

普华永道独角兽CEO调研2018



**RISK
MANAGEMENT**

从初创到成熟，
独角兽企业如何识别
风险、迅速响应？



普华永道

目录

前言

P3



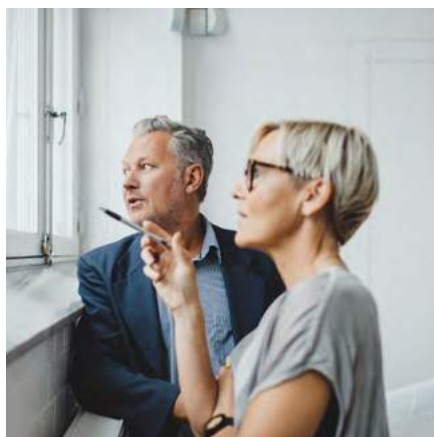
第一章： 险在何处？

P4



第二章： 如何识别及 评估风险？

P7



第三章： 如何响应 风险？

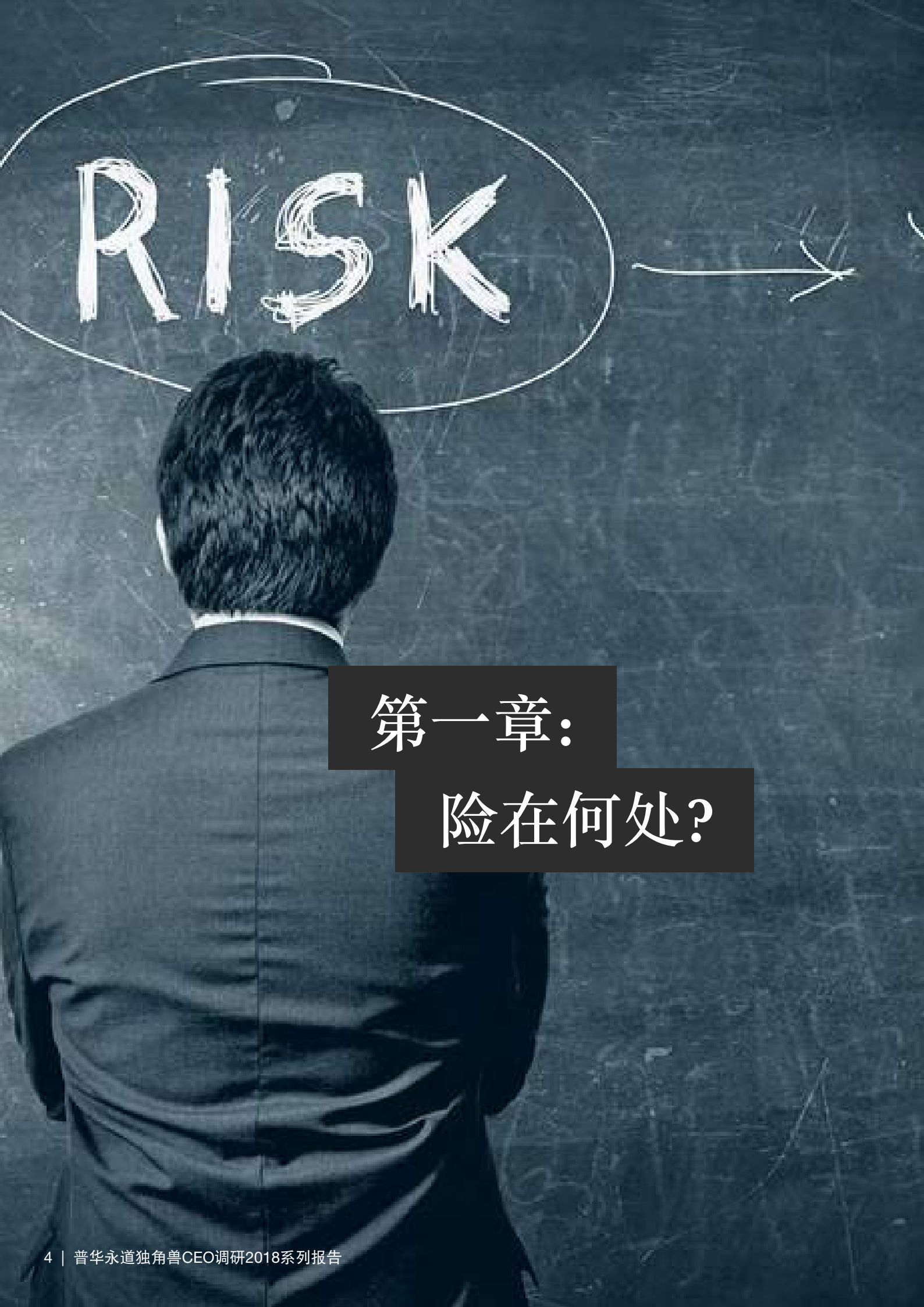
P9

前言

近年来，中国在经济转型发展的过程中，通过商业模式创新和技术研发结合逐渐实现产业转型，因而诞生了一批独角兽企业，引领着创投圈和未来技术创新的发展。与此同时，中国经济面临下行压力，投资机构对独角兽更偏向谨慎，同业竞争者的快速扩张和市场的瞬息万变，使得独角兽企业面临着颠覆性的变化和挑战。

处于不同发展阶段的独角兽和潜在独角兽企业，面临的风险和挑战也不尽相同。因此，初创企业和独角兽必需定期量度内外部风险，并针对各个阶段所面临的风险和挑战，量体裁衣对应的解决方案，未雨绸缪，迎难而上。

作为《普华永道独角兽CEO调研2019》的前奏，普华永道就去年的调研特制独角兽风险锦囊，解读处于不同发展阶段的独角兽各自面临着怎样的挑战与风险，创业者和管理者该如何识别、评估风险并迅速响应，从而“化险为夷”。晋升为独角兽并不是创业的终点，同时风险是难以完全规避的，所以普华永道致力于深入调研独角兽风险，开启与独角兽同行的又一个征途，为处于不同发展阶段的企业助跑添力。

