

德勤新视界

2019 年（总第八辑）

企业如何部署智能赛道？

5G 重塑全行业

AI 来临：重构城市 DNA



智造新起点

打破工厂边界

Deloitte.

德勤

德勤新视界

2019年（总第八辑）

智造新起点

德勤中国 编

Making an Impact that Matters

大胆求新 · 深远影响 · 卓越领导



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

内容提要

本书以智能制造为主题，分析了宏观经济、互联网金融、智能制造、汽车、新零售 5G、人工智能、高科技等领域的最新趋势及领先理念，具体内容有：2019 年中国经济展望、互联网金融的可为与不可为——对话唐宁、企业如何部署智能赛道、“后合资时代”的中国汽车自主品牌、数字化生活服务市场生态展望、5G 重塑全行业、AI 来临：重构城市 DNA、“独角兽”到“千里马”——从优秀到卓越，等等。

本文适合对宏观经济、行业趋势、企业管理等话题感兴趣的商界人士以及相关领域的管理层阅读和参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

智造新起点：打破工厂边界 / 德勤中国编. —上海：上海交通大学出版社，2019
(德勤新视界)

ISBN 978-7-313-20934-4

I. ①智… II. ①德… III. ①智能制造系统 - 制造业 - 研究 - 中国 IV. ① F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 034795 号

智造新起点：打破工厂边界

编 者：德勤中国

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

印 制：上海锦佳印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

字 数：132 千字

版 次：2019 年 3 月第 1 版

书 号：ISBN 978-7-313-20934-4/F

定 价：80.00 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：5.5

印 次：2019 年 3 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：021-56401314

前言

过去一年，中美贸易战的持续升级为全球和中国的经济增长带来极大的不确定性。同时，国内去杠杆进程随着经济增速的下行有所“摇摆”，民营企业在去杠杆过程中下游利润被挤压，从而引发了融资难问题的集中爆发。这些问题仍然继续影响着新一年的中国经济转型。

在挑战中，我们仍然可以看到新旧动能转换的巨大推动力——数字经济对于全行业生产效率的提升。一个明显的例子是制造业投资保持健康的增速，成为2018年固定资产投资完成额的主要贡献项。两个因素造就了这个指标的良好表现：新零售对于上游中游制造业和供应链的逆向推动；智能制造对于整体制造业转型升级的带动。

本期的封面文章——《企业如何部署智能赛道》，通过对150家中大型工业企业的调研，发现相比2015年，智能制造已经从概念和规划进阶到与企业日常生产和经营紧密关联，并显著提高企业财务收益。未来，工业企业智能制造部署重点除了构建数字化工厂、打造智能化产品，将进一步深度应用人工智能，重新定义商业模式。

在消费领域，消费升级更多由快速增长的服务消费所带动，尤其数字化的生活服务成为新零售的重要组成部分。聚合多样服务的综合平台覆盖了消费者几乎24小时的生活需求，而从生鲜、饮品外送等垂直切入的服务商更是不断丰富和提升着服务种类和品质，也促成了整个市场多元竞争的格局。

以人工智能、物联网技术为引领的未来出行趋势重塑着传统汽车制造的价值链条，令竞争更加全球化。2018年汽车销量陡降，而“智慧交通”作为智慧城市整体解决方案的重要组成部分，成为很多汽车制造商积极布局未来出行的切入点。在此背景下，几经沉浮的本土汽车品牌将如何自处？

作为数字经济发展的基础保障，中国5G的发展已居世界前列，本辑深入探讨了5G的深入应用将进一步放大数字网络效应，创造巨大的经济价值。其他热点话题还包括互联网金融在危机爆发后的发展方向和“独角兽”如何通过卓越管理成为“千里马”。

祝大家开卷愉快！



曾顺福

德勤中国首席执行官



杨莹

全国市场与国际部主管合伙人

总策划
曾顺福

主编
杨莹

编辑委员会主席
许思涛

编辑委员会
陈岚 董伟龙
何马克博士
洪廷安 林国恩
马炯琳 聂世禾
盛莉 张天兵
周锦昌 赵锦东
(以姓氏拼音为序)

编辑组
黄康桥 胡怡
李美虹 李铭
刘科宇 屈倩如
饶文秋 王庆仪
吴燕子 徐晓彤
钟昫泰 张放放
周菲
(以姓氏拼音为序)

