

strategy& 思略特

Part of the PwC network

思略特季刊

实效战略家，驱动新增长

2023年秋季刊

目录

特别推荐 03

《超越数字化》中文版新书发布：回归本质思考，走出数字化转型困局 04

《2023中国首席数据官调研》：金融行业遥遥领先，数据创新备受青睐 09

解决方案 14


TPAM框架四步法，打造韧性品牌实现企业价值成长 15

承压前行，快消品企业数字化重塑通路促销费用管理正当时 16

行业聚焦 17

《汽车行业营销数字化行业观察》——趟过数字化“深水区”，做好车企“瞄准镜” 18

《汽车数字化转型下的数据运营白皮书》，助力车企寻找数据运营破题之道 22



汽车行业数字化转型机制思考	27
新势力车企典型营销体系问与答	30
全面提升药物警戒管理能力，助力企业高质量合规发展	34
普华永道助力武田中国创新挑战赛，打造医疗数字化新动能	42
破难题、立未来：跨国工业品企业如何应对在华运营新挑战	44
制造业企业运营新焦点 —— “订单到交付”能力优化	52
六大举措，破题产业集团科创公司发展九问	59
热点观察	64
新征程 筑未来：对标世界一流，“三步走”指引新方向	65
联系我们	70

特别推荐



《超越数字化》中文版新书发布：回归本质思考，走出数字化转型困局

当下，仅仅开展“数字化”已然不够，企业是时候进行“超越数字化”的变革了。普华永道《超越数字化》中文版正式出版，本书通过对12家走在转型一线企业的深入研究，总结出了构建和实施转型的过程中所必需的七大战略要务。



普华永道中国咨询部主管合伙人吴家裕：

数字化转型是企业发展的重要课题，普华永道一直致力于携手企业共同应对数字化转型的新机遇和新挑战。作为我们“新方程 = 信任 + 成就”战略下的最新力作，本书探讨了如何回归数字化转型的本质，并从根本上重新思考企业的价值创造之道，协助企业迈上发展的新台阶。



普华永道中国数字化与科技咨询服务主管合伙人黄启佳：

中国企业的数字化转型之路并非一帆风顺，很多转型阵仗很大但收效甚微，难以实现从“信息化”到“数字化”的飞跃。《超越数字化》一书深入研究12家全球领先企业的数字化转型成功经验，并结合中国市场的独特挑战，提出了相应的转型要务。未来将属于愿意且能够反思自我、迎面变革的企业。



普华永道思略特中国主管合伙人单小虎：

在颠覆性时代，实现企业转型从而以全新的方式创造价值是一项艰巨的任务。中国企业既要研究国际市场中典型企业的数字化转型经验和教训，更要结合中国市场的独特情况，探寻解决中国企业当前面临问题的答案。数字化只是手段，发展和核心竞争力构建才是目标。

在数字化转型的道路上，企业普遍面临着各种困惑和误区：究竟什么是数字化？企业为什么要数字化？转型到底往哪里转？最终目的又是什么？很多企业没有深刻理解数字化转型的核心所在，缺乏以数字化为核心的长期差异化竞争力，未能从根本上改变企业的发展轨迹。

普华永道思略特基于多年研究，在本书中提出了对数字化转型发展的最新观察和思考：回归数字化转型的本质，指引企业打破“数字化转型”的工具困境，聚焦“数字化发展”、“数字化原生”的企业发展理念。通过对12家全球领先企业的深入研究，总结出了构建和实施转型的过程中所必需的七大领导力要务。如果企业一直在数字化转型的道路上跌跌撞撞，可以从以下方面入手，超越数字化！

中文版邀请了多位普华永道中国合伙人撰写了对于中国企业数字化转型的深入洞察，欢迎大家持续关注。



信息来源：普华永道思略特分析

反思价值创造之道，畅想定位

林骏达

普华永道思略特中国
科技、媒体及通信行
业合伙人

重新定义企业要解决的重大问题以及实现这一承诺所需建立的差异化能力。

“未来五年，产业转型将重塑企业成功之路。对中国企业来说，这是构筑竞争优势、抢占发展主导权的关键时刻。通过在战略定位、价值主张、业务形态、商业模式等方面的创新重构，先行者可以发挥既有优势抢占新一轮产业竞争的制高点，而追随者则有机会发挥后发优势，借力生态系统加速发展。”

拥抱生态网络体系，共创价值

冯昊

普华永道中国
数字化与科技咨询服务
合伙人

携手其他企业和组织，提供单凭自身无法实现的价值主张，并获得所需的能力。

“拥抱生态化是中国企业在应对机遇和挑战时的重要举措，是快速发展企业第二增长曲线的关键途径。企业在切入生态时，需要考虑企业规模、产业环境、监管要求等，明确演化路径、把握生态建设节奏；敢于创新、合理管控风险；与合作伙伴共同开拓技术发展新空间，共享全球最大的消费市场和技术应用市场，开启合作共赢发展新局面。”

紧贴客户真实需求，深入洞察

蒋逸明

普华永道思略特中国
数字化增长业务合伙人

与客户建立值得信赖的关系，从而获得对他们真正需求的独特见解；不断提升创造的价值。

“用户洞察并满足用户需求是所有成功商业模式的源头，当前中国用户需求越来越个性化，在中国这样极具吸引力而又高度复杂化、动态化的市场中，持续、有效、独特的用户洞察正在成为超越数字化时代推动业务高速增长的主引擎，也是推动企业成功转型的关键能力。”

建设结果导向组织，打破孤岛

潘静

普华永道中国
人才和组织咨询服务
合伙人

结果导向型团队汇集多重技能，实现差异化能力。

“面对前所未有的挑战，要打破传统竞争壁垒，持续赢得市场并获得商业成功，‘变革’是中国企业唯一不变的战略主题。为真正有效实现结果导向的组织变革初衷，企业首先需要深入思考如何合理评估现有组织架构与管理机制基础，建立与创新组织模式相匹配的系列管理体系，同步重塑组织文化等关键事项。”

转变领导团队重心，同心协力

于晨

普华永道中国
人才和组织咨询服务
主管合伙人

重新思考领导团队的组成，提升协作绩效，让领导团队的重心转移到共同推进转型上。

“中国本土企业从治理水平、业务管理水平及领导团队的综合能力水平，正处在不断追赶、逐点超越的阶段。面临高度复杂、充满不确定性的外部环境，中国本土企业家们需要不惧挑战，广泛学习和吸收先进理论与实践，将科学的方法为我所用，充分发挥自身优势，抱定必胜的信念迎难而上，打赢这场生存与发展之战。”

再造员工社会契约，赋能一线

朱佳怡

普华永道中国
人才和组织咨询服务
合伙人

携手员工重塑领导力，让员工在价值创造中发挥关键作用，并为他们提供发挥领导力、推进转型的机会。

“凭借着中国互联网行业的先发优势，未来几年，是众多企业重新识别自身在生态中的位置、重塑愿景和差异化优势，并通过组织结构、协作方式、人才梯队打造、生态合作等方式提升组织能力的关键时期。不管是大型企业，还是中小型企业，通过创新性构建和最大化激发组织活力才是致胜数字化时代的关键要素。”

颠覆自身领导方式，兼收并蓄

鲁可

普华永道中国
人才和组织咨询服务
合伙人

积极投身领导力建设，融合一系列领导力悖论，打造新型领导力。

“企业的领导者是企业的灵魂和砥柱，领导者自身能否根据企业升级转型的具体要求拓展和提升自身能力，决定了企业是否能被引导到正确的方向、以正确的方式开启转型之路。领导者应首先意识到自身能力的拓展对企业成功转型的重要性和必要性，根据企业转型要求进行针对性规划，并优先聚焦构建当下亟需的能力。”

阅读微信原文



《2023中国首席数据官调研》： 金融行业遥遥领先，数据创新 备受青睐

近年来，在中共中央、国务院的高度重视下，相关顶层设计和政策持续出台，中国数据要素市场建设的步伐不断加快。2022年12月19日，中共中央、国务院发布《关于构建数据基础制度更好发挥数据要素作用的意见》（“数据20条”），数据要素市场的建设成为重中之重。2023年2月，中共中央、国务院印发《数字中国建设整体布局规划》（以下简称《规划》），提出数字中国建设的整体框架，标志着数字经济被放到更重要的位置。2023年3月，作为国务院机构改革方案中引人注目的一环，国家数据局宣布组建成立，将统筹推进数字中国、数字经济、数字社会规划和建设。在刚刚过去的8月，财政部对外发布《企业数据资源相关会计处理暂行规定》，明确数据资源的确认范围和会计处理适用准则等。数据作为推动“数字中国”建设最重要的推手之一，重要性与日俱增。

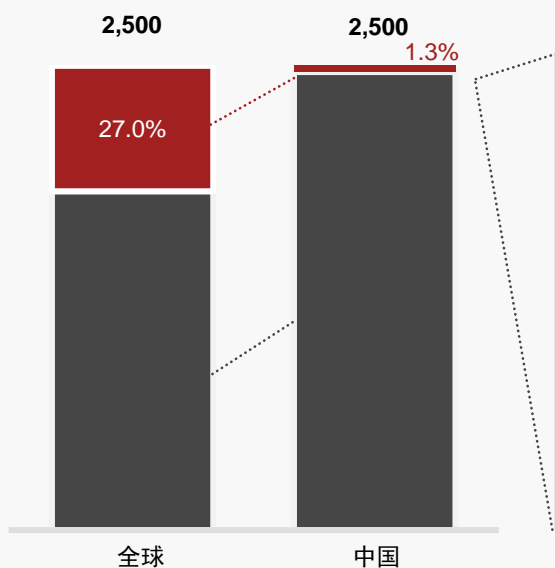
伴随着“数字中国”建设步伐加快，中国首席数据官开始暂露头角。为深入推进数字经济发展和数字政府建设，各地区相继出台了首席数据安全官（首席数据官）制度，截止目前北京、上海、深圳、广东、四川、湖南、浙江、江苏、福建等多数省市相继发文，推进首席数据官的落地。继本年3月发布《全球首席数据官调研》后，普华永道隆重发布首期《中国首席数据官调研》，揭示中国首席数据官的发展现状，提出落地建议。

中国首席数据官有待崛起

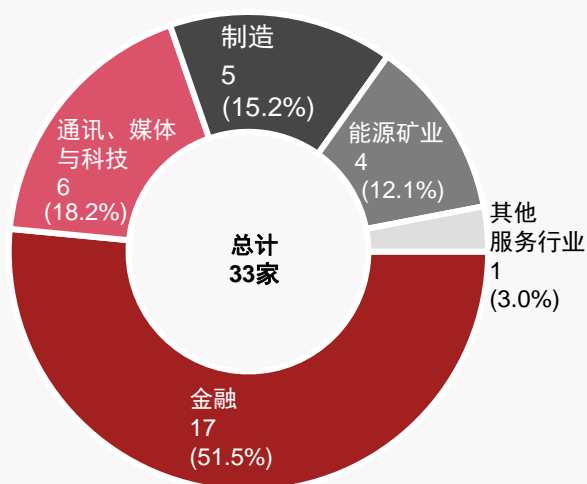
对中国2,500家最大的上市企业的年报分析显示，当前首席数据官或类似管理岗的渗透率仅为1.3%，远低于全球27%的水平。普华永道发现，金融行业和通讯、媒体与科技行业的首席数据官或类似管理岗的数量位居前两位，这与这几个行业的数字化转型发展成熟度有关。其中，金融服务业因面临更严格的监管而必须有效使用数据进行报告、确保合规，因此该行业的首席数据官数量或类似管理岗的数量保持领先，该行业的数据治理水平也相对领先；而通讯、媒体与科技行业因为握有大量的数据并且对数据应用依赖高，因此也设立了相应的数据管理岗，并加强企业数据治理；尤其值得一提的是，年报中明确提出设立首席数据官的两家企业均来自该行业。