A man in a dark suit is seen from behind, looking at a chalkboard. On the chalkboard, the word "RISK" is written in large, white, hand-drawn capital letters and is circled with a white oval. To the right of the circle, a white arrow points towards the word. The chalkboard has some faint, illegible markings and scratches.

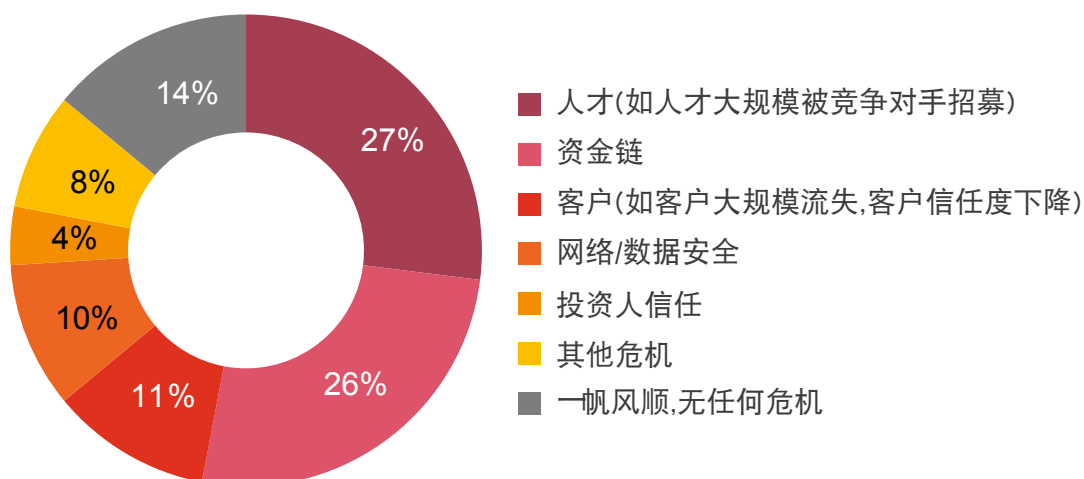
RISK

第一章： 险在何处？

独角兽企业之所以能跨越独木桥，跻身明星企业的行列，很大程度上是因为他们行动更迅捷、视野更开阔、更能有效解决行业和用户的痛点。然而，灵活而多元的业务意味着独角兽及初创企业将面临更为复杂多变的风险，企业要保持其战略方向和核心竞争力，就必须及时掌握有效信息、迅速识别市场机会与风险、迅捷行动，方能披荆斩棘。

去年，普华永道发布了《普华永道独角兽CEO调研2018》，共有101家超过13个行业的独角兽企业参与了该次调研。调研结果显示，目前国内独角兽企业正经历的前三大风险为：人才大规模被竞争对手招募（27%）、资金链风险（26%）以及客户大规模流失（11%）。