美术编辑
彭佩珊

研究支持
德勤中国研究中心



德勤新视界

2019年（总第八辑） 目录

1 2019年中国经济展望

中国经济正受到去杠杆和贸易争端的挑战，减税、增强汇率弹性和开放市场，是提振经济的良策。

7 互联网金融的可为与不可为

——对话唐宁

随着中国征信体系的真正落地，网贷行业作为传统金融的有效补充，拥有巨大的发展空间。中国未来的金融体系将是百花齐放的多元化体系，不同类型机构间应该有更加明确的客群细分和战略选择。

13 企业如何部署智能赛道？

本文结合德勤对150家工业企业的深度调研，发现企业部署智能制造的重点，并探讨全面实施智能制造时企业重构商业模式的关键能力建设。

23 “后合资时代”的中国汽车自主品牌

靠“合资”起步的中国自主品牌汽车走到了成熟期的转折点，除了政策的开放，还将面临严格的油耗法规考核，自动驾驶带来的技术变革和产业链话语权重构以及新兴出行模式对传统商业模式的冲击。那么在2022年股比红线正式松绑之前，自主品牌厂商将如何抓住传统和新兴的机会？

35 数字化生活服务市场生态展望

数字化生活服务市场在过去十年间经历了飞速增长，整个市场的数字化进程得到快速推进。随着行业逐渐走向规模化和成熟化，大型的生活服务综合平台逐渐确立。巨大的需求潜力和多元的市场需求也使不少垂直类服务提供商以特定需求为入口切入该市场，不断丰富整个市场的服务内容，并快速成为市场中的重要力量，多元竞争格局仍将普遍存在。

47 5G 重塑全行业

全球移动通信行业正在从 4G 向 5G 迭代，更快的传输速度、超低的时延、更低功耗及海量高可靠连接将驱动新应用场景及新业务，创造万物互联的新时代，其庞大的数字网络效应将产生巨大经济价值。5G 将被使用在无人驾驶、物联网、车联网、工业互联网等，催生万亿元人民币商机。

59 AI 来临：重构城市 DNA

AI 能够释放出城市真正具备的价值与潜力，甚至将重新定义城市间的竞争力版图。德勤通过深入解析推动 AI 发展的关键要素，建立了城市 AI DNA 指数，帮助中国城市找出自身的优势或短板，找到适合自身特点的发展路径。



1

23

47

59

71

71 “独角兽”到“千里马”——从优秀到卓越

中国已进入科技发展的大时代，在这一进程中，德勤从企业的视角分析高科技企业如何应对人才管理、运营管理、发展战略与风险管理等四方面挑战，帮助企业从高成长的优秀“独角兽”成长为卓越的“千里马”，实现企业进阶。

中国经济正受到去杠杆和贸易争端的挑战，减税、增强汇率弹性和开放市场，是提振经济的良策。

2019年 中国经济展望

文 / 许思涛

对于2019年的中国经济，市场普遍认为，尽管尚有贸易争端和去杠杆等挑战，GDP增速仍能达到6.2%~6.3%。这一判断的理由是，在国内主要城市房地产市场不出现重大调整的情况下，国内消费仍能保持近两位数的增速。如果政府采取适当的财政刺激，则投资能弥补外贸部门贡献下降的局面。我们认同以上判断，但必须认识到，中国经济增速正处于放缓的轨道上，并且要实现过高的经济增长目标免不了带来副作用。

一、中国经济虽有减速迹象但总体平稳

2018年中国经济走过重重内外挑战，虽出现减速迹象，但总体上表现较为平稳。消费大体稳定，社会消费品零售总额累计增长9.0%，但股市和楼市的调整使消费出现了升级和降级的分化，汽车销量也由于基数较高和购置税优惠政策的退出而出现了自然的调整（汽车类零售额累计下降2.4%）。投资方面，受去杠杆抑制基建投资的影响，固定资产投资完成额累计增长5.9%，是自2000年以来的最低值。外贸上，鉴于外需良好和对美抢出口的因素，出口累计增长9.9%，其中对美出口累计增长11.3%；而在中国政府扩大进口战略及人民币对大多数货币的汇率坚挺（如欧元、英镑、加元、澳元）的影响下，进口累计增长15.8%（见图1和图2）。