首席数据官渗透率（全球 vs 中国）

单位：家



设有首席数据官或类似管理岗企业的行业分布



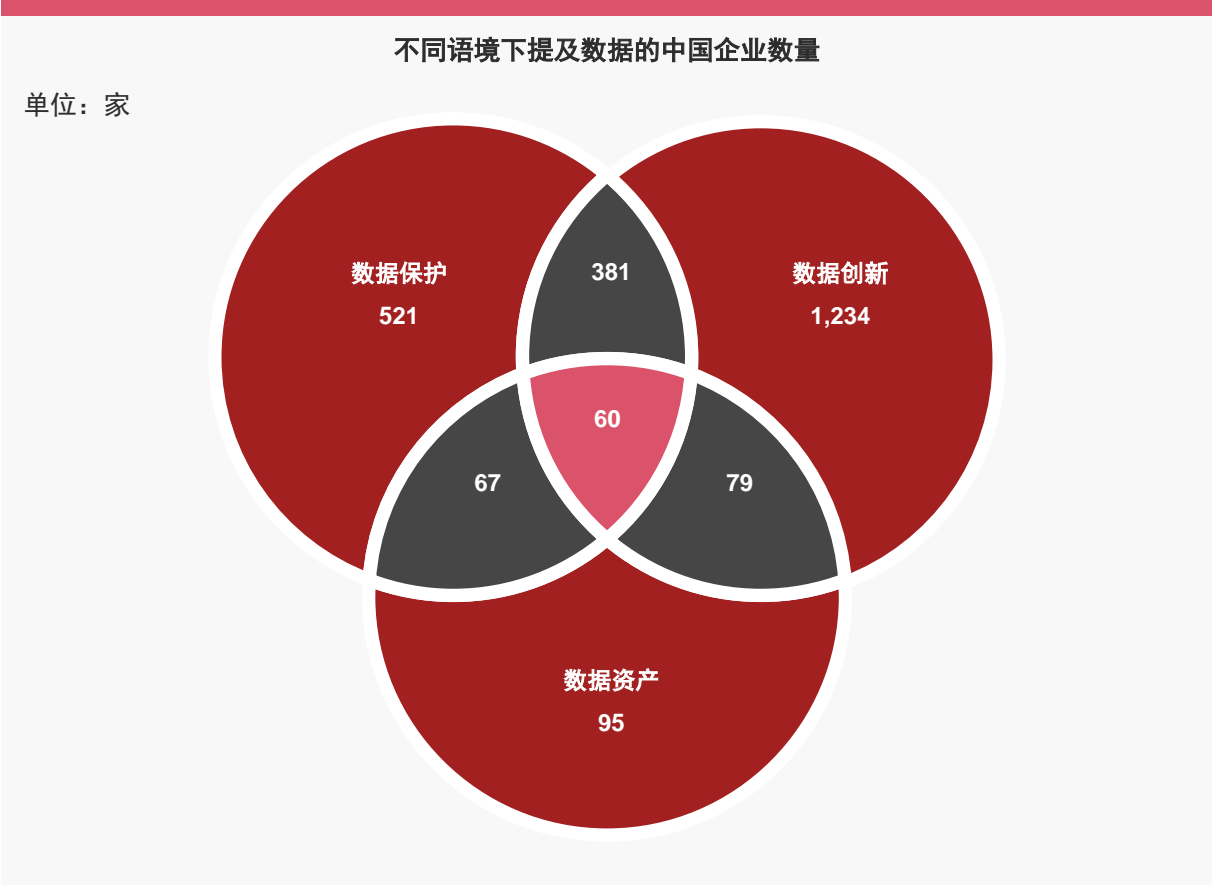
信息来源：普华永道思略特分析

另外，企业调研也显示，目前企业在数据的战略与治理、安全与合规、生态与交易、资产与运营等相关工作领域，大多由IT、战略、运营、总裁办等职能部门承担了各项数据工作的管理责任，首席数据官和数据部门并未发挥应有的主力作用，有很大改进空间。

数据创新备受青睐，数据资产鲜被提及

年报分析显示，近一半的中国企业 (49%) 在数据创新语境下提到了数据，表明企业更倾向于向公众披露将如何利用数据发掘创新机会，而仅不到4%的中国企业在数据资产的语境下提及数据，说明大多数企业还未充分认识到数据资产的重要价值，因此当前企业侧重降本增效，用应用场景驱动数据资源管理，数据资产化有待提升。从行业角度看，金融行业企业在各种提及数据的占比大幅领先，通讯、媒体与科技企业紧随其后。

企业调研也印证了这一点，受访者认为，制定数据战略、确保数据合规和安全是首席数据官最重要的工作议程，而数据资产化的受重视程度在所有工作议程选项中排名最后，财政部近期发布《企业数据资源相关会计处理暂行规定》，将会推进企业加强数据资源管理向数据资产管理的演进。



信息来源：普华永道思略特分析

行业纵深：银行业

近年来，我国银行业日益重视数据驱动的决策与创新，这推进了首席数据官在金融行业的崛起，对于银行机构而言，首席数据官的任命不再是奢侈，而是必需。他们不仅仅是数据和业务之间的桥梁，更是数据价值革新者，通过数据分析洞察来改进业务流程，创新产品和服务，提高客户满意度，并探索银行机构新的数据驱动增长点。针对商业银行的首席数据官，本次调研有以下发现：

- 随着国家对金融企业数字化和数据能力建设要求的不断提升，银行机构对数据能力建设的重视程度空前高涨，各大银行机构对首席数据官的重视程度以及任命数量近年来都有大幅增加，银行业中的首席数据官最需要具备对市场和数据敏捷的洞察力、组织领导力以及跨部门协同能力等方面的关键能力。
- 大部分商业银行已经进行了体系化的数据建设工作，现阶段首席数据官的职责主要聚焦在业数融合推动数字化转型“破局”，数据价值链“重塑”提升数据交付效能和推动企业数据文化“革新”、创造“权责对等、数据驱动”的企业数据生态这3个主要方面上。
- 商业银行的首席数据官目前面对的主要挑战是如何利用好手中有限的资源最大化发挥数据在业务经营管理中的作用，如何使企业数据资产的使用价值和财务价值不断递增、如何在深化数据应用的同时确保数据安全和对隐私信息的保护。

行业纵深：汽车行业

汽车行业正在经历由传统工业时代向数字时代的巨变，因此本次调研特别关注了车企首席数据官的反馈，通过研究发现：

- 相比领先行业已深入到“如何健全数字化相关机制”等课题，车企首席数据官的首要任务是解决“数据战略缺位和目标缺失”的问题，这与汽车行业数字化转型所处阶段有关。
- 数据工作分散在数据、IT和业务部门中，且部门间权责不清，较难形成数据合力是车企面临的主要挑战之一。
- 金融、通讯、媒体与科技和汽车企业对数据安全和创新都高度关注，但在数据资产方面，汽车企业对其关注度相比其他行业显著更低，可以看出车企对于数据资产管理意识还需要增强。

为了针对性地应对汽车行业数字化转型的数据挑战，普华永道近期发布了《汽车数字化转型下的数据运营白皮书》，并将发布汽车数字化转型机制白皮书，分别从数据运营和转型机制层面，阐述普华永道的解决方案及案例经验。



中国首席数据官任重道远

总体来看，本次调研中超过四分之一的受访者表示所属企业的数据工作推进不畅，首席数据官任重道远。他们一方面面临人才培养和运作机制不到位、部门间责权分工不明、整体数据战略和目标不明确等艰巨的挑战，另一方面要充分理解业务，用有限资源聚焦价值场景，以数据赋能业务，并积极推进数据资产入表进程试点和探索，以赢得面向未来的职业挑战。

为确保数据能真正成为企业业务增长的助推力与第二曲线，普华永道提出五点建议：1) 任命专职的首席数据官全面主持数据工作；2) 授权首席数据官全权负责企业数据战略制定和执行；3) 支持首席数据官打破组织和职能上的孤岛；4) 赋能首席数据官推进数据资产入表进程；5) 支持首席数据官加快数据应用场景落地和推广。

阅读微信全文

下载完整报告

下载完整报告

中文版

English version

2023 普华永道中国首席数据官调研

2023 China Chief Data Officer Study

解决方案



TPAM 框架四步法，打造韧性品牌实现企业价值成长

“厚积薄发、勇毅前行”，随着中国经济进入新的发展阶段，一大批优秀企业正蓄势待发，积极推进多元化、全球化、高端化的业务布局和开拓，实现新的增长跃迁。在企业发展壮大过程中，品牌必须要发挥对业务的更大赋能甚至引领作用，驱动客户选择、创造购买倾向、提升产品溢价能力，帮助企业形成真正意义上的护城河与增长动力。

然而，如何匹配企业发展新阶段和业务战略新布局而适时升级品牌，如何顺应日益复杂多元的业务和品牌组合而建立品牌管理底座等，成为企业核心高管面临的难题。

普华永道思略特结合长期服务诸多国内外品牌的经验与洞察，围绕品牌升级和管理的挑战及实施路径进行剖析，提出了品牌升级和管理TPAM框架四步法，期望为众多公司企业层面的品牌体系化建设带来新的启示。

步骤一：Targeting — 明晰品牌赛道选择，界定品牌目标客群

品牌战略本质上是商业战略的品牌化呈现；在企业愿景指引下，商业战略侧重业务视角与对内布局，品牌战略侧重客户视角及对外表达。相应的，品牌战略的首要问题是品牌对覆盖品类赛道价值潜力的评估和选择，并在此基础上形成对品牌核心受众的清晰界定。

步骤二：Positioning — 发展品牌优势定位，制定品牌完备定义

目标赛道和品牌客群的选择，为品牌升级策略发展提供了方向指引，将指导品牌成长路径、资源能力规划，以及品牌定位和品牌组合等策略发展；其中，品牌定位升级是品牌升级工程中的关键所在。

步骤三：Activation — 多维品牌战略解码，加速品牌执行部署

品牌战略规划了品牌发展定位和目标等重大议题，如何将战略落到实处，需要通过多维度品牌战略解码，以推动品牌战略执行落地。具体而言，品牌战略解码需着重考量视觉表达、品牌传播、产品创新、渠道组合、营销模式、客户体验、内部认同等七个支撑品牌心智塑造的关键要素。

步骤四：Management — 夯实品牌管理底座，打造品牌增长韧性

大量企业实践表明，高绩效企业大多拥有适配的品牌管理体系，以确保品牌战略有效落地执行，其品牌对业务发展的驱动力更高，品牌或营销部门能更好的开展跨部门协作。品牌管理是企业一把手工程，必须具备战略高度和全局观，体系化开展品牌管理设计，为品牌的长期、稳健发展形成蓝图设计和实施路径。



承压前行，快消品企业数字化重塑通路促销费用管理正当时

在近年全球整体经济不稳定的大环境下，消费品企业增长承压，通路促销费用提效成为转型重点。普华永道思略特提出五大关键抓手，协助消费品企业系统梳理TPM（通路促销费用管理）

体系、优化流程设计、提升分析决策能力，并借助数字化系统工具落地，协助企业做好变革管理，实现通路促销过程可视化、运营管理水平、投资效率提升。

以终为始，明确各视角管理意图与抓手

从不同视角出发，明确企业各决策层次的诉求和意图，并在此基础上制定相应的管理策略。这可以帮助企业在整个决策链条中保持一致性和连贯性，避免因理解差异和目标冲突而产生的管理失效。

业财融合，将流程、数据、规则在线化

将主数据、业务策略包、结算经营、费用分析等流程在线化，提升运营效率和透明度；在线化的映射关系、管理口径、财务科目、促销活动等数据可以实现业财数据的实时收集，提供准确的决策依据；在线化的规则可以使企业的管理更加规范和公正，实现企业的内部口径统一。

审时度势，重构并平衡各部门权力边界

在企业的经营活动中，管理深度与重点会因企业业务的发展进程而转变，需要制定符合企业战略愿景与发展阶段的权利平衡机制，确保管理与执行各方的权力与责任匹配，共同推动企业的发展，避免企业资源的浪费和业务目标的偏离。此外，在总部对区域和一线的管控上，需抓住主要矛盾、求大同存小异，保证有效管理，同时要避免落入管理僵化的困境。

各司其职，打通各系统间数据流转

为流畅承接管理业务动作，企业需要构建强大的数据平台，实现数据的集成和共享，使企业的各个部门都可以获取到准确、完整的数据，为决策提供支持。同时，企业也需要优化系统间的接口和协议，实现系统间的无缝对接，确保业务流程的连贯性和高效性，实现业务的快速迭代和持续优化。



下载完整报告



行业聚焦

《汽车行业营销数字化行业观察》—— 趟过数字化“深水区”，做好车企“瞄准镜”