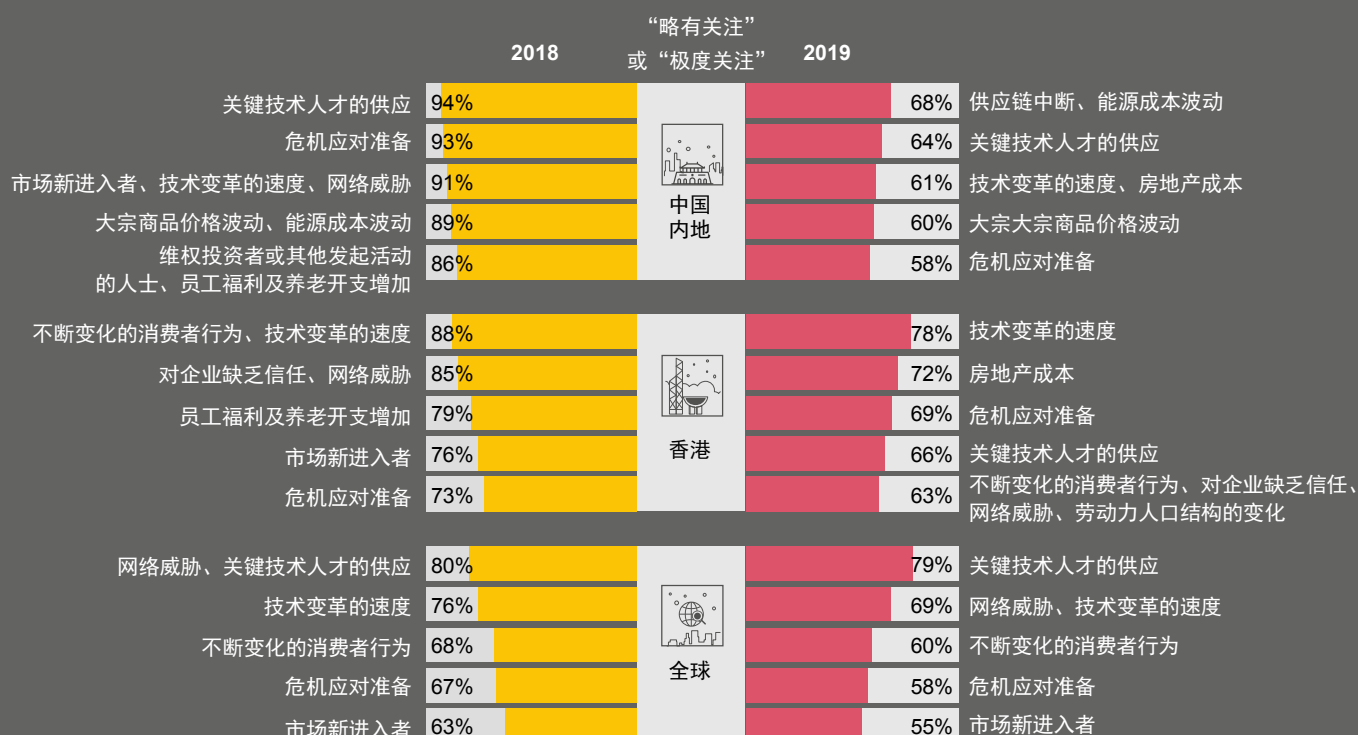
经历危机类型



来源：《普华永道独角兽CEO调研2018》.第27页

同时在今年3月发布的《第22期全球CEO调研中国报告》中，中国CEO们表示：尽管对中国内地的长期收入增长感到乐观，但短期内CEO们在其自身企业运营以及政策和经济环境上都面对各种的不利因素举步维艰。至于阻碍组织增长的前三大商业威胁，关键技术人才的供应在2018年和2019年分别以94%和64%的比例，连续两年占据前三大风险；而供应链中断、技术变革的速度和房地产成本分别占据68%和61%。

阻碍企业增长的主要商业威胁



来源：《第22期全球CEO调研中国报告》.第19页

《普华永道独角兽CEO调研2018》与《第22期全球CEO调研中国报告》的调研企业处于不同的发展阶段，因此企业的发展成熟度、管治需求及主要面临的风险都存在一定程度上的差异，但人才的缺口则成为了中国CEO们的风险共识。

独角兽和初创企业的组织架构较易发生变动、人员流动性与成熟企业对比相对较高，同业之间人才争夺更为激烈，因此也对防止人才流失提出了更高的要求。人才作为独角兽CEO们列为首位风险的因素，也是投资人在挑选投资公司时，着重考虑的因素之一。投资人沃伦·巴菲特说过：“投资人并不需要做对很多事情，重要的是要能不犯重大的过错”。对于投资人，市场或许可以培育，产品或许可以打磨，融资规模或许可以协商，但团队的水准绝不可妥协。

在管理人才方面，近一半的企业认为对业务影响程度最大的人才能力缺口是企业高级管理能力及领导才能。只有当高级管理层及领导人才对风险及时评估和管理，方能带领企业穿越障碍、帮助企业获得雇员认可，继而留住人才雇员。

A photograph of a middle-aged man with glasses and a woman in an office environment. The man, wearing a dark suit and tie, is pointing at a document with a pen. The woman, wearing a grey sweater, is smiling and looking at the document. They are both smiling and appear to be in a collaborative work setting. The background is a blurred office space with a window.

