（见图3.5），我们建议企业对财务职能的组织模式和财务技术能力对标，理解是否由于组织、管控模式、权责界面、板块协同或财务管理专业的流程、技术、人员能力等因素导致内部各种财务风险发生，明确风险的主体（业务还是财务），并积极应对。

运营风险及应对

运营风险涵盖生态圈中各种研发、生产、分销环节，且依据每个行业的特性各不相同。除了我们传统上关心的供应链风险、渠道风险、品牌风险等，在新的文化消费生态圈领域，合作者间更关心的是以下几点：

- 如何共享数据，支持决策。
- 如何有效管理合作关系和声誉。
- 如何监测合作企业的风险事件。
- 如何提升联合绩效。

图3.5 财务管理成熟度模型

德勤财务技术能力模型						
会计核算	资金管理	投资管理	财务分析与计划	税务管理	风险管理 / 再保险	内部审计与控制执行
应付账款	资本/盈余公积管理	投资组合处理支持	预算分析	税务信息需求分析	会计政策研究	内部控制执行
应收账款	现金管理	投资计划与分析	预算制定	汇算清缴谈判	财务报告	合规审计
会计政策	预算管理	外部环境分析	预算执行	税款分析	财务报表	信息系统审计
成本会计	报销管理	资金进出会计处理	业务预测与计划	税款缴纳计划	财务风险管理	计算机辅助审计
票据管理	工资处理	投资损益分析	财务分析	税务业务处理流程	会计科目管理	
月度关账	交易数据处理	风险分析	经济环境影响分析	税务工作管理	损失风险管理	
外部报告	资金筹划	会计处理规范研究	财务计划	税务合规管理	风险分析与审计	
内部报告	资金计划	资金分析	随机财务报告	税务资料管理	情境分析	
财务报表	资金使用分析	监管要求分析	财务报表编制	税务策略筹划	风险规避	
负债处理，报告与建议	合同谈判		产品组合管理	税务会计处理	风险管理执行	
对账	交易处理		财务运行机制	税款预算		
分类账				税款账户管理		
人事会计						
收入会计						
税务政策						