《汽车行业营销数字化行业观察》白皮书（以下简称“白皮书”）由普华永道思略特与《商学院》杂志联合撰写。白皮书基于对汽车行业的深刻理解与真实的车企案例，帮助在营销数字化领域身处转型“深水区”的车企，通过建立确定性能力，以驾驭充满不确定性和挑战的市场环境。

白皮书分析了汽车行业在营销数字化所面临的主要挑战，并围绕以下八大维度展开探讨。

- **用户运营**：用户运营到底做多“重”才有价值？
- **销售模式**：渠道模式怎么选才能发挥车企自身优势？
- **区域赋能**：如何通过区域能力的构建，解决主机厂“难以影响一线运营”的顽疾？
- **车主服务**：日益内卷的车主服务如何解决体验与效率的“天生矛盾”？
- **用户体验**：汽车行业的体验创新，是玄学还是科学？
- **数据驱动**：数据对车企营销的价值如何呈现，如何改变“反应慢”、“不好用”的顽疾？
- **技术架构**：技术架构如何“多走一步”，通过前瞻式的中台规划，应对“稳态与敏态”的矛盾？
- **组织架构**：车企营销数字化到底谁牵头、如何协作才能真正做到合力？



当前汽车市场复杂多变、竞争激烈，打造差异化的核心竞争力愈发困难。一方面汽车生产商需要实时了解不同消费群体的需求，更快更有针对性地推出新产品和服务；另一方面前沿的技术和解决方案也需要更有效地传递给用户，持续提高其满意度和忠诚度。营销没有万能药，需要理性取舍，打造更符合自身特点和目标用户偏好的组合。

金军

普华永道中国汽车行业主管合伙人



车企竞争逐渐进入白热化，车企在进行业务能力转型的过程中，营销数字化扮演着至关重要的角色，帮助车企的决策从‘看后视镜’转变成‘盯瞄准镜’，通过快速反馈和数据洞察来提升市场表现。营销数字化需要摆脱思维定势，直面数字化中绕不开的困难，以实际效果证明自身的价值，打赢‘必胜之仗’。

蒋逸明

普华永道思略特中国汽车行业合伙人
普华永道思略特中国数字化增长业务合伙人



营销数字化的底层逻辑大道相同，但是不同类型主机厂之间的客户群体、技术能力与组织资源不同，落地的打法也会有很大差异。主机厂的高管需要了解营销数字化的底层逻辑，从顶层开始构建营销能力体系，并拉通内部团队形成合力。在当前市场环境下，营销数字化必须证明自己的价值，否则就会变成‘叫好不叫座’的摆设。

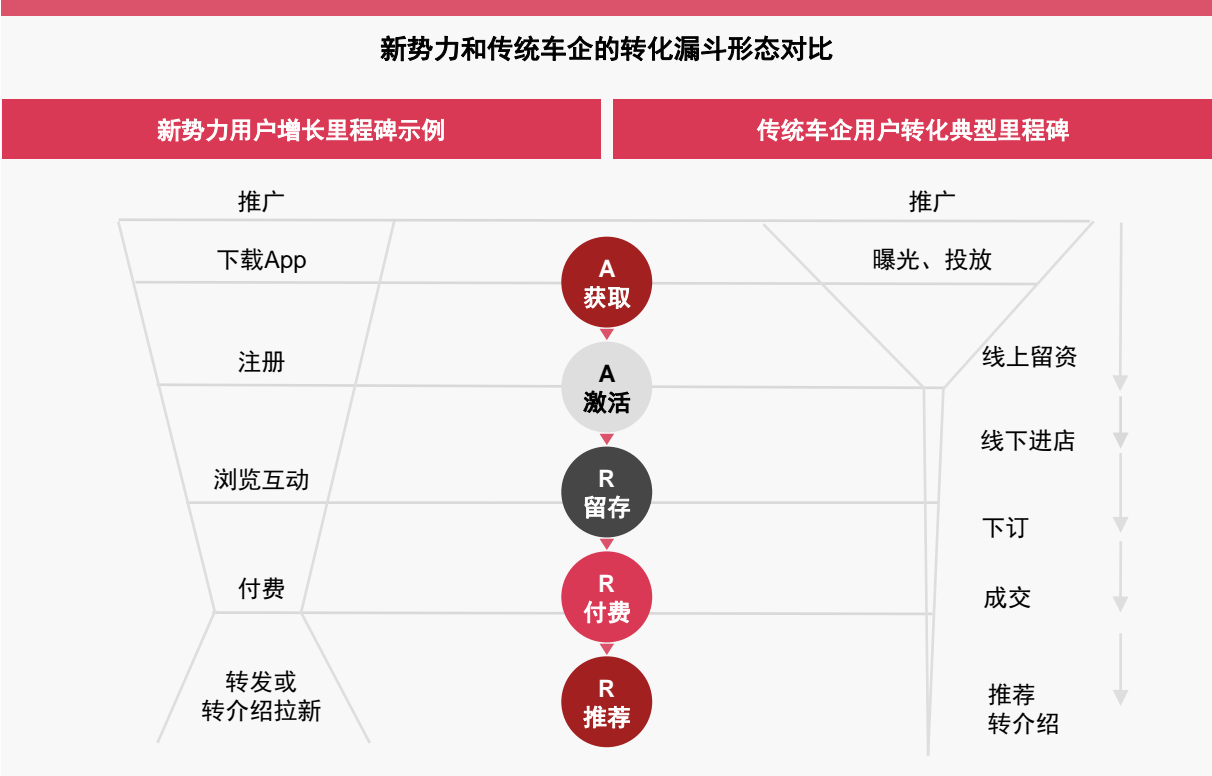
刘昕

普华永道思略特中国汽车行业合伙人
普华永道思略特中国数字化增长业务合伙人

汽车行业的营销数字化已开展多年，但在实践过程中仍面临投放效率逐年下降、销售转化不见起色、数据价值难以释放、转型全局视角缺失等问题，导致传统车企的营销数字化转型动力不足。针对这些问题，普华永道提出了在实际执行与管理层面的八大挑战，其中以用户运营的模式转型最为关键。

用户运营的本质即致力于完成“路人转潜粉、潜粉转车主”的工作。这一工作的关键是发挥“车主影响潜粉、潜粉影响路人”的口碑影响力。基于此，流量通路建设与用户认可度的运营成为了用户运营的两项关键工作，车企应基于自身优势，以价值为导向进行运营战略的制定与实施。

当下，用户运营的最主要价值是支持销量提升与单车营销费用的降低。虽然不同车企用户运营的最佳方式与策略各有不同，转变销售漏斗形态，提升线索孵化能力将是多数车企的最佳选择。



信息来源：普华永道思略特分析

改变转化漏斗形态，即将传统的Y型销售漏斗转变为X型销售漏斗。在传统Y型模式中，车企通过推广期待准车主留资，再线下进店、下订、成交，变成真正的车主，进而推荐转介绍，整体转化率非常低。X型销售漏斗模型则变广告投放为买量操作。当用户点击广告后，进入APP下载安装，之后在APP中浏览、互动，直到用户对产品的兴趣和认可度达到一定程度后，才会引导用户注册。X型漏斗为车企影响用户、提升品牌与产品认可度争取了充足的时间，进而提高留资率与运营效率。

将潜在客户引入自有运营阵地后，车企面临的下一挑战便是如何激发车主、准车主、体验过的潜客积极主动的分享。车企应以兼具丰富度和精细化的内容和活动等营造良好口碑，通过深度私域运营，使用户得到独特的价值获得感，并以此为牵引让漏斗下部的用户拉动漏斗上部的用户向下一阶段转化。

结语

营销数字化不仅是一个领域的执行工作，而是一个主机厂系统化的组织工程。普华永道凭借丰富的实践经验，助力各类车企的营销数字化课题，涵盖顶层战略、运营策略、用户运营执行、组织文化、数据服务、网络与数据安全、体验设计、技术架构等，陪伴企业持续变革并获取新契机，实现长期可持续发展。

阅读微信原文



下载完整报告



《汽车数字化转型下的数据运营白皮书》，助力车企寻找数据运营破题之道

汽车行业正面临着“新能源转型”和“数字化转型”的双重挤压，传统车企如何在转型期实现生存并繁荣发展、如何在保证业绩增长与市场份额的同时顺利完成转型，是所有车企面临的关键课题。普华永道思略特近日发布《汽车数字化转型下的数据运营白皮书》，从数据到赋能的四要素（数据、平台、组织及运营）体系中，尝试解决这一转型困局并提出破解之道。

传统车企三大转型挑战，依托四大数据要素逐一击破

非数字原生挑战：在经验驱动与数据驱动之辨前，先从线上化数据留痕的基础开始

在数字化转型中，传统车企面临的最大挑战是数字化及数据变现的长期性、复杂性，与业务及管理层对数字化及数据赋能价值兑现的迫切性和有效性之间的矛盾。因此，为弥合这一矛盾，本文提出了“数字化三步走”路径：

- 业务线上化，数据留痕（如各类App、企业线上工具、用户运营平台等）
- 决策智能化，数据驱动（业务场景中数据及建模如何辅助或替代经验）
- 数据赋能业务，实现营销/销售/生产/管理及组织变革等

业务挑战：持续业务数字化下的不得不转身，躬身入局抑或外援加持

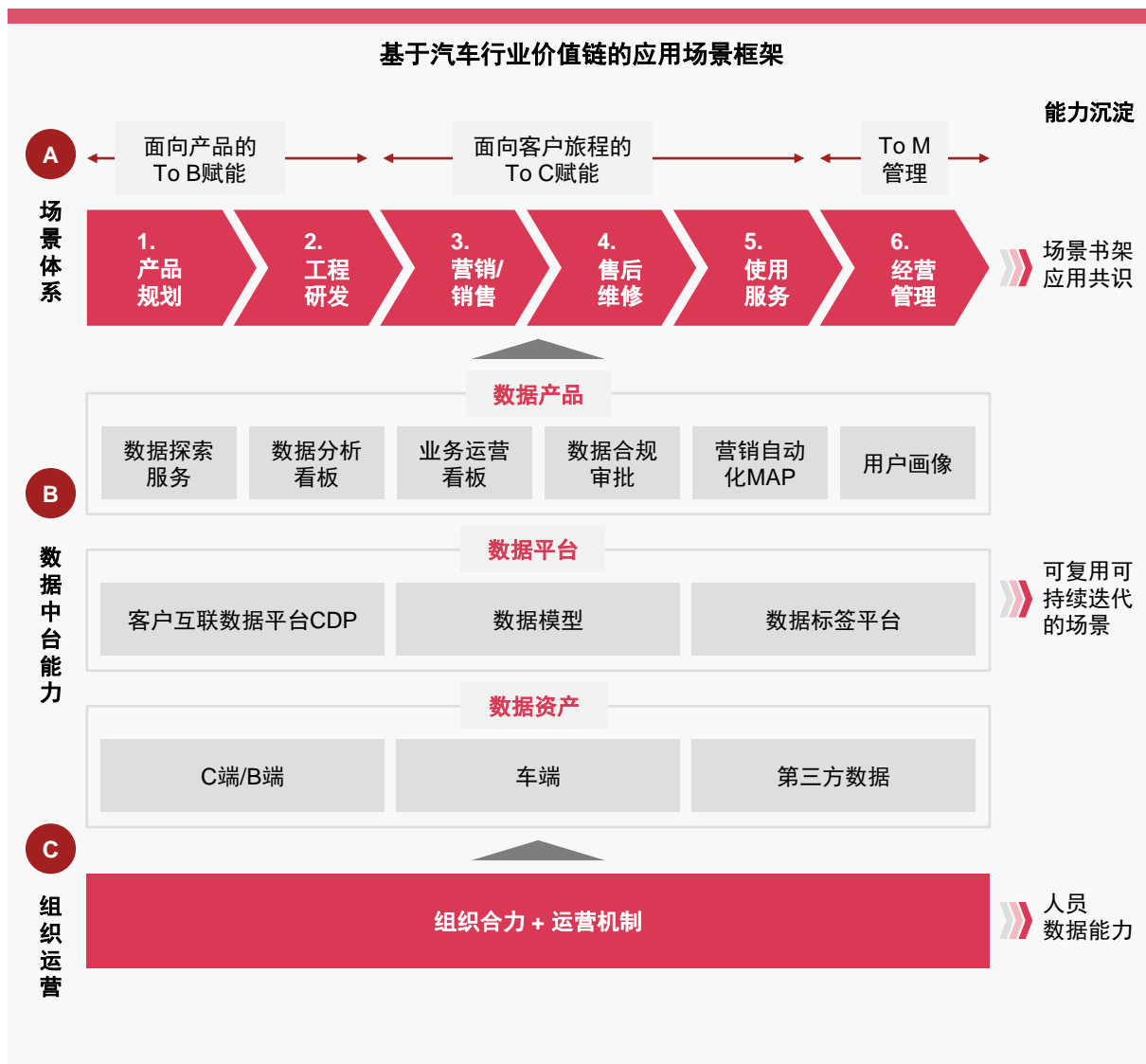
在车企逐步走向数字化的过程中，如何利用数字化工具，如何利用数据对业务赋能，乃至如何应对数字化之后业务模式的变化、组织新能力的变化，都是亟待解决的问题。

