

董事会视角： 风险监督

您的董事会精通数字技术吗？

随着全球市场持续应对新冠疫情带来的影响，实用数字技术已不再只是董事们迫切希望掌握的一项理想化的技能，据一项权威调研表明，如果一家企业的董事会不懂得数字技术，那么该企业可能会在竞争中落后。

董事会和企业领导者都非常了解全球正在进行的数字革命，相较于适应能力较差的同行，具备数字能力的领导者们能够更有效地在波涛汹涌的疫情时代力挽狂澜。那么，他们采取了哪些提升企业数字能力的措施？董事会是否具备了支持首席执行官不断改进公司商业模式、客户体验、决策过程和运营效率的数字能力？

主要考虑因素

一项研究表明，精通数字技术的董事会将得到财务业绩上的回报。该研究通过对多家美国上市企业董事会的分析发现，董事会中拥有至少三名精通数字技术成员的企业，其在整体业绩表现上优于同行业中的其他企业。相比其他企业，这些企业的边际利润提高 17%，收入增长率增加 38%，资产回报率提升 34%，市值涨幅达 34%。¹

该项研究分析了来自调查、采访和企业交流的数据以及 4 万名董事的简历，从中提取出展示数字化思考和行动能力的关键词。据研究显示，精通数字技术的董事具备以下特质：²

- 掌握关于技术如何在未来十年影响企业发展的新鲜资讯。
- 从企业层面了解人工智能、大数据、物联网、可扩展的数字平台和数字流程等创新技术，从而实现新的商业模式、改善客户体验并提高运营效率。
- 了解何时实行新的数字计划，并建立计划成功与否的早期指标。
- 具备在制定战略过程的初期运用数字思维的直觉和本能。

¹ “如果企业的董事会不懂得数字技术，则该企业就会在竞争中落后”，作者：Peter Weill和Stephanie Woerner，2019年3月20日发表于美国政治新闻媒体The Hill。文章载于<https://thehill.com/opinion/finance/434788-without-a-digitally-savvy-board-your-company-is-falling-behind>。

² “为何精通数字技术的董事会能够提高公司收益”，作者：Alison DeNisco Rayome，2019年5月30日发表于TechRepublic。文章载于www.techrepublic.com/article/why-a-digitally-savvy-board-will-increase-your-revenue/。

调研人员发现，研究所及的各行各业都有精通数字技术的董事会，但在某些行业领域，擅长数字技术的董事会比例高于其他行业。拥有精通数字技术的董事会的前三大行业是信息技术行业（57%）、专业服务业（39%）和制造业（29%）。位于后三位的是矿业、运输业和建筑业（各自占比低于10%）。有趣的是，收入超过10亿美元的公司中拥有精通数字技术的董事会比例仅达24%。³

总结：要想在数字时代取得成功，企业需通过董事会的领导提高数字成熟度，并支持首席执行官以数字化方式进行思考和行动。精通数字技术远不止是一种卓越领导力的表现，它可确保企业具备相关愿景，并推动企业在实现其愿景的过程中做出必要变革。

问题由此而来：董事会如何获得新一代的数字技术？以下是一些建议：

神奇数字“三”。如果一些企业的董事会中只有一到两名数字技术专家，则该类企业的财务表现几乎无差别，而对于董事会中至少有三位数字专家的企业，则其在业绩上通常会显示出可量化的改善。因此，董事会应关注其在实行监督工作中对数字技能的熟悉程度，在筛选新的董事候选人时，应考虑那些在商业模式变化较快的行业中担任过高级职位的经验丰富的高管。例如曾助力企业创新和 / 或实施重大变革，或是曾担任需要极强技术能力的职位（如首席信息官或首席技术官，以下简称 CIO），同时兼具数字和运营背景的人才。

将业务知识和数字化视角相结合。从模拟时代中成长起来的董事经历了商业衰退，并对企业文化和运营有着深刻的认识，这些为他们未来的发展提供了

宝贵的业务知识。为了保持影响力，他们会通过各种方式提高自己的数字能力，例如聘请外部专家担任顾问；参加自修的数字培训；拜访“自带数字化基因”的企业或已完成重大转型的企业等。通过将这些董事的业务知识和所具备的数字化视角相结合，才能深刻地理解数字趋势及变革对企业业务模式、价值主张和所在行业的影响，从而在企业转型过程中为执行管理层提供建议。

技术是战略推动因素，而非战略促成因素。该研究通过与董事的交流发现，缺乏数字能力的董事会首先会提出这样的问题：“我们的企业战略是什么？”接着会问：“为执行该战略，我们需要具备哪些资源以及技术？”而数字能力强的董事会则会关注如何增强客户体验、改善运营以及确保公司在价值链中的定位等方面。例如，他们可能会询问如何通过技术手段提高客户满意度和运营水平。他们会鼓励采用“在测试中学习”的战略方法，继而进行试验并衡量所取得的各项成功。他们常常会就企业和行业的现状提出一些尖锐问题。实际上，他们在制定策略、分配董事会议程时间、组织董事培训以及对技术在企业中所起作用的想法等方面均有着非凡的见解。⁴