图1 中国经济增速及三驾马车表现

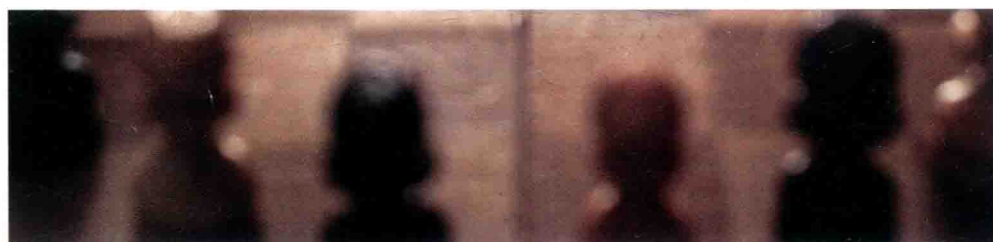
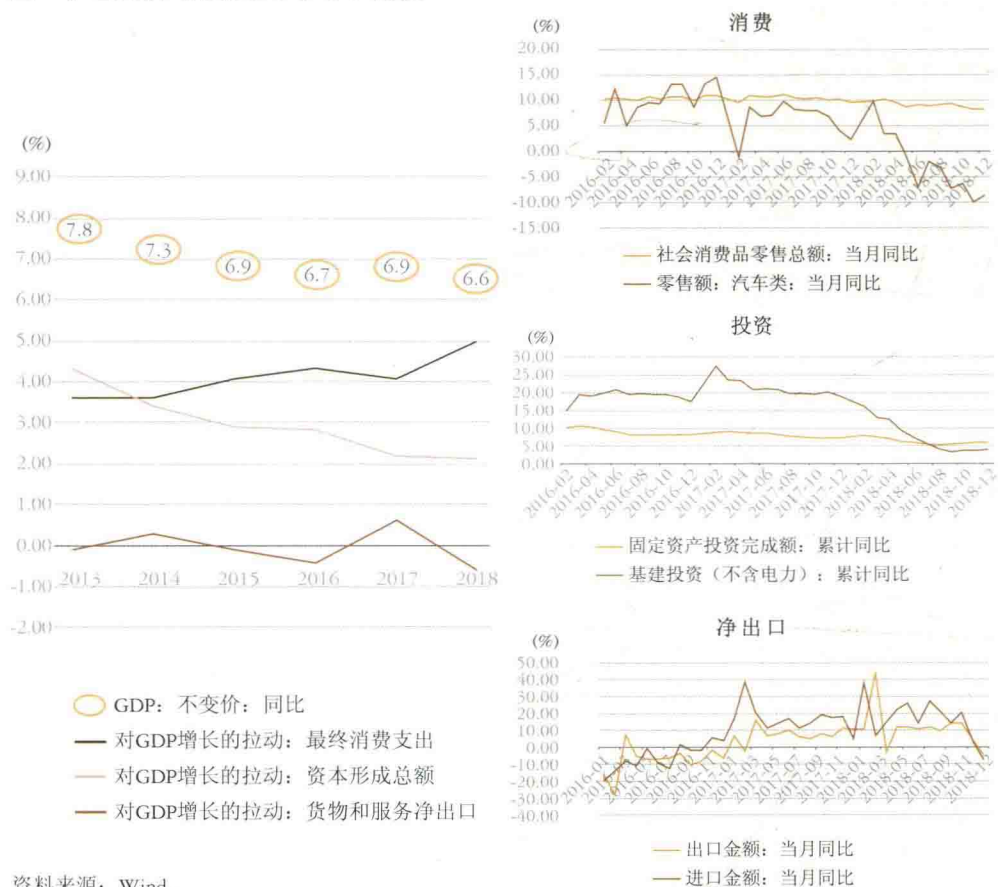
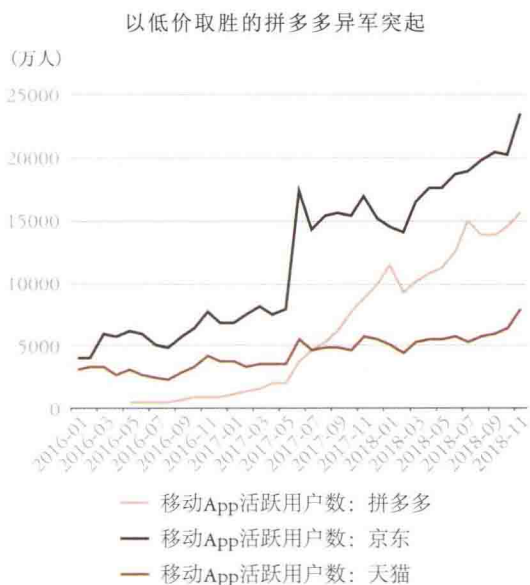
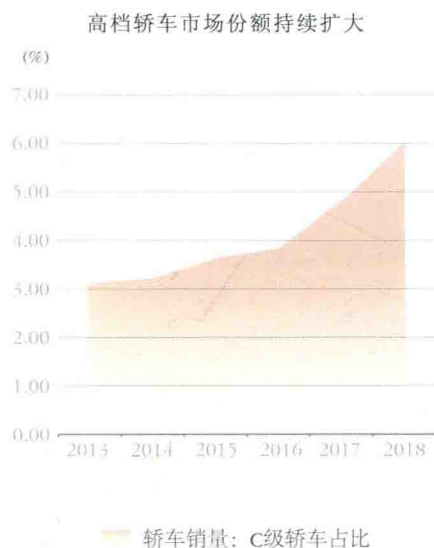