科技挑战：数字化需求加速下的能力重构与角色转变，新能力与新角色

承接业务挑战与变革需求的传导，车企的传统IT部门也面临变化。首先IT部门面对的不仅仅是系统需求，还有与日俱增的数据需求乃至建模需求。与此同时，数据场景的应用涉及多系统多数据流，需要高效的敏捷迭代、AB测试验证以及多部门协作推广落地，这都需要传统IT部门角色转变。

数据涅槃，数字化能力再造

转型动作的顺利实现，一方面是依托平台积累数据，另外一方面则是需要建立与完善业务流程、管理模式乃至对整个组织结构进行调整。数据工作往往与业务变革变化双向交织，混杂着推进。这对无论是管理层、业务部门还是IT部门都提出了巨大挑战。普华永道基于对汽车行业数据应用实践的研究与洞察，总结了一套数据能力体系建设的方法，基于汽车行业价值链，以场景赋能为抓手，从数据、平台、组织、运营四个方面再造企业数据能力。



信息来源：普华永道思略特分析

转构建数据基础：数据+平台

要素1 — 数据：从业务线上化的数据留痕开始、到数据底座中台的构建

不同业务数据能够有序、完整、合规地留痕，经过统一的治理与整合后，实现不同业务环节数据的打通，形成企业级的数据湖。同时随着数据治理以及整合能力的提升，企业将能够对数据进行高效筛选以及可视化，业务相关的决策将更加辅以企业所掌握的数据资产。

要素2 — 平台：数据能力共享中台化输出，依托数据平台形成常态产品沉淀

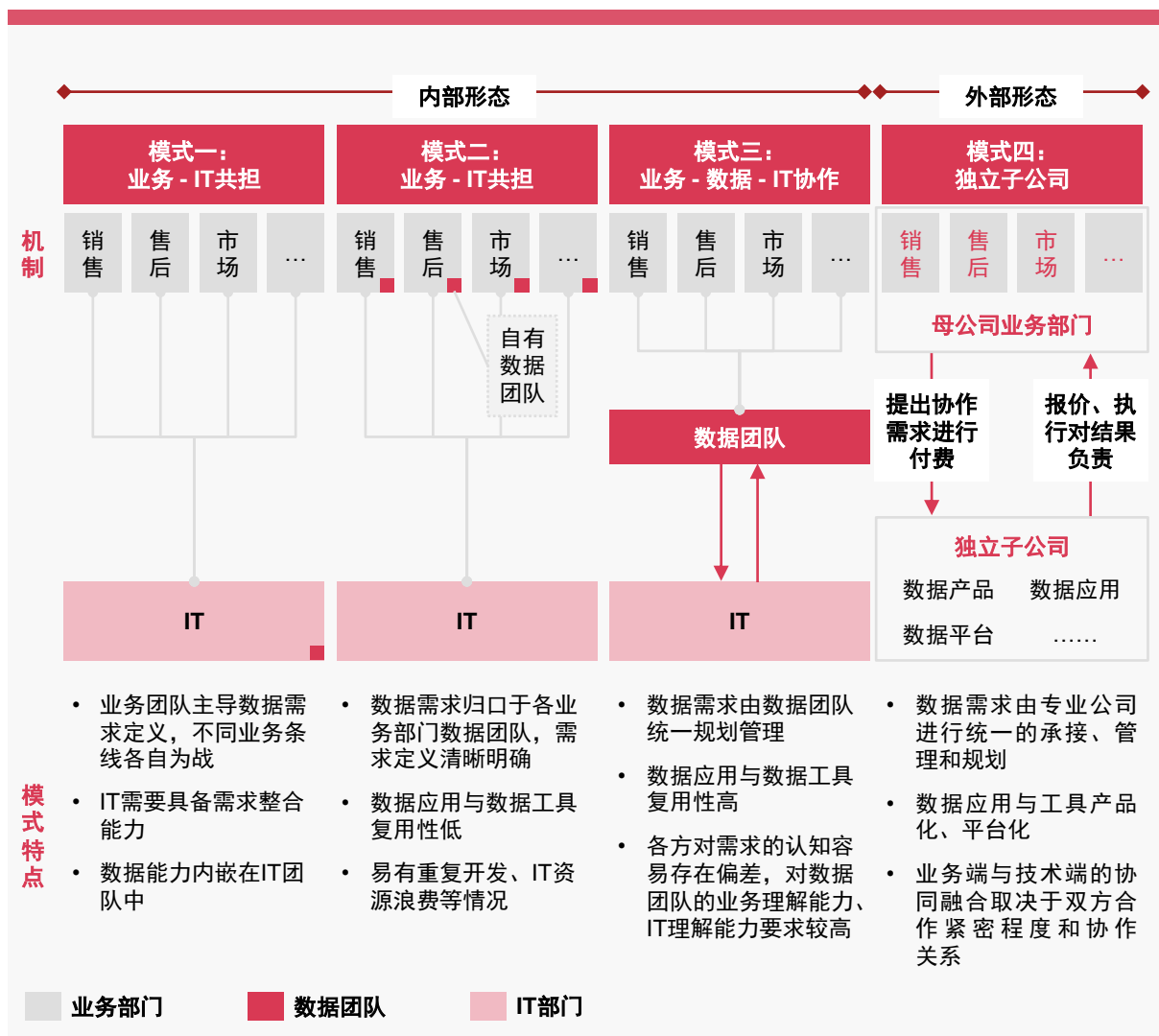
构建一个业务化、服务化及开放化的数据平台，形成“数据 — 分析 — 洞察 — 决策”支撑的产品化和常态化。对于数据分析产品化，可通过企业战略规划、数据应用场景设计、数据洞察分析这一过程的牵引，不断推动数据应用产品的设计、开发与应用，最终实现数据分析产品的可持续运营。

数据应用赋能：组织+运营

要素3 — 组织：建立数字化的组织，重新定义团队、部门乃至企业的运行模式

以跨各部门协同更加清晰、高效、灵活为目标，重新梳理组织所需的数字化能力，明确组织的能力建设方向，形成组织合力。





信息来源：普华永道思略特分析

要素4 — 运营：支撑数据赋能业务的常态化运作，使数据赋能成为业务新常态

数据运营需要建立一套从整体目标出发，引导数据变现链路上的业务、数据、IT部门分工协作的工作机制，因此需要部门间共识目标、协同配合，取代各自为战的状态，这样才能真正实现数据赋能的目的。

基于过往丰富的项目经验，白皮书梳理归纳多个行业优秀案例实践供读者参考借鉴。

亮点案例1：某美系合资车企，从场景体系规划到聚焦高价值场景落地，打造场景运营样板间。

亮点案例2：某日系合资车企，通过组织和技术双管齐下，引领数据场景赋能。

亮点案例3：某德系合资车企，围绕以客户为中心的理念，全面推动线上化和智能化进程。

阅读微信原文



下载完整报告

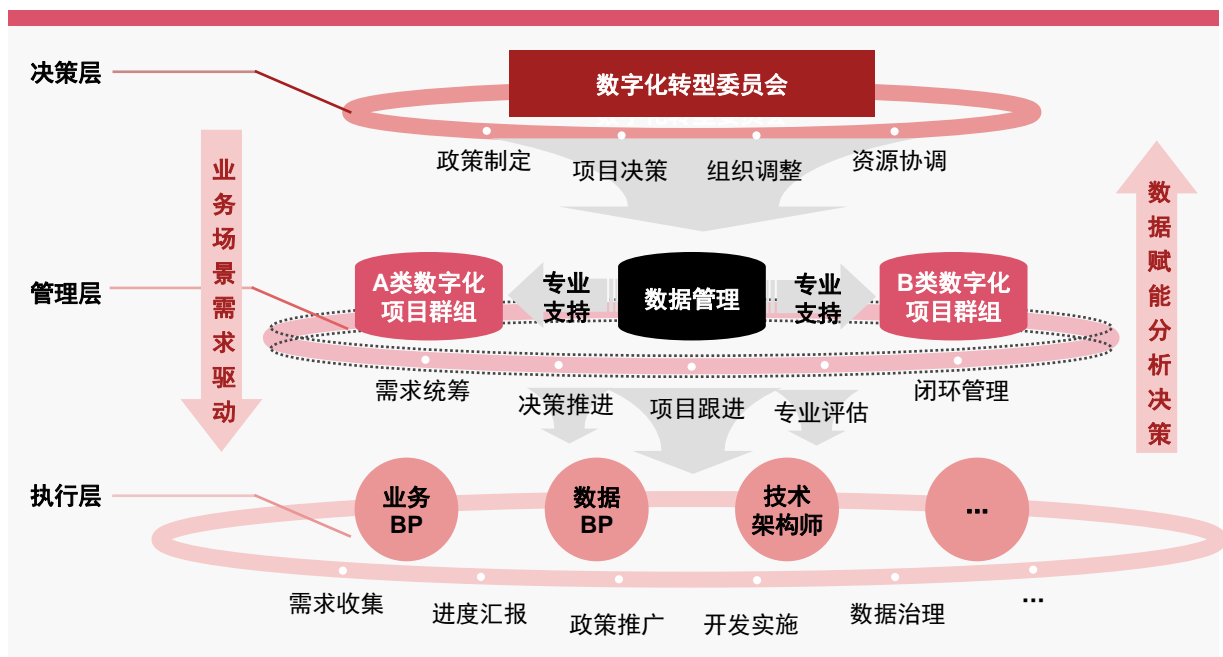


汽车行业数字化转型机制思考

随着汽车行业数字化转型进入深水期，大部分企业都已意识到数字化转型的重要性，并已积极开始尝试与探索，但成功的案例相对鲜见。越来越多的车企发现数字化带来的转型与变革动作在内部举步维艰，并同时伴随着业绩下滑与组织架构大调整的巨大压力。如何破局、造成困境的核心原因是什么，普华永道2023年发布中国《首席数据官调查》报告中可窥见端倪，其中良好的转型机制支撑的缺失是大多数车企的共识。

根据普华永道的观察，企业转型失败的原因是多种多样的，除了新技术的挑战和限制之外，还包括不清晰的战略规划、缺乏适当的资源投入、不完善的项目管理及无法跟上不断变化的市场需求等等。值得注意的是，技术创新和引入仅是数字化转型的基础，而数字化转型的本质其实是管理体系和机制的重塑。这种重塑对企业过去的既有观念、利益格局、运营习惯产生翻天覆地的改变，并影响企业当前业务和长远发展之间的平衡。事实证明，这些重塑也必然面临企业内部的巨大挑战和抵触，若不及时解决，将导致转型受阻或者进展缓慢，无法达到预期效果。

为解决上述问题，普华永道建议从“决策敏捷化”、“跨部门协同”、“强项目管理”及“正人才激励”四个方面着手建设企业的数字化转型管理体系和机制。



注：BP，即Business Partner，中文释义为合作伙伴，指在执行数字化项目时，从某个领域特别抽调来支持数字化项目的人员，业务BP指懂公司业务情况的人员，数据BP指懂公司数据情况的人员。

信息来源：普华永道思略特分析

首先，如何突破传统日常经营的科层制模式，提供转型所需的敏捷决策体系，企业需具备体系化敏捷的组织保障和决策机制。

企业需要明白“数字化转型是一把手工程”不止是一句口号。数字化转型的成功确实需要高层领导的积极参与和全程控制。高层领导不仅要数字化转型置于战略的突出位置，还需要在项目中发挥关键作用，包括管控关键节点和里程碑目标的达成、关键问题的决策协调、难点的攻关和突破等。高层先行示范，中层全力以赴，数字化转型才能顺利推进。这点在某国内知名企业转型案例中非常明显，自1997年之后，其陆续启动了大规模的管理变更，几乎每一次都是由董事长牵头，通过高层直接发起、推动、组织和管理变革全过程。