第二章：

如何识别及评估风险？

企业的快速发展和变化，导致业务先行、管理后上的现象普遍存在。各种因内控问题导致的破坏事件频发，这也让越来越多的企业高管隐约意识到在业务发展和快速扩张的背景下各种风险潜伏，却因为各种限制无法精准识别风险，绕开雷区。同时，业务的迭代转换，流程复杂和不合理的情况大量存在，既浪费了企业资源，又损失了效率。

初创企业和独角兽需定期量度内外部风险，以适应快速变化的市场和自身成长的步伐，从而保证企业内部控制与风险管理保持有效运行并进行持续改进，为企业的长远发展同步建立内部控制体系基调。

企业可通过收集主要风险信息、开展市场对标分析、建立风险信息数据库、构建系统的风险层级架构、梳理风险数据库、建立风险评估标准等步骤，对自身的风险开展全方位识别与评估。管理层亦可依照国际通用的风险管理COSO模型的五要素和20项原则，对风险进行识别和评估，并特别关注存在显著差距的领域，为响应风险搭建行动根基。

普华永道风险控制服务部基于“识别流程—明确目标—评估风险—评估控制—完善控制—跟踪评价”的工作思路，协助识别、评估风险，实现企业内部控制有效持续运行及改进。

企业风险管理



风险管理COSO模型（来源：COSO Launch presentation_Final 201709. Page 16）



第三章：

如何响应风险？



我们发现独角兽企业的成长轨迹与市场上的大部分其他企业一样，都经历过几个显著不同的发展阶段，处于不同发展阶段的独角兽和潜在独角兽企业，面临的风险和挑战也不尽相同。

我们把独角兽的成长轨迹大致划分为初创期、发展期、扩展期和成熟期，并对各个阶段面临的主要风险挑战进行了总结。

发展阶段	主要风险点
阶段1：初创期	(1) 业务先行，缺乏危机应对方案 (2) 融资与资金压力 (3) 财务体系与财务职能薄弱
阶段2：发展期	(1) 数据质量待加强 (2) 合规风险 (3) 业务与财务脱节
阶段3：扩展期	(1) 上市前、中、后的合规遵循 (2) 反洗钱 (3) 网络/数据安全缺口
阶段4：成熟期	(1) “出海”挑战 (2) 环境社会治理（ESG）合规 (3) 创新和持续创新 (4) 数据隐私

针对独角兽成长过程的各个阶段所面临的风险和挑战，普华永道量体裁衣对应的解决方案，为处于不同发展阶段的企业助跑添力。



1. 初创期

对于创业者而言，除了风险，没什么是确定的。初创期的企业强调“生存”，创业者需要全身心投入到业务发展和扩张融资中，企业此时普遍具有扁平化的内部组织架构，团队精干且高度专业化，但往往尚未构建体系化的公司治理与内部控制机制，且突出体现为相关组织架构的缺失和人才梯队建设的薄弱，特别是缺乏拥有综合财务能力的人才。

（1）业务先行，缺乏危机应对方案

对初创企业来说，没有业务就意味着被淘汰。业务先行是这个阶段的企业的硬道理。初创企业由于公司规模小，必需的专业分工得不到实现，创业者基本上各方面均需亲力亲为，因此也较容易忽视风险的重要性。企业在市场、产品、技术方面进行竞争，然而一个风险损失却可能使这些竞争优势全部丧失。

普华永道的初创企业风险库可以帮助创业者们在过往累积提炼的风险点及管控经验中，更快速、准确找到自身对应的风险，选择合适的风险管理办法，从而降低风险管理的成本。

（2）融资与资金压力

初创企业普遍面临着较大的资金困境和融资压力，因此被大公司并购的可能性也较高。招募具有资金规划能力的专业财务人员，建立企业数据库，对财务和现金流管理进行管理与预测，对于初创企业的资金健康和长期发展至关重要。

普华永道风险及控制服务团队可针对企业规模协助建立财务管理职能，并协助首席财务官（Chief Financial Officer），依据企业发展情况调整关键KPI指标，同时成为企业的首席效能官（Chief Performance Officer）。