图2 消费升级与消费降级并存

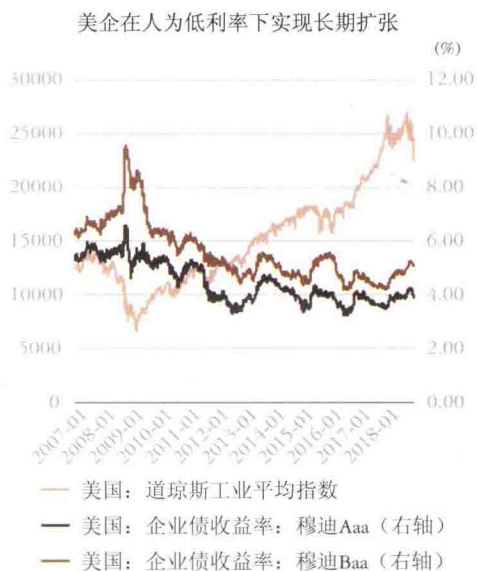
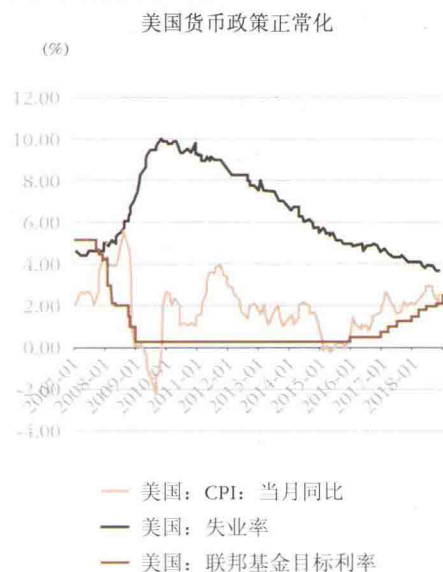


资料来源: Wind。

二、美国经济正步入复苏周期晚期

从全球来看,世界经济的主要驱动力美国正显出疲态——减税带来的效应正在递减,短期利率上升将对大企业及个别消费者产生负面影响,如按揭利率将接近5%,公司债券收益率将升至4%~5%,这会对长期习惯于低利率的美国企业造成压力。但总体而言,2019年美国经济不太可能出现明显衰退(德勤美国所预计美国GDP在2019年增长2.5%),美联储的货币政策也正处于回到正常化轨道的过程中,受股市干扰较小(见图3)。

图3 美国货币环境



资料来源: Wind。

在欧洲的主要经济体中，我们对德国和法国的经济展望较为乐观。意大利在公共债务方面与欧盟的博弈会给资本市场带来冲击，但尚不至于出现系统性危机，目前意大利与德国的十年期国债利差已从 2018 年的最高点 3.25% 收窄至 2.5% 左右。不过当前，特别是在法国爆发“黄背心”骚乱的当口，真正的风险集中在欧洲一体化的放缓以及主要国家中右党派执政地位的衰弱。