其次，大部分转型举措是跨部门动作，如何突破部门壁垒，企业需要完善的跨部门协同机制。

建立跨部门合作的抓手，包括PMO（转型项目管理办公室）机制、敏捷的沟通机制，业务部门和IT部门的合作方式，业务部门间的横向配合等。通过打破部门壁垒和深化部门协同，加速信息资源共享，促进各方优势互补，形成数字合力。

再次，数字化转型落地大多以项目群形成年度任务到部门，如何避免“强立项、草结项”、“雷声大、雨点小”，企业需要精细化的强项目管理。

数字化转型始于需求，项目管理是对需求从生成到实现这一过程的管理。这些需求通过层层传递，不断被翻译和解读，极易被反复曲解或误解，最终导致需求沟通和实施成本高，但交付结果不及预期的问题。受客户和市场需求变化快的影响，数字化转型迭代周期不断缩短，逐步演变成更短的试错窗口期加上更高的试错成本，最终给企业数字化转型带来更大的压力和阻力。因此，企业需要创新项目管理体系，持续沉淀知识和项目资产，以知识生态体系赋能需求实现，打造数字化管控能力，系统化地推进数字化转型，让转型变得敏捷、可行和可控。

最后，所有的变革都落在人上，如何为企业转型提供人才机制保障，需要短期长期结合的数字化创新人才机制。

短期内，以数字化项目为抓手，制定转型项目荣誉体系，项目考核与常规绩效及晋升挂钩提供激励，在池子里找到“鲶鱼”去突破。长期看，车企可以建立数字化创新人才体系，制定新型人才标准，对现有人才池进行盘点，既为项目输送人才，同时提供人才发展方案，保障企业未来长期的转型发展之路。



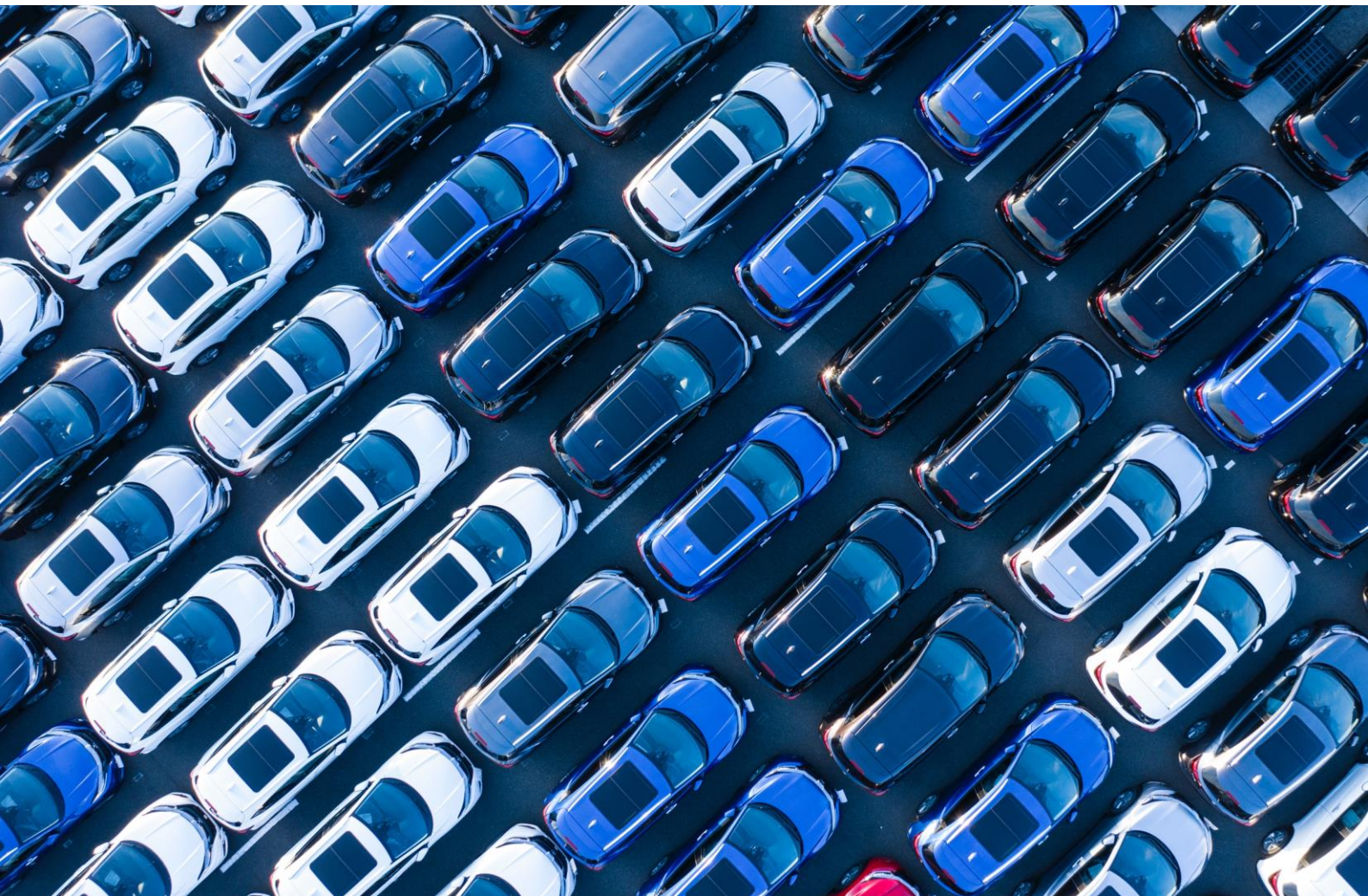
为保证上述机制体系的落地，车企需要在企业内部做实数字化的“转型PMO管理”，以客观独立的视角统筹推动项目群举措，兼顾业务发展与转型，包括：

- 专职转型PMO团队：可通过内部遴选或外部专家引入的方式，建立全职与兼职的组合团队，负责统筹汇报沟通、项目管理、风险管控等工作；
- PMO闭环管理流程及工具：从转型项目预算，到项目规划立项、过程及进度追踪、项目结项退出全流程精细化管理；
- 匹配对应考核机制：管理项目目标，包括结果指标及过程指标拆解，定义亮灯机制，项目定性考核与业务定量指标相结合，驱动转型与业务挂钩。



阅读微信原文

通过PMO团队推动转型项目2~3年的运转，从而沉淀数字化能力，稳住跨业务协作体系，巩固项目成果，并实现支撑企业长期发展的数字化创新人才体系及落地机制。



新势力车企典型营销体系问与答

过去几个月，新势力车企交付量节节上升乃至创下新高。2023年6月，某领先新势力汽车品牌首次突破3万/月的销量，并计划今年第四季度挑战4万辆/月的交付目标；另有三家国内新势力品牌同样突破万辆/月的交付量。究其原因，一些新势力企业在内部组织管理体系上进行了升级。以其中一家表现抢眼的新势力品牌为例，其通过IPD（集成产品开发）整合产品规划、IPMS（集成产品营销服务）整合市场营销、以及两者之间的互锁，配套人员能力体系提升，来达成其对千亿企业的组织基座构想。

2023年是很多传统品牌、尤其是合资车企吹响新能源市场反击的“元年”。汽车市场上开始出现不少合资车企投放出的具有竞争力的纯电平台产品，经过这些年的观察和试水，这些传统车企也开始将新势力的做法融入到自身的销售体系中，学习新势力新品上市的管理体系，力求在全新车型的市场投放中，获得稳健的回报。

然而，每一种模式成功的背后，一定是其企业最符合自身资源与复合外部市场需求之间，找到了一种成本—效率—质量之间的平衡。新势力车企的成功有其“第一性”逻辑和前置条件，传统自主品牌或合资品牌车企如果盲目学习，反而会对自身体系进行进一步的拉扯。只有充分了解这个体系的背后逻辑，找到自身运用这种机制的风险点与改造点，才能形成符合自身条件的体系化能力。

为此，普华永道思略特中国汽车行业总监芦梦娇女士，根据在新势力车企中丰富的一线操盘经验与第三方咨询全局视角，分享从一线运营和咨询实践后得出的见解。



芦梦娇

普华永道思略特中国汽车行业总监

曾经担任某新势力企业全国营销负责人，完成了0-1的营销运营体系建设、产品上市和订单目标达成；

加入普华永道后，带领团队帮助多个自主品牌和合资品牌的全新新能源品牌，完成从0-1的上市、营销运营体系的搭建和营销团队赋能；

对车企如何基于新势力品牌的运营体系、结合传统品牌的资源优势与边界条件进行适配设计，有深刻的洞察和经验。

问

市场上有很多对新势力车企目前成功的解读，也总结了很多新势力成功的原因，典型操盘经验可能包括以用户为中心的产品设计与沟通、对外大IP属性的互联网流量运营方法、对内高效的产品—营销—售后全生命周期流程及配套矩阵型组织等多方面。您曾在两家新势力车企担任过区域销售负责人和全国营销负责人的位置，从行业的角度来看，部分新势力企业的成功，背后有哪些条件支持？

答

第一是组织高效与目标清晰。新势力的成功首先依赖一个简单高效、不繁琐冗余的组织结构；在清晰、一致的目标下，成功新品牌需要在发展的不同阶段，有唯一、明确的主操盘人拍板负责，以达成相对流畅的决策过程。具体的衡量标准是，不同发展阶段中，哪个部门在该阶段对结果负责，则由该部门负责人作为主操盘人。比如新品牌成立时，由工程产品部或设计部牵头；过渡到品牌上市及准备期时，则由市场品牌部牵头；当车辆准备完善、最后一个团队营销团队进入舞台时，则由营销部牵头；由于其对最终销量结果负责，其他团队因而退后做支持。另外，新势力多采用直营模式，总部组织一管到底使得总部决策可以迅速穿透到门店和工厂，帮助组织高效决策落地。

第二是容错机制。企业发展早期不能讳疾忌医，对待犯错要有足够包容度，快速发现错误快速解决，而不是第一时间追责。

第三是数字化工具。新势力的数字化系统通常具备信息流、数据流、现金流“三流”打通的能力，这使得其企业运营具备一套完整、统一的数据底盘，并有清晰的数据驾驶舱。在数据一致、真实、且贯穿整体业务流程的前提下，数字化工具才能高效赋能业务。事实上，无论应用在组织的前中后台、还是直营代理经销模式，成功的新势力都达到了该要求。

问

过去几年，您也观察到行业的一些传统车企开始学习新势力的这些操盘做法，但是因为传统品牌自身也很特殊，新势力成功经验背后的条件，在传统车企似乎都不具备，这点您怎么看？

答

传统车企由于体制、背景等客观差异，无法在成功经验背后的条件上直接复刻新势力。普华永道观察到，传统车企可能会出现以下前提条件的差异：

首先是关键决策链通畅程度。传统车企的新能源品牌，如果主要人力资源只集中在销售公司上，而产品研发和生产、甚至交付资源都依赖集团资源，则决策流程可能过长。例如，销售公司负责人在提出产品需求等支持时，无法横向沟通，需要上至集团分管领导、甚至集团董事长汇报。

其次是代理和经销商关系制衡。新能源车型上市的时间周期通常很短，传统车企可能难以直接用直营模式达到目标，需要依靠代理模式或经销商资源。由于主体和立场不同，主机厂很难对代理商或经销商一管到底。即使是在最接近直营模式的代理制下，在新品牌没有证明自身销量和市场热度前，代理商往往不会全力配合。

再者是数字系统开发质量。传统车企的数字化系统往往采用外包形式，而不具备较高的互联网软件开发实力。因此，新品牌在面临新能源车型新营销模式业务流程数字化的挑战时，很可能没有一个合适的、理解新业务的技术合作方，也没有完全的评判能力或信心组建一个高质量的系统开发团队。