不要习惯于依赖 CIO。如果董事会不具备增加一个董事会席位或吸引顶级人才的财力，则可以考虑聘用经验符合需求的顾问。有的董事会可能会尝试借用公司内部在职的 CIO，但我们不建议采用这种方式。有效的董事会监督应具备独立的观点与态度，再出色的 CIO 有时也会面临挑战，且董事会必须能够根据不断变化的市场状况来评估 CIO 的能力和表现。

³ “董事会精通数字技术大有裨益”，作者：Peter Weill、Thomas Apel、Stephanie L. Woerner 和 Jennifer S. Banner，2019年3月12日发表于《麻省斯隆管理评论》。文章载于<https://sloanreview.mit.edu/article/it-pays-to-have-a-digitally-savvy-board/>。

⁴ “如果公司董事会不懂得数字技术，则该公司就会在竞争中落后”，作者：Peter Weill和Stephanie Woerner。

首席执行官也须具备数字能力。具备数字能力的董事会所聘请的首席执行官应具备高瞻远瞩的眼界，确保企业未来几年在数字经济中保持竞争优势。董事会应充满信心并相信，首席执行官能够在管理业务时以数字化方式进行思考并采取行动，充分利用不断发展的市场，构建以团队为中心的数字经济生态系统，而该团队则应具备必要的数字业务概念知识和扩展数字平台的能力。待符合条件的的首席执行官及其团队到位之后，董事会应承担起支持首席执行官制定战略、监督战略执行、调整企业文化和管理风险的职责。

颠覆性创新至关重要。企业是想要倡导数字化变革，还是想要成为数字化浪潮的敏捷追随者，抑或介于两者之间？这一点至关重要，因为董事会只有明晰这一方向才能正确监督公司的创新战略及明确企业文化定位，鼓励企业围绕发展方向和如何取得进步

进行开诚布公的讨论。精通数字技术的董事会会坚持通过适当且具体的创新指标来反映整体状况。为此，董事们可以就一些问题询问管理层，如：相对于竞争对手，公司的创新和增长战略表现如何？目标投资回报是多少？管理层是否得到了客户体验方面的反馈？企业在诸如创新文化、赋权和奖励员工勇于尝试新的想法，以及为将设想付诸现实所承担的相应风险方面，收到了多大的成效？

没有一家企业会在颠覆性的数字时代中选择固步自封。因此，在快速变化的数字经济时代，尤其是在企业复工后，董事会应评估自己在支持首席执行官方面所具备的数字能力。发现的问题应尽早解决，确保董事会能够就首席执行官执行的以下职责提出适当的问题：评估公司业务拓展能力、确定公司需进行的各项变革，以及监督该等变革是否正在进行。

董事会需考虑的问题

鉴于实体运营中存在的固有风险，以下是我们建议董事会应考虑的若干问题：

- 我们是否已评估了董事会实际具备的数字知识和就数字战略提出管理建议的能力？如果知识和能力储备不足，是否已有尽快解决该问题的计划？我们的董事会中是否有足够多精通数字技术的人员？如果没有，我们是否计划纳入更多此类人员以确保我们能够更好地把握数字机遇，知晓何时需要验证及何时需要合作，并能够识别疑点出现的预警信号？
- 我们是否正在关注影响企业机遇的技术趋势，以及那些在可预见的未来扰乱本行业的风险因素？无论我们目前在数字成熟度上处于何等位置（如是数字化质疑者、初尝者、追随者、先进者亦或引领者），我们是否有足够的能力建议和鼓励管理层以数字化的思考和行动来推进符合企业战略的数字化进程？
- 企业文化是否能够促进数字能力提升，还是会阻碍其进步？我们作为董事了解这一点吗？

甫瀚咨询的服务

甫瀚咨询为60%的《财富》1000强企业和35%的《财富》全球500强企业提供服务，亦与中小型企业，如快速成长的拟上市和已上市企业等进行合作。我们已为多家企业提供创新解决方案，帮助其解决棘手的业务难题。我们的数字化产品和服务专注于以下方面：

- **客户粘性**——不断探索开创与客户建立牢固关系的新方法。
- **产品和服务数字化**——推出功能增强的新产品，开拓新的业务模式。

- **更好的知情决策**——加强可用信息的传达，以实现及时有效的数据驱动决策，改善数字计划。
- **运营表现**——创造性地使用技术来改善流程和基础运营。

我们的专利在线数字评估工具 (<https://landing.protiviti.com/digital>) 旨在帮助企业识别可能对其数字战略不利的因素，关注其需要做出的决策以帮助企业提高数字成熟度，并衡量他们所取得的进展。

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球 20 多个国家的 80 多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺 2020 年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过 60% 的财富 1000 强及 35% 的全球 500 强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是 Robert Half International Inc. (纽约证券交易所代码：RHI) 的全资子公司。RHI 于 1948 年成立，为标准普尔 500 指数的成员公司。



© 2020 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®
甫瀚