三、中美贸易关系是最大的外部风险

中美贸易关系将是 2019 年影响中国经济最大的外部风险。根据 2018 年 12 月 1 日美国白宫发布的关于美中工作晚宴的声明，“中国购买数量非常可观的美国产品”实现起来相对容易，近期的中国进口美国农产品的行动也印证了这一点。

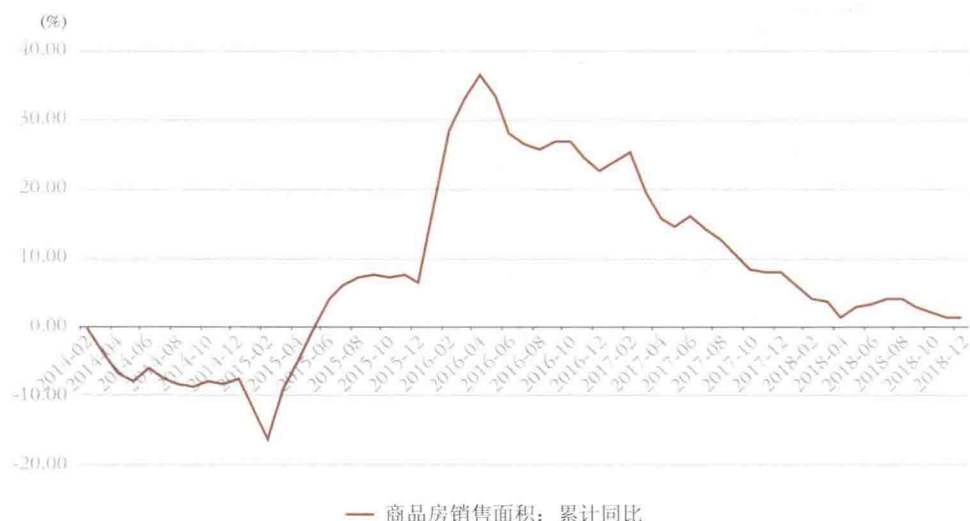
在市场改革方面，美国要求中国在强制技术转让、知识产权保护、非关税壁垒、网络入侵和网络盗窃、服务以及农业方面做出结构性改变。积极影响是，这让中国正视这些问题，有利于国内改革；但是改革的落实程度仍需拭目以待，并且很难一步到位。此外，美方提出的要求易使中国增加对“美国要抑制中国发展”的猜疑，进而增加地缘政治风险，如中国可能在国际组织方面另起炉灶，或增加军费开支，而美国也会相应增加军费。

因此，我们对中美谈判在 90 天缓冲期中实现大的突破不为乐观，但是 2018 年底以来美股市场的强烈震荡或使特朗普希望寻求能与中国达成某些协议以缓解压力。

四、2019 年的经济判断与政策建议

对于 2019 年的中国经济，我们预计增速会放缓至 6.2%。在国内主要城市的房地产市场不出现重大调整的情况下，居民消费仍旧具有韧性，政府可以采取适当的财政刺激（而非 2008 年那样“大水漫灌”式的强刺激）来弥补外贸部门贡献下降的局面。由于货物贸易顺差大概率收窄、服务贸易逆差扩大，中国在 2019 年可能出现经常账户赤字。考虑到经济下行风险以及实现过高的经济增长目标免不了带来副作用，我们认为中国应下调经济增长的中长期目标。

图4 楼市有望松绑以应对低迷态势



资料来源：Wind。

除此之外，中国政府面对经济下行时还可采取的政策组合如下。

（一）财政上推出更大规模的减税措施

在财政方面，对消费者和企业进行实质性的减税，是最能带来直接改观的政策，不仅可以缓解特朗普税改的冲击，而且有利于改善国内营商环境。考虑到 2018 年股市对央行的货币宽松反应平淡，推出减税这样的改革红利亦能提振当前的股市信心。在 2018 年中央经济工作会议上，国家领导层提出要实施更大规模的减税降费，对此我们拭目以待。