问

如果不具备这些条件，盲目学习新势力这样的上市操盘方法，会造成在传统车企新产品上市上形成什么问题？

答

如果不考虑自身条件而直接照搬新势力上市节奏与做法，可能致使传统车企上市失败，在上市节奏、品牌认知、门店建设与销售交付质量、数字化系统等问题出现，具体举例来说：

- **上市节奏问题：**由于传统车企的决策链不通畅，新品牌可能在营销资源协调和节奏吻合上，无法做到跟随市场上用户需求、竞品动作、政策变化而快速反应，导致上市进度延期，从而错过良好市场时机。
- **品牌认知问题：**传统车企的新能源品牌在对外品宣过程中，一方面得益于传统品牌的背书，也一方面受限于传统品牌的既有印象。尤其是在品牌向上过程中，传统车企集团的背景可能会让新品牌面临市场教育和认知重塑的挑战。
- **门店建设与销售交付质量问题：**由于新品牌在与代理商关系中话语权不平衡，代理商可能会在门店铺设的积极性上抱有一定的迟疑。甚至，如果代理商系传统车企原有经销商体系出身，新品牌更难以对代理商高层的关注度及配合度提出要求，也难以对代理商同时运营传统燃油品牌和新能源品牌的精力投入侧重与销售交付质量做出要求。
- **系统与业务脱节问题：**由于数字系统团队外包或新组建的原因，传统车企在新品上市时，数字化系统的开发资源可能无法被精准计量，导致系统上线节奏、承压能力跟不上业务要求。更甚者，如果数字化系统开发团队对新营销的内核理解不足，可能导致系统与精心规划的新营销业务脱节，本来意在赋能的数字工具变成了一线员工和运营团队的负担乃至雷点。



问

既然这些问题都是传统车企一定会面临的，那他们的产品上市操盘，以及在产品营销运营流程上就需要形成自己的特点。如果要解决这些问题，您有什么建议？

答

从过往经验来看，建议每个企业对症下药。

首先做好企业诊断，认知企业全盘情况。由于传统企业发展至今，已经形成各自独有的特点、独有的优势和短板；只有先充分认知到自己企业的全盘情况，从资源、体制、可操作性及可变性、供应链、资源等多方面角度，做一个全面诊断之后，才能判断是否可以进行、或怎样进行调整和优化。

其次设计或探索企业最适合的路径。新营销并没有固定标准模板，如果企业诊断后发现其存在局限，则不能也没有必要生搬硬套新势力的成长模式，而是需要设计和探索出一条充分结合企业特点、最适合企业自身发展的路径，这需要综合考量以下因素在内的完整策略，例如：

- 渠道模式：传统经销、直营、或中间路径代理、或怎样组合；
- 零售业态：商超店、综合4s园区店、临时快闪店等、或怎样组合；
- 用户服务与管家的投入程度；
- 城市级别切入与侧重；
- 投放内容与预算规模；
- 新零售业务与数字化配合节奏；
-

最后，仅仅设计出好的路径是不够的，在已知适合的策略上，企业需要把握好每一步的落地情况，这其中至少要做好三个要点：

- 做好进度总控，跟进每一个关键时间里程碑（品牌发布、产品发布、大小定、交付等）下企业需要做的关键任务，倒排跟踪；
- 执行质量检视：在业务流程、数字化系统、业务策略、培训等执行落地项上检视每一项必要工作的质量是否执行到位；
- 做好风险控制与问题排查：一方面减少跨部门新业务合作中的风险，做好信息拉通以及对外传播内容审核，在风险或问题发生前，做好识别、计量、监测、控制四大步骤；另一方面，一旦发现问题则及时解决问题，针对问题环节出具Plan B（备案）。



阅读微信原文



全面提升药物警戒管理能力，助力企业高质量合规发展

药品安全性和有效性是药品全生命周期管理的核心内容，而药物警戒是把控药品质量和安全的有效工具，也是保障药品有效性的重要手段。自药物警戒的概念于1974年首次提出以来，世界卫生组织 (WHO)，国际医学科学组织理事会 (CIOMS) 和人用药物注册要求国际协调会 (ICH) 等国际组织为药物警戒在全球范围内广泛定义、各国药物警戒体系逐步完善奠定了重要基础。

全球各国药监部门也积极建立和健全本国药物警戒法规体系以提高临床合理用药的水平，保障用药安全，进而改善公众健康状况与生活质量。欧盟在2001年即颁布第2001/83号 (EC) 指令对药物警戒的总体要求进行规定，并在随后陆续颁布包括GVP（药物警戒管理规范）在内的各项药物警戒法规指南，构建了完整的药物警戒体系。美国FDA早在1961年开始收集药品不良反应报告，目前已经发布了近30个相关指南用于指导企业开展上市后药物安全工作。亚太地区整体起步较晚，各国药物警戒体系的完整性和规范性存在差异，并且多个国家正处于法规更新频繁的动态变化阶段。

随着亚太区医药市场的快速发展，跨国药企正在加强亚太区业务布局，众多中国本土药企也开始逐步拓展亚太区市场业务。及时了解并掌握亚太区各国药物警戒监管动态，对于确保运营持续合规至关重要。在此基础上，不断完善药物警戒管理体系以保障药品的安全性和有效性，对药企高质量发展具有重要意义。

亚太区药物警戒监管现状

目前，亚太地区医药市场份额在全球医药市场中位居第二，据预测亚太地区医药市场规模在2022-2027年间的增长率将达到4.2%，因此亚太地区已成为药企全球战略布局中的重要板块，亚太地区的药品监管现状也成为药企业务发展中须关注的话题。然而，就药物警戒方面而言，亚太区整体配套法规还在发展过程中，各国的发展水平与健全程度仍存在差异。

各国药物警戒相关的法律法规正处于逐步完善、动态变化的阶段

总体来看，随着当地药监部门日益重视药物警戒，亚太区多个国家及地区在过去几年间频繁更新包含GVP在内的多项重要的药物警戒相关法规，对企业开展药物警戒活动的主要内容进行了具体而规范的指导。在明确常规的药物警戒活动内容的基础上，相关法规制度也对企业药物警戒工作提出了更高的要求，促使其从被动发现药物安全信息向着主动监测安全信号以及管理安全风险进一步优化；同时为了推动药企对自身药物警戒活动进行整体规划建设，部分国家的法规还要求企业撰写药物警戒体系主文件，在建立相应文件制度的基础上对企业药物警戒工作进行全面梳理。此外，为确保企业药物警戒体系的有效运行和持续改善，相关法规中对药物警戒活动的权责规定也更加明晰，部分国家在近几年相继制定了药物警戒负责人制度，敦促企业对药物警戒全过程的质量和合规性进行监督，对全面提升企业药物警戒能力发挥了重要作用。

亚太区部分国家药物警戒监体系概览

	药物警戒政策变化情况 ¹			GVP首次 出台年份	关键规定		
	近五年更新的药物警戒政策数量				信号监测 和 风险管理 ³	药物警戒 体系 主文件	药物警戒 负责人 ⁴
中国	4	13	16	2021	✓	✓	✓
日本	1	9	56	2004	✓	NA	✓
澳大利亚	1	2	16	2012	✓	NA	✓
韩国*	3	14	6	2021	✓	NA	✓
马来西亚*	2			2021	✓	✓	✓
巴基斯坦*	3	4		2022	✓	✓	✓
缅甸*	2			NA	NA	NA	NA
柬埔寨*	1			NA	NA	NA	✓

指南²
 法规
 法律

注释:

* 已同中国签订共建“一带一路”合作文件的国家

1. 不完全统计；2. 通知包含于指南内；3. 对信号监测和风险管理是否均有要求；4. 包含药物警戒负责人、当地安全负责人或其他同等性质的负责人

信息来源：普华永道思略特分析

各国药物警戒监管体系建设具有地区差异性

在借鉴全球标准的基础上，亚太区四大主要市场——日本、澳大利亚、韩国、中国均已搭建了较为完善的药物警戒的监管体系；其他市场的药物警戒监管体系尚在发展阶段，法律法规体系完整性和相应的监管强度有待进一步提升。

主要市场概览

日本作为ICH创始成员国之一，已充分践行ICH对于药物警戒工作的相关原则，建立起一套相对健全的药物警戒监管体系。自1979年，日本在《药事法》中正式提出药品上市后监测制度后，又先后颁布《药物警戒质量管理规范》(GVP) 和《药品上市后研究质量管理规范》(GPSP) 等配套指导文件，实现了药品全生命周期的药物警戒。此外日本还以法律形式确立了再审查、再评价制度，通过对新批准上市药品重新审查以及对所有已上市药品重新评价，保障上市药品的质量、有效性和安全性，进一步提升了日本药物警戒的监管水平。

亚太区主要市场药物警戒监管现状		
	主要特点	关键政策
日本	<ul style="list-style-type: none">充分践行ICH相关指导原则，并建立相对健全的药物警戒监管体系在此基础上，额外确定了再审查、再评价制度，进一步提升日本药物警戒监管水平	<ul style="list-style-type: none">1979年，《药事法》2004年，《药物警戒质量管理规范》(GVP)2004年，《药品上市后研究质量管理规范》(GPSP)
澳大利亚	<ul style="list-style-type: none">法规要求及监管体系与欧盟高度协同，整体处于领先地位此外，对于主动信号监测遵循CIOMS标准规范，监管体系与国际接轨	<ul style="list-style-type: none">1989年，《治疗药品法案》2012年，《关于药品代理人的药物警戒职责的要求与建议》(GVP)2012年，《关于药品和生物制品的风险管理计划的要求与建议》
韩国	<ul style="list-style-type: none">已建立较为成熟的药物警戒监管体系，并逐步完善本国特色监管要求额外确定了再审查、再评价制度，并对额外递交风险管理计划评估报告做出进一步要求	<ul style="list-style-type: none">2007年，《药事法》2013年，《药品安全法规》2015年，《风险管理计划》指南2021年，《药品安全法规》附则4-3 (GVP)
中国	<ul style="list-style-type: none">2017年加入ICH后进入加速阶段，对标国际的基础上逐步构建具有本土特色的药物警戒体系充分借鉴欧盟要求的同时，更加关注群体不良反应事件、额外递交药物警戒年度报告等本土化药物警戒活动	<ul style="list-style-type: none">1999年，《药品不良反应监测管理办法（试行）》2019年，新《药品管理法》2021年，《药物警戒质量管理规范》(GVP)

信息来源：普华永道思略特分析

澳大利亚药物警戒相关要求与欧洲药品管理局（EMA）法规协同性较高，就法规要求的全面性及监管体系的完善程度而言处于领先地位，并且法规要求近年来较为稳定。1989年通过的《治疗药品法案》及之后陆续发布的《澳大利亚关于药品代理人的药物警戒职责的要求与建议》、《澳大利亚关于药品和生物制品的风险管理计划的要求与建议》等指导文件全面融合了欧盟对于药物警戒各项活动的要求，特别是对于主动信号监测的要求亦遵循CIOMS指南等标准规范，使其药物警戒体系与国际接轨。

韩国目前已建立较为成熟的药物警戒监管体系，并正在逐步完善其本国特色的监管要求。韩国《药事法》于2007年出台后历经多次修订，并陆续发布了一系列配套指南，构建了完整的药物警戒体系的基础。与日本类似，韩国在《药事法》中亦规定了再审查、再评价的要求，以及《风险管理计划》指南中还针对药物安全风险提出了本国特有的要求（如额外递交风险管理计划评估报告），体现了韩国药物警戒监管力度的进一步加强。

中国药物警戒体系建设自2017年加入ICH后进入加速阶段，对标国际形势，逐步构建起以不良反应监测体系为基础的统一药物警戒体系。2019年发布的新《药品管理法》，标志着药物警戒正式以制度形式确立了上位法，其后在2021年发布的《药物警戒质量管理规范》是新《药品管理法》首个关于药物警戒的配套文件，对企业履行药品安全责任提出了更全面的规范和指导。中国GVP在充分借鉴EMA要求的同时也具有一定本国特色，如关注群体不良反应事件、额外递交药物警戒年度报告等，推动了药物警戒模式方法的探索和制度顶层设计的完善。

亚太区其他市场概览

部分国家（如马来西亚、巴基斯坦等）也参考其他国家相关法规在近几年陆续推出了本国的GVP，内容覆盖药物警戒各项主要活动。比如巴基斯坦在2022年颁布的GVP，规定了不良反应的监测、报告、评价和控制等要求，基本构建起了药物警戒制度的完整框架，但相较于亚太区主要市场的监管体系，仍需进一步完善药物警戒活动的实施细则，尤其在主动信号监测方面，对于具体开展方法的指导和规范仍有较大的优化空间。