（3）财务体系与财务职能薄弱

初创企业的工作重心集聚在前方业务和融资上，因此容易忽视对财务、税务部门的体系建设和职能强化。然而，初创企业管理层需要依靠健全的财务报表和资金管理平台制定或调整运营策略、预测发展动态，并以此为基础向投资人说明项目情况，以从市场上获得较充裕的资本支持。

普华永道致力于成为中小企的财务伙伴，为初创阶段企业的平稳经营提供基础会计咨询服务，协助搭建财务框架体系。

2.发展期

这一阶段企业走上快车道，机遇和挑战是一体两面，新技术和颠覆性新业务模式的涌现也被高管们视为未来1-3年所面临的最大挑战之一。中国在很多新技术应用上都走向世界前列，随之受到的冲击也会更多，处于发展期的独角兽必须更加主动地规避风险。

（1）数据质量待加强

在披露信息的受访企业中，83%的企业上一个财政年度的营业总额相比前一年的增长率超过50%。在快速增长的背后，亦暗藏着销售人员业绩真实性的不确定性，一旦相关风险在市场中被披露，可能对企业的持续运营和上市计划产生严重后果，如何平衡风险及回报的水平便成为企业能否持续高速发展的关键因素。普华永道风险及控制服务团队可协助提供系统及数据服务系列，助力发展期企业识别真实发展情况：

识别相关系统控制和数据缺口，及早调整和补缺，确保系统控制可以达到未来上市报告的要求，系统数据保存完整和足够期间。同时，为企业提供系统控制及数据合规核查服务，出具系统控制及数据核查报告，对公司的特定系统及数据进行专项核查工作，以提高特定信息披露的质量，满足特定要求。

（2）合规风险

高速发展的独角兽组织架构划分维度与传统企业有所不同，57%的受访企业按照服务或产品线划分组织架构，这也说明大部分独角兽在这个阶段未建立内部合规部门。鉴于外部和内部环境的复杂性，发展期的企业如何平衡风险及回报的水平，便成为企业能否持续高速发展的关键因素。纵然风险管控会增加管理成本，合规的遵循亦是企业能够持续经营的重要基础。

普华永道的风险管理框架可以帮助发展期的独角兽们逐步建立成体系的风险管理机制，根据企业的发展目标，识别和计算关键风险，特别是合规风险，并采取相应的防范措施降低风险。

（3）业务与财务脱节

近年来，以科技驱动型的独角兽企业所占比例最高，且运营时间较长的独角兽更加倾向于将数据和技术视为其最核心的竞争优势。公司业务场景因此众多复杂且变化迅速，系统迭代频繁，系统间关系错综复杂，流程管理松散或缺失，业务及财务之间脱节，各自为阵，导致业务财务数据不一致，传统的风险管理方式已经无法支持不断变幻的业务模式以及处理海量级别的在线数据，影响上市进程。

普华永道风险及控制服务团队提供的业财融合服务能够帮助企业整合财务、业务和技术三大部门的资源，实现紧密沟通协同作业，彻底打通财务、业务、技术的闭环，搭建业务数据中台，让业务数据与财务数据互相支持与协作。为企业发展发挥最大的能量，帮助企业实现数据优势、财务优势和管理优势。同时可追溯财务报表数据的完整性和准确性，有利于投资人作出决策，加快企业上市进程。

3.扩展期

此阶段的独角兽多数已处于细分领域的领军企业，业务更加多元化并逐渐形成生态体系。此时企业的运营指标首要考虑因素为现金流和税息折旧及摊销前利润（EBITDA）。同时，扩展期企业业务急剧扩张，资本大量涌入，有些独角兽跳跃增长，几年时间便可实现10亿美元估值的目标，随之而来的IPO、收购及兼并的需求也逐渐凸显，特别是IPO成为了大部分成长期独角兽企业的融资首选。

企业在计划上市前，面临着相应的资本市场管理风险。独角兽CEO调研2018发现，65%受访企业未来两年内有上市计划，因此企业需要至少提前18至24个月建立完善的财务模型，以便投资者和创业者清晰得了解融资里程和融资节奏。

（1）上市前、中、后的合规遵循

一大批公司跃跃欲试资本市场，IPO上市浪潮席卷而来。调研发现，最受独角兽青睐的资本市场为港股（43%），其次是美股（25%），之后是A股（23%）。三大资本市场对于上市企业的不同合规要求，也让独角兽们产生了各种“困惑”和“忧虑”。