退一步说，如果政策制定者确实认为必须依靠财政刺激来缓冲外部冲击，那么重点应放在涉及民生的支出上（如医疗、教育和低收入者住房等），而非大力推动基础设施建设。

（二）增强汇率弹性，为国内货币政策换取空间

如果美联储继续收紧货币，而中国在经济下行风险下需要相对宽松的货币政策，这将使人民币汇率承压。另外，原油价格近期由于中东地缘政治变局而急剧下跌（较 2018 年最高点下降约 30%），较为温和的通胀前景会给中国更多施政空间——引导人民币汇率在 2019 年稍贬，以放松货币政策。我们预计 2019 年人民币对美元的贬值压力依旧存在。央行在短期内缺乏降息空间，但降准仍有空间。

（三）在开放国内市场方面推出显著举措

中国改善市场准入，不仅有利于推进中美贸易谈判，在客观上也符合改革议程。事实上，不仅美国，其他国家如德国，都要求中国实现市场准入对等，体现了西方对中国市场“公平性”的诉求。从行业角度来看，要继续加快开放那些市场前景良好的行业，而钢铁、造船等产能过剩领域则对外资吸引力不大。扩大开放要考虑到市场环境的变化，如在金融行业中，金融科技的发展使得商业银行近些年来对外资的吸引力降低，而像医疗等服务业的开放需求则越发迫切。另外从实操层面看，在出台开放的大框架后，外资更翘首以待具体的时间表和实施细则能落地。

总之，鉴于 2019 年颇具挑战的外部条件，中国最好的政策组合显然是降低 GDP 增长目标，同时应扩大减税规模、增强汇率弹性、提升开放水平以提振经济。

许思涛 | 德勤中国首席经济学家 合伙人

sxu@deloitte.com.cn



Jul Aug Sep

随着中国征信体系的真正落地，网贷行业作为传统金融的有效补充，拥有巨大的发展空间。中国未来的金融体系将是百花齐放的多元化体系，不同类型机构间应该有更加明确的客群细分和战略选择。

互联网金融的 可为与不可为

——对话唐宁

文 / 许思涛 周菲

“互联网金融”在2014年政府工作报告中被首次提及，已经连续五年被写入政府工作报告。2018年3月5日，李克强总理在做政府工作报告时，提出要健全互联网金融监管。

网贷即网络借贷（peer to peer, P2P），是金融体系多样化发展的客观需求。金融科技的应用，帮助网贷机构降低了数据采集和数据标准化的成本，可便捷、高效地进行信用风险评估，促成了中国网贷平台的爆发式增长。作为直接融资渠道，网贷行业部分满足了个人消费、小微企业甚至农户经营性贷款需求，也在一定程度上丰富了大众理财选择，具有广阔的发展前景。

2018年6月开始，网贷平台集中“爆雷”，资金净流入持续为负，行业颓势明显。监管政策正在引导网贷行业净化和逐步规范，行业正在经历调整和重塑。中国网贷行业正处于建章立制调整期，风险合规能力完备的平台与有较强风险识别能力的合格投资者们将推动行业走向成熟。

唐宁先生是中国互联网金融行业的开创者和引领者，在普惠金融、财富管理和金融科技领域都有着丰富而深刻的实践经验，其于2006年创立的宜信公司已成为业内标杆企业。唐宁先生与我们分享了他的洞见。

行业发展

问题 1: 2018 年 6~8 月, P2P 平台问题集中爆发, 问题平台累计 4800 多家, 您认为这一轮风险集中爆发的根本原因有哪些?

回答: 原因是多元的。首先是违法违规。科技是一个工具, 它是中性的, 好的机构和好的团队可以利用科技做好事; 而坏人是利用科技做坏事, 所以从道德风险的角度来讲, 存在大量利用科技做坏事的机构。

其次, 一些自媒体发布了一些非常不专业的文章, 起到了推波助澜的负面作用, 比如讲到行业服务水平恶化、贷款余额不高、问题平台总量吓人等, 是这一轮平台“爆雷”和舆情爆发的重要原因。

那么为什么在这个时间爆发? 主要是经济下行背景下, 小微企业、个人农户日子比较难过, 这也反映了网贷与传统金融机构的服务人群的错位。在非常时期, 有的机构服务不好的风险显现出来, 加上自媒体把这种状况放大, 出现阶段性恐慌, 继而造成进一步恶化——既有投资人退出, 新的投资人观望, 债务人恶意逃废债或以团伙方式把平台搞出问题, 侥幸能不还钱就不还, 跑路消失了。

与此同时, 中央和地方的监管工作也在与时俱进地开展, 既有中央监管部门的统一政策, 也有地方监管部门的因地制宜。非常时期, 非常之策, 行业调整也是顺应情势。

问题 2: 与领先的头部平台相比, “爆雷”的问题平台差距在哪里? 主要表现为哪些问题或风险?