然而也有部分国家（如柬埔寨、缅甸等）对于药物警戒法规体系的建设还处于早期阶段，只针对个别安全性报告等个别药物警戒活动进行约束、对主动信号监测和风险管理的监管意识有待加强；仍有个别国家（如尼泊尔）尚未明确提出企业的药物警戒职责，药物警戒监管体系完整性有待提高。



药企药物警戒部门的职能职责

据普华永道观察，随着药物警戒法规体系的逐渐成熟与健全，药企正在明确与完善药物警戒部门的职能职责以满足监管要求并顺利开展药物警戒工作，其中包含监测并保障药品安全性的药物警戒核心业务职能，把控药物警戒工作质量和合规性的质量管理职能，以及维持药物警戒工作高效进行的运营管理职能。



信息来源：普华永道思略特分析



核心业务职能

为了全面评估药物安全，控制用药风险，药物警戒核心业务涵盖药物上市前和上市后阶段，贯穿药品全生命周期，主要内容包含个例安全性报告收集与递交，定期安全性报告撰写，药物安全信号监测，以及药物安全风险评估与管理。在日常的药物警戒工作中，药企对药品从临床试验阶段到上市后的不良反应进行监测和收集，对从中识别出的药物安全性信息进行分析评估，并根据评估的结果制定并实施相应的风险最小化措施，以确保药品的质量、有效性和安全性。

此外在实际工作中，药企多按照产品维度，对全球不同上市地区的药物安全性数据进行汇总管理，形成统一的药物警戒数据库。为了保证在集团层面全面开展药物警戒工作的同时又确保不同国家市场的用药安全性，产品的安全性信息往往会在总部进行集中管理分析，上市地区的分部则对药品在本地发生的安全性问题开展前哨监测，并依据当地监管的要求和药品的使用现状，落实风险管理活动以及其他相关工作在本地体的具体实施。

质量管理职能

质量管理贯穿了药品从开发、临床试验到注册、生产、上市后监测的全生命周期，是保障药品质量的重要手段。药物警戒作为药品全生命周期管理的关键一环，对其进行质量管理，是保障核心业务规范化发展的重要基础。因此，药物警戒部门还具备相应职能对工作流程和质量进行监督管理，根据外部政策法规，制定并及时更新药物警戒相关的工作制度和标准操作规程，并且对药物警戒工作的质量和合规性进行管理和定期审核，确保药物警戒工作从流程确立到操作落实均满足法律法规要求。

运营管理职能

除了以上两类必备职能外，为保证药物警戒工作的持续高效运行，在综合考虑企业经营范围、规模大小以及业务发展速度等具体情况的基础上，药物警戒部门还可配备相应的运营管理职能，以实现企业内部运营的优化。结合工作质量和效率，部门内部会对组织人效进行管理，确保人力资源被充分调动，以支持药物警戒活动高效执行落实；此外，为协同企业内部合作以及响应外部监管需求，药物警戒部门还会建立沟通协调机制，保障与企业内其他部门以及外部监管机构、行业的顺畅交流，确保药品安全性信息的及时传达和有效处理。



药企在药物警戒工作中面临的挑战和应对措施

据普华永道观察，随着外部监管环境的动态变化以及药企业务发展和组织变革带来新的需求，药企在已有的药物警戒工作基础上面临着转型升级的挑战，可考虑从管理体系搭建、专业水平提升、资源配置优化等角度提升组织能力。

挑战一：各国药物警戒监管体系正处于动态变化中，对药企保障药物警戒工作合规开展提出更高的要求

如前文所述，亚太区各国的药物警戒相关法律法规体系正在逐步完善和发展过程中，相关政策更新频繁，同时不同国家对于药物警戒的管理要求也不尽相同，其中不乏特定市场专门的监管规定。了解法律法规是深入研究药物警戒体系、合法合规开展药物警戒工作的重要途径及必要基础。对于业务涉及亚太地区多国市场的医药企业来说，动态变化且具有地区差异化的监管环境对掌握药物警戒政策全景、并依据法规要求开展相应工作带来不小的挑战。

建议：建立政策动态追踪机制，搭建并完善药物警戒体系

针对业务已涉及不同国家及地区的药企，可建立专门的药物警戒政策动态追踪机制，设置专人专职，掌握各区域内药物警戒监管政策变化，并梳理出政策全景作为工作开展与调整的基础，并建立关于政策变化的培训、分享机制，以提升内部人员的政策相关知识储备；同时依据政策更新不断调整并完善药物警戒工作体系，针对法规要求，对部门的职能职责进行及时调整、对工作质量做出更新要求，持续保证业务开展的稳定性和合规性。

针对大多数我国本土药企，药物警戒工作的开展尚属于起步阶段，首先需依据我国药物警戒监管政策以及企业自身特点逐步搭建药物警戒工作体系，并在未来的国际化进程中，明确政策追踪机制的重要性，充分了解各个目标市场的药物监管现状，以确保其业务开展满足不同市场的监管要求。



挑战二：药物警戒监管政策逐步完善，对药物警戒工作要求更加细化，业务复杂度亦随之上升

药物警戒监管政策的逐步进化与完善对药物警戒工作提出了更科学更具体的规定，使得相应工作的复杂度也随之增大，进而对药物警戒工作人员的综合能力提出更高的要求。从产品维度来看，工作人员从过去只聚焦于个别产品的个例安全性报告处理过渡到需兼顾多类产品的复杂药物警戒活动；从业务难度来看，除常态化的工作内容外，还需具备如信号监测、风险管理等个性化程度较高的工作的应对及处理能力。除了专业能力要求之外，业务的动态调整还需要药物警戒工作人员在工作开展中具备灵活管理能力以及统筹协调能力。

此外，药物警戒贯穿药品的全生命周期管理，除药物警戒部门外，还需研发部门、注册部门、医学部门等部门配合。然而由于各部门人员更多专注于自己负责的单一细分领域，面对复杂业务的处理及统筹协调时，组织内部灵活度和资源调配空间较为局限。

建议：完善人才培养体系，提升药物警戒部门的专业水平；搭建跨部门合作机制，促进部门间高效协作

人才培养方面，药企可优先通过完善培训制度并搭建专门针对药物警戒工作的内外部交流学习平台，全面提升员工知识储备和业务能力；在此基础上，可通过部门内轮转，提升员工在不同药物警戒业务上的处理能力；同时也可尝试部门间轮岗，促进与药物警戒相关部门间的工作交流，拓宽能力边界，以提升在面对复杂业务调整时资源调配的灵活性。

同时，为整合多方资源，实现跨部门信息拉通和高效配合，可在公司层面成立跨部门工作组，横向、纵向对接各个部门，并通过阶段性的工作组会议共享政策趋势、法规更新，共同商讨并制定跨部门工作计划，对安全性问题进行全面和科学的评估，并在重大风险、紧急安全事件的处理上实现部门间高效合作。

挑战三：随着新产品上市和国际化进程加速，药企降本增效的压力加大，药物警戒工作开展的管理能力与运营效率有待提升

随着市场需求的驱动和创新技术的发展，药企不断加快新产品的上市速度并拓宽国际化业务的版图，产品种类的增多和整体业务体量的加大导致药物警戒的工作量也随之攀升；同时在医药市场竞争加剧的情况下，降本增效也成为药企面对的重要课题，药物警戒工作的效率亦受到管理层关注。此外，药物警戒工作和药企整体的产品销量相互关联，市场的不断变化使得药企的业务体量动态浮动，如何保证在业务“旺季”高效利用资源并在业务“淡季”控制资源成本，成为未来药物警戒部门需要解决的关键问题。

建议：结合业务需求对内外部资源进行高效调配，同时完善内部人员管理体系以提升工作效率

成本控制方面，药物警戒部门可考虑平衡内部人力资源和外部供应商资源，结合业务特点和部门人员能力对资源进行合理调配。例如可以将标准化的工作如个例安全性报告信息录入、信息初步处理等外包给服务供应商，在提升效率的同时可以降低冗余人员成本；同时使得药企核心技术人员能够更专注于个性化要求较多的工作内容，优化资源利用。

效率提升方面，在规范工作内容、工作流程的前提下，完善指标考核绩效追踪机制，搭建更全面、更多元化的绩效体系。针对外包供应商的标准化工作，统一量化标准，阶段性统计业务表现数据，如单日完成的个例安全性报告录入数量、出错率等；针对个性化的工作，把握核心工作节点，追踪完成进度，并及时收集或提供工作反馈，兼顾过程管理和结果评估，提升人员利用效率。在此基础上，可设立激励机制，对有突出贡献的员工及时给予肯定，提升员工积极性、助力员工个人成长，并进一步提升工作效率。



阅读微信原文

普华永道助力武田中国创新挑战赛，打造医疗数字化新动能

理解技术、触达技术、赋能技术——提升企业核心竞争力并寻找新增长曲线是当今企业创新发展方式之一。创新生态为大企业创新转型过程中匹配技术企业，储备外部资源，利用技术企业已建立的技术能力，灵活、规模化地实现创新转型价值主张。同时，技术企业以大企业真实场景与需求，打磨技术企业产业及服务，更好地将其数字健康解决方案商业化。当前，中国生物医药产业正在迈向创新引领数字化转型的道路上，新兴科技和医疗行业的融合不断深入，成为推动医药行业数字化发展变革的重要力量。传统医药企业的行业知识与研发力量积累，结合数字医疗创新企业的前沿技术手段，将共同引领行业数字化变革新浪潮，重塑医疗产业未来。

场景融合前沿技术 助力创新概念落地



普华永道中国与武田中国签署战略合作备忘录

“创见元宇宙”2023武田中国创新挑战赛启动仪式上，普华永道中国与武田中国签署战略合作备忘录。未来，普华永道将以专业咨询背景，为数字医疗创新项目提供商业化落地全流程支持，分享深厚的专业洞见，助力武田中国通过数字化的方式探索更广泛的疾病领域。

普华永道中国医药医疗行业主管合伙人徐佳表示：“我们很高兴与武田中国建立合作。武田中国在挖掘、培养数字化创新方面颇具远见，而普华永道则能够为方案的商业化落地提供专业的洞察和支持，期待我们的合作能够为创新医疗解决方案的启动、落地、最终实现商业化、惠及更多患者提供助力。”

武田制药全球高级副总裁、武田中国总裁单国洪表示，“随着‘拓维中国’发展战略的全面实施，武田中国的创新发展和布局已经迈入新阶段。数字医疗技术是赋能我们获得可持续的创新能力和加速实现战略目标的关键要素之一。我们非常荣幸能与国内优秀的数字医疗创新企业融合共创，探索并引领数字医疗的未来，以新技术和创新成果改善患者体验，造福中国患者。”

武田中国数字化科技团队负责人顾青表示：“长久以来，‘以患者为先’一直是武田制药的核心价值观。武田中国的数字化转型也始终以患者的体验和需求作为立足点。今年，挑战赛拓展至新的疾病领域，正是我们对患者真实需求所做出的积极响应。我们期待携手合作伙伴，积极探索数字医疗在武田中国核心治疗领域的新概念和新应用，将数字化技术真正转化为让患者获益的诊疗体验和创新疗法。”

探索需求和场景 实现合作共赢



普华永道中国助力武田中国创新挑战赛

此前，普华永道作为专业导师与外部专家，依托普华永道医疗行业的专家力量和数字化创新生态资源，通过创新方法论培训、沉浸式企业拜访、专家分享、圆桌论坛等形式，与武田内部创新团队一起激发内部创新想法，筛选创新方案，并通过挑战赛聚集优质技术企业，将前沿技术拓展至银屑病、神经和紫癜等更多武田疾病领域。

普华永道创智中心将普华永道创新生态资源嫁接，以普华永道业创新生态的技术企业、投资人、大企业、学术机构、政府等资源赋能武田挑战赛，根据疾病领域及技术方向搜寻并推荐数字健康技术企业，并通过多层次、多形态生态活动赋能武田挑战赛甄选创新企业社群管理，提高企业与技术企业交流与黏性。以行业分享会共话技术与趋势，以闭门交流会探讨全新合作机会，以培训工坊赋能企业成长。普华永道创新生态将与武田一同从内而外立足企业实际需求及痛点，触达技术，理解技术，融合技术；从外而内，以创新技术与趋势启发内部创新，实现技术与场景的深度融合。