港股

香港联交所《上市规则》第21项应用指引（简称“PN21”）要求，保荐人必须就首次上市的申请进行内部控制尽职审查并作出相关声明，该声明是上市申请人取得联交所上市批准的必要条件之一。保荐人须就《上市规则》第3A.15(5) 条的要求对上市申请人出具内部控制声明。

美股

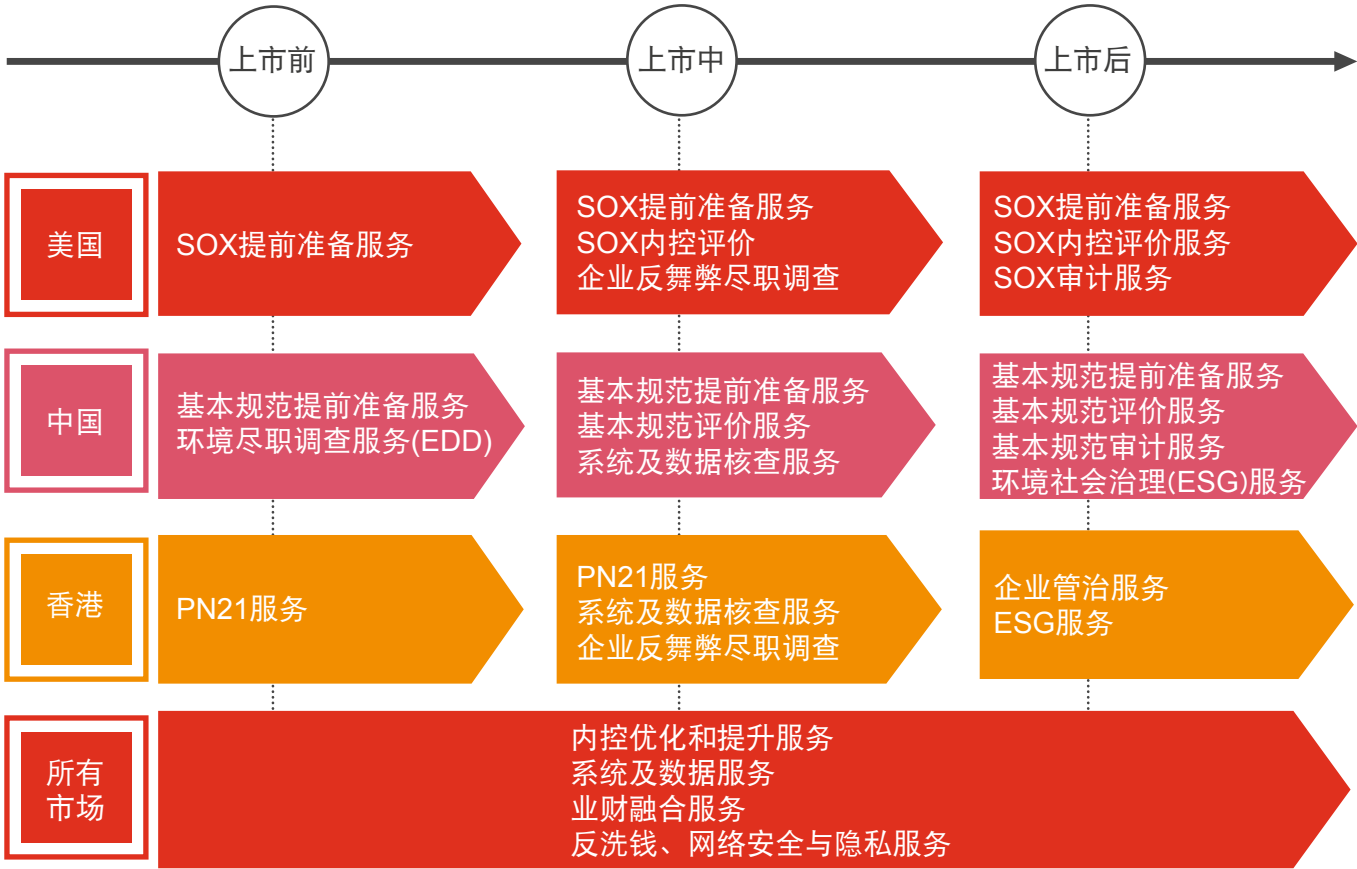
萨班斯-奥克斯利法案于2002年形成正式法规，对内部控制进行了总体表述。萨班斯奥克斯利法案404条款要求：管理层必须每年对于该公司财务报告相关内部控制的有效性出具书面意见，审计师必须对被审计单位财务报告相关内部控制的有效性出具审计意见。