回答: 主要包括意愿和能力两个方面。

一方面是道德风险, 坏人用科技做坏事。比如一些平台就是开在山沟里的“银行”门脸, 非常不正规, 相当一部分是欺诈。像 2015 年底 e 租宝爆出问题, 他们自己都不叫自己是 P2P 而是 A2P (asset to peer), 那个时候正好是宜人贷在美国上市。那时行业处于早期发展阶段, 存在一些认知误区和模糊界定, 很多欺诈平台都一概归为了网贷, 而其实不是 P2P。

另一方面是平台自身的能力问题。就算平台是合规的, 那么它的风控能力是否到位? 这就好像饭店有卫生许可证, 能开门营业, 但是饭不好吃。因此, 经济下行时期, 信用风险加大、经验积累不够、团队水平不够, 人们把经营 P2P 平台的难度想得太简单, 从而诱发了一系列问题。

问题 3: 大型商业银行不以做小微为目标, 主要因为小微信贷成本较高, 而服务费和收益较低, 可能难以覆盖成本。如果银行做小微, 是否会对网贷平台造成挤压?

回答: 健康有序、持续发展的金融体系一定是百花齐放、多元的金融体系, 不是仅靠几家银行打天下。现在一些观点认为中小微做不好、农户做不好一定是银行的问题, 其实不一定。因为术业有专攻, 金融的范畴很广, 其中有各个不同的细分领域, 如风险识别、行为分析、获客、服务和风控逻辑等。

因此, 金融领域也要谈客户细分和策略选择, 银行不可能覆盖全部客户, 管理经营不同客群的逻辑很不一样。比如, 针对大机构和小机构的服务逻辑完全不同, 对于小机构除了贷款, 还需要帮助他们进行企业能力建设, 更好地获客和经营。现在金融科技做“三农”也在不断强调线上线下相结合, 不可能全部线上。未来金融体系只有百花齐放、各有特色, 才能更好地服务实体经济。



合规挑战

问题 4: 网贷合规自查行动已经开始，包括 P2P 网贷风险专项整治工作领导小组下发的 108 条合规检查问题清单，以及互联网金融协会下发的 119 条机构自查自纠问题清单。您认为行业合规的主要难点或挑战在哪里？从 P2P 公司管理的角度，您认为此轮行业调整期要经历多久（行业颓势转为增长）？

回答: 就网贷监管而言，人民银行负责系统性风险和金融风险，银保监会负责行业建规立制，地方监管（地方金融局、金融办）主要负责监管网贷机构。

这一轮的合规检查包括“三查”，即机构自查、行业协会的自律检查、监管机构的行政检查。“三查”工作于 2018 年底结束，地方、协会和中央监管都已经制定了相应时间表。2019 年的“三查”工作还会有新的进展，我们应该持续关注监管要求。

总之，未来发展非常动态，变化层出不穷，我们对未来长期趋势应抱有信心。展望十年以后，行业会健康成熟发展，因此当下调整期面临的一系列风险和问题，应该下更大功夫去解决。

投资者教育

问题 5: 中国人民银行参事室主任纪敏最近谈道：“直接投资 P2P 资产，应该有更高的合格投资人要求。”对此您怎么看？

回答: 金融的门槛是很高的，未来发展较好的机构是那些消费者教育沟通做得好的，我们国家的从业者却往往把相关门槛考虑得过低。在买者自负、卖者有责的财富管理市场，投资者教育和投资者保护极为重要，机构有责任进行投资普及教育，使投资者了解服务内容，懂得投资适当性。

一定的资质是需要的，如对投资门槛的额度限制、投资比例要求（网贷投资占整体投资的比例）、投资分散程度是否充分、投资经历要求（投资年限）等，要从多个不同的维度警示投资者，应充分适当地理解投资风险。

国际化发展

问题 6: 发展中国家和发达国家的网贷平台都在吸纳资本加快发展，如宜信投资、英国 Funding Circle IPO 计划等。全球来看，您认为中国网贷行业发展水平如何？与领先实践相比有哪些差距？造成这些情况的原因有哪些？

回答: 不同国家的网贷行业相比较，并非苹果对苹果。欧美的整个金融体系更加发达，中国 FinTech 全球领先。在发达国家，金融科技是锦上添花，而发展中国家的金融覆盖度仍不到位，饥渴度更高，有大量未被满足的金融需求。所以，发展中国家的金融科技更是“雪中送炭”，网贷发展速度会相对比较快。

美国第一家上市网贷平台 LendingClub 的创始人 Renaud Laplanche 在 2017 年又创立了一家网贷公司 Upgrade，最近完成了 C 轮融资；英国最大的网贷平台 Funding Circle 最近在伦敦上市，市值约 20 亿美元，成为英国网贷第一个 IPO。Upgrade 和 Funding Circle

这两家优秀的金融科技机构也都是宜信新金融产业投资基金的被投资企业。

英美两国征信体系相对健全，依然需要网贷行业作为传统金融行业的有效补充。未来随着中国征信体系的真正落地，借款人恶意逃废债、“多头负债”等问题将会得到很好的解决，中国网贷行业未来依然拥有巨大的发展空间。

问题 7: 作为国内 P2P 头部平台，也是美国上市公司，宜信未来几年在海外发展方面有什么计划吗？

回答: 把宜信的业务区分一下，包括网贷、金融科技投资和财富管理。

网贷业务重点在人才国际化和资本国际化。我们很多同事来自硅谷、华尔街，具有国际化视野和金融经验，很多是过去所就职机构中高阶资深的华人。宜信的网贷平台宜人贷在美国上市，也是为了对接国际最高标准。

金融科技投资业务主要是宜信新金融产业投资基金输出投资，Funding Circle 和 Upgrade 等企业的投资都是金融科技领域的投资举措。

财富管理业务为投资者提供国际化的产品和服务。客户方面，当前面对的中国境内客户大多有海外资产和生活经历，因此他们需要海外投资进行资产配置。在过去五年，宜信帮助客户进行海外资产配置的范围不断扩大，从 2013 年香港、2014 年新加坡到之后的以色列、硅谷、旧金山等，我们主要解决产品线相关的问题。

下一个五年，宜信财富将走出中国，开设专门的海外财富管理部门，进入海外华人聚居的市场，如温哥华、旧金山、波士顿和纽约等，服务当地的高净值华人，为他们提供高质量的财富管理服务。

穿越牛熊

问题 8: 作为头部平台，您对宜信未来的战略方向和重点是怎样考虑的？随着国内 P2P 问题平台出清，宜信未来几年有并购计划吗？

回答: 一方面是宜信自身的发展。从 2006 年创办到现在，经过 12 年的发展，网贷是宜信业务的一部分，最近绝大部分精力在这里，有很多情感因素。网贷是重要业务，也承担着行业责任，作为自律组织负责岗位，要为行业发声。

另一方面，宜信也要引领行业，继续做头部标杆。宜人贷已跟银行合作开展资金存管，从这个角度讲，我们的平台自律早于监管要求。未来我们要继续拥抱监管，持续在合规方面做行业模范。

在能力建设方面，风控能力、科技运用能力要持续夯实；获客渠道要更加多元化，资金获取方式也要多元化。比如我们与高盛、PICC 和新网银行开展合作，使用自主 App，百度合作获客。

在并购计划方面，我们对于资产质量好、企业文化匹配的机构是比较开放的，但是要关注显性和隐性风险。2020 年整体上市是我们目前的一个小目标。

问题 9: 关于未来的资产配置，您有哪些建议吗？

回答: 宜信最近获得了中国最佳财富管理机构奖项，我们认为，穿越牛熊，在不确定环境中获取确定性，有几个重要考量。

第一，全球资产配置。不仅是房产和固收，还要有中长期投资，包括创投、私募股权、房地产基金投资等。