A股

《企业内部控制基本规范》明确了企业建立健全内部控制应遵循的基本原则和基本要求，并发布了企业内部控制配套指引，为企业实施内部控制规范体系提供了具体的操作指南，并规定境内外同时上市的公司及上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市公司需要开展内控评价和接受内控审计。



资本市场IPO前后合规总览：



来源：官方微信公众号文章地址https://mp.weixin.qq.com/s/oyYf0vn_5X-j9-mplYvMuA

普华永道风险控制服务部服务覆盖上市前、中、后全阶段，以解发行机构之惑、投资机构之困，分保荐机构之忧、监管机构之虑。

(2) 反洗钱

在公司上市准备之际，无论是公司高管还是合规部门都须在反洗钱领域做好准备。去年人民银行持续加大针对未履行反洗钱义务机构的处罚力度。其中某支付机构因未能采取有效措施和技术手段对境内网络特约商户的交易情况进行检查，客观上为非法交易提供了网络支付服务，被监管机构共计处罚四

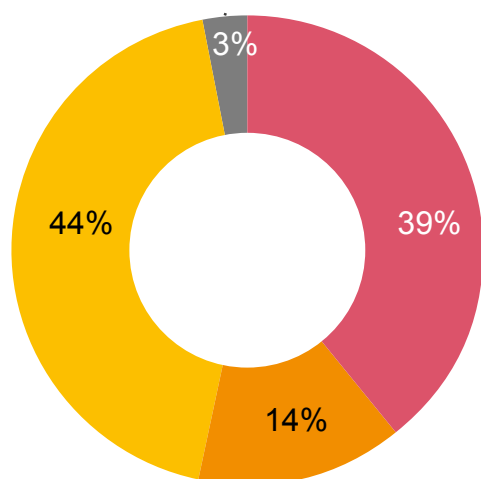
千多万元人民币，为本年开出的最大罚单。结合监管要求，企业需对机构的反洗钱体系建设情况进行评价，覆盖：

- 反洗钱组织架构
- 业务洗钱风险评估
- 客户身份识别和洗钱风险等级管理
- 可疑交易监测分析排查
- 技术保障等内容

（3）网络/数据安全缺口

《普华永道独角兽CEO调研2018》的调研结果显示，虽然仅有10%的受访者过去在网络/数据安全领域经历过危机，且超过60%的受访者表示“公司有专职人员负责网络和数据安全”，然而随着日新月异的科技发展，大部分独角兽企业的发展依赖于以人工智能和云计算为主的新兴大数据技术，网络安全和数据隐私带来的潜在威胁不能忽视，对网络安全和数据保护更需要密切关注。

贵公司是否有一个职责明确的正式危机应对计划



- 有专职人员及危机应对计划且测试过此计划
- 有专职人员及危机应对计划但未测试过此计划
- 尚未有专职人员及危机应对计划
- 有专职人员及危机应对计划但测试状态未知

来源：《普华永道独角兽CEO调研2018》.第28页

同时，仅有39%的受访企业表示他们有危机应对计划并进行过测试，还有44%的独角兽企业尚没有危机应对计划及预案，企业应结合自身情况，做好对应的风险防范。扩展期的企业由于经验不足，也更容易遭遇网络/数据安全及合规方面的风险。78%的独角兽设有CIO或CTO负责网络和数据安全。在危机应对计划及预案上，44%的独角兽尚未采取相关行动。能否预测各种不确定性并适当的处理不确定性、建立有效的危机应对计划及预案，成为创业成功与否的决胜因素。创业者们可以有针对性地进行风险评估，掌握企业扩展阶段常见的风险来源，针对不同风险预设不同的防范方法。

普华永道针对全球网络安全及隐私保护的法规要求，制定了全方位解决方案。其中安全产品Connected Shield，通过授权员工和IT部门共同检测和应对网络犯罪，并实现当场制止，通过连续监测攻击者行为的迹象来检测端点的可疑活动，为尚未建立安全岗位的企业保驾护航。





4.成熟期

进入成熟期的独角兽企业已经成功上市或者成为了超级独角兽企业，此时企业已获得了大量的社会关注，因此管理层更加重视建立企业形象的，优先考量的运营管理因素主要有海外扩张、环境社会治理以及创新，从而积极扩大自己的市场份额。

(1) “出海”风险

独角兽调研2018显示，在企业实施海外扩张计划过程，开设海外分公司、与当地合作伙伴行成联盟及与当地合作伙伴成立合资公司是企业最要考虑的三种形式。许多独角兽企业亦是首次面临“出海”的不确定性，主要包括：文化差异、对当地法律法规要求的了解程度、海外服务和产品需求标准是否准确把握等。

“出海”独角兽与海外合伙人或供应商在制定合作计划过程，普华永道风险及控制服务团队可以提供关键KPI和供应商服务水平协议（Service Level Agreement / SLA ）框架搭建服务，依据企业所在行业和市场情况，定制建立KPI和SLA指标框架，协助管理层建立监测运营的系统管理。

（2）环境社会治理（ESG）合规

随着全球环境问题日益严峻，社会对企业环境信息披露的关注度越来越高，“可持续投资”近年更快速发展成一股新趋势，成为企业可持续发展的标准及投资者投资企业重要的决策基准。投资者的角度来看，ESG是一种价值的创造，其报告的评价愈高，将来愈能为投资者及企业带来更好的回报，因此投资者对ESG报告纳入其投资策略的兴趣亦不断增强。事实上，许多基金公司和机构投资者已将ESG报告纳入其投资流程，故企业加强披露报告质量实为大势所趋。

ESG报告逐渐成为全球趋势，在欧洲市场已经是成熟的阶段。现时内地和亚洲的投资者也对此表现出强烈的兴趣，特别是内地在推动全球绿色金融议程方面，发挥着积极并具影响力的作用。投资者关注的是风险管理和投资回报，他们会避免投资高风险的公司，许多人都避开化石燃料或煤炭等行业，因为他们认为世界正在转向低碳经济。内地政府亦一直通过资本市场力量推动低碳经济，而中国亦于去年成为全球第二大绿色债券市场。

普华永道风险及控制服务团队协助客户进行ESG报告的咨询工作，为管理层提供优化建议。除了担任顾问的角色，我们也提供独立鉴证的服务，为企业鉴证其可持续发展数据。由于ESG的议题相对较新，一般来说，在市场上存在知识鸿沟（Knowledge gap），而企业在初时制作ESG报告的初期亦颇费时间和人力。普华永道一直在这方面提供专业知识，协助企业面对制定环境、社会及管治策略的挑战。

（3）创新和持续创新

研发投入是独角兽企业一直以来非常重视的环节，大部分的B2C独角兽企业需针对新生代消费群体的深层次需求，不断对营销渠道和市场战略进行调整，以实现产品创新及持续创新。然而，由于公司体量庞大和出于对投资回报率的考虑，企业创新过程中的相关资金成本和对市场需求的准确把握程度也相应提升。

普华永道风险及控制服务团队可协助对研发项目和资金的投入是否符合企业发展策略进行定期分析，在战略发展和研发支持之间搭建紧密联系的桥梁，一路助力独角兽实现健康的长期发展。

（4）数据隐私

全球约有80个国家颁布了隐私相关的法律法规，可见隐私保护已经成为了全球合规的主流思想。从以上法规的相关细则来看，全球对于违规的处罚越来越严重。欧盟于2018年5月25日发布的《一般数据保护法案》（简称GDPR），违规可导致高达2000万欧元或全球年营业额的4%的罚款。

成熟期的独角兽若未来拟计划将业务拓展至欧盟，需重点关注GDPR相关合规事项，做到与全球隐私保护合规的主流思想同步前行，方可规避处罚风险，降低运营成本。

联系我们

普华永道已开展独角兽成长风险管理项目，如果您的企业处于以上任何发展阶段，亦正面临着类似的挑战，可以联系我们的专业团队为您提供风险评估服务。



周伟然

普华永道中国内地及香港

通讯、媒体及科技 (TMT) 行业主管合伙人

+86 (755) 8261 8886

wilson.wy.chow@cn.pwc.com



高建斌

普华永道中国

通讯、媒体及科技 (TMT) 行业主管合伙人

+86 (21) 2323 3362

gao.jianbin@cn.pwc.com



黄佳

普华永道中国内地及香港

创业与私营企业服务联合主管合伙人

+86 (21) 2323 3029

elton.huang@cn.pwc.com



黄翰勋

普华永道中国内地及香港

创业与私营企业服务联合主管合伙人

+86 (10) 6533 2255

stephen.h.wong@cn.pwc.com



郭誉清

普华永道中国

创智中心合伙人

+86 (21) 2323 2655

yuqing.guo@cn.pwc.com



王晔

普华永道中国内地及香港

风险及控制服务

通讯、媒体及科技 (TMT) 行业主管合伙人

+86 (21) 2323 7101

eric.ye.wang@cn.pwc.com



徐雅均

普华永道中国

风险及控制服务合伙人

+86 (20) 3819 2126

regina.xu@cn.pwc.com



陆伟贤

普华永道香港

风险及控制服务高级经理

+852 2289 6553

eric.wy.luk@hk.pwc.com