未来，普华永道将携手武田中国，继续深化数字化探索，以“释放数据和数字化的力量”为共同目标，密切与医疗行业大企业、创新企业等各方合作伙伴的联系，构建更加开放、多元的数字化创新生态，构建数字医疗行业新未来。



阅读微信原文

破难题、立未来：跨国工业品企业如何应对在华运营新挑战

作为全球最大生产制造中心和第二大消费市场，中国正在走出疫情的影响，并向着繁荣富强的发展目标迈进。然而，随着地缘政治等宏观因素的演进，国际形势不确定性增加，对中国市场环境造成了一定影响，同时也对跨国企业的中国业务带来了一系列挑战。面对多变的市场环境，跨国企业需要充分权衡中国市场的挑战和机遇，通过采取必要的应对举措，推动在华业务的可持续发展。

影响跨国企业中国业务运营的主要挑战

普华永道思略特持续密切关注中国市场动态，支持多家工业品行业的跨国企业评估其中国业务运营模式，并建立了成熟的框架和方法论帮助跨国企业识别中国业务运营的挑战，制定有效的应对方案。

思略特认为，跨国企业中国业务运营主要面临的挑战包括：业务连续性的挑战、中国独特市场特点带来的挑战、以及常态化业务运营过程中面临的挑战。

跨国企业在华经营的主要挑战		
主要挑战	可能性	影响
业务连续性		
中国独特市场特点带来的挑战	产品兼容性	
	数据安全	
	进口替代	
	新兴行业的特殊挑战	
常态化业务运营过程中面临的挑战	客户支付能力与产品偏好	
	供应链稳定性	

信息来源：普华永道思略特分析

首先，由于地缘政治环境的演变，跨国企业可能在中国面临业务连续性的挑战。

部分国家的出口管制可能对跨国企业的中国业务造成直接影响，同时，中国对跨国企业运营合规愈发重视，对跨国企业在中国运营提出了更高的要求。此外，“逆全球化”也可能对跨国企业在华业务运营带来一定挑战（如制造业迁移引发的供应链挑战等）。因此，致力于持续在中国开展业务的跨国企业需认真审视地缘政治环境演变对自身业务产生的影响，并提前做好应对预案。

第二，思略特基于中国独特的市场特点，总结了四大重点注意事项：产品兼容性、数据安全性、进口替代，及新兴行业特殊挑战。跨国企业如未能处理好这些问题，可能导致市场准入、产品开发及订单履行方面的挑战。

产品兼容性

中国数字化生态系统主要参与者与世界其他地区存在显著差异。以软件产品为例，进口软件通常基于海外开发环境设计，导致其与中国本地数字化基础设施及软件生态系统存在兼容性问题。此外，部分海外软件进入中国市场也面临挑战。

网络安全

中国颁布了多项法律法规（例如数据安全法及网络安全法）以加强对敏感数据境内存储以及跨境数据传输的管理，这些法律法规将不同程度影响跨国企业数据管理体系和产品设计。



数据安全法要求企业优化数据传输管理，加强跨境数据传输的审查。同时，规定企业建立数据安全管理体系的义务，要求企业采取与网络安全、数据传输相关的风险应对措施。



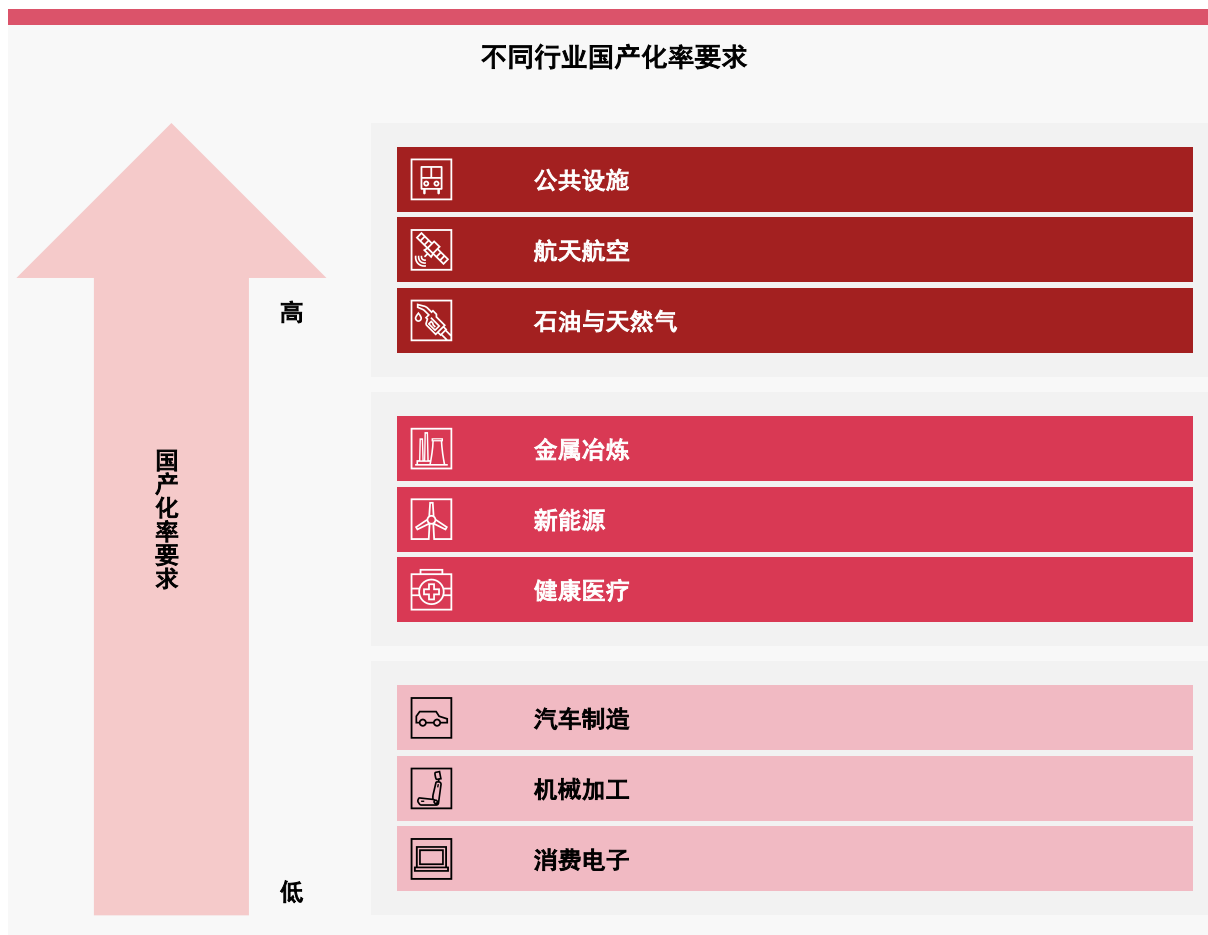
网络安全法旨在更好的保护在中国境内建立、运营、维护和使用的的数据。具体而言，该法规规定企业在中国境内运营中收集与产生的个人信息和重要数据必须存储于中国境内。

信息来源：公开信息



进口替代

政策制定者针对公共设施、航天航空以及一些由国有企业占据主导地位的特定行业设定了较高的国产化率目标。尽管国产化率目标主要适用于国有企业，一些大型民营企业也自发响应，在采购过程中跟随国有企业提出本土化采购要求。



信息来源：普华永道思略特分析

新兴行业特殊挑战

中国在一些新兴领域（例如汽车动力电池行业）建立了全球领先优势，在此过程中，行业主要玩家对供应商的产品规格、定制化以及服务水平都提出了较高的要求，以支撑其高生产标准。然而，许多外资企业由于对中国新兴行业的理解不足，且缺乏本土研发能力，最终导致难以对客户需求做出快速响应。

此外，许多跨国企业在常态化业务运营过程中也面临着客户需求多元化和供应链稳定性的挑战，这些挑战可能导致产品吸引力和产品交付周期方面的瓶颈。

工业行业客户的支付能力与产品偏好

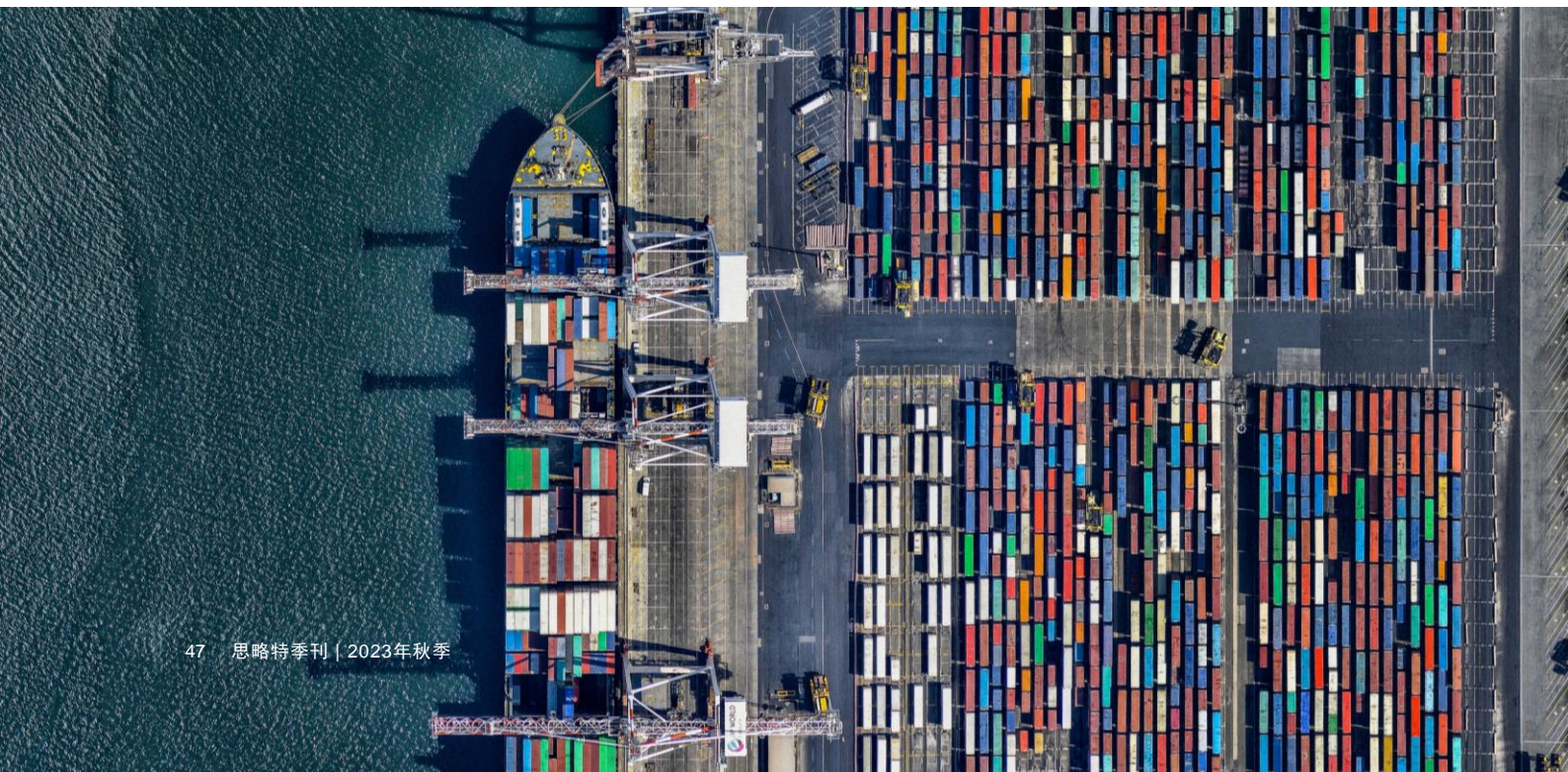
跨国企业依托先进技术在国内高端市场竞争优势明显。然而，大多数中国客户在采购过程中注重产品性价比，针对此类客户，跨国企业提供的高端产品通常面临功能过度设计问题，并在产品定价层面超出客户承受范围。同时，对多数中国客户而言，供应商响应速度也是决定产品吸引力的重要因素。

中国客户产品选择偏好		
	中端客户	高端客户
产品性能	物有所值态度（高性价比） <ul style="list-style-type: none">对所有产品和解决方案保持高度价格敏感，主要希望确保日常业务的正常运作	高精细化要求 <ul style="list-style-type: none">对产品/解决方案的质量控制和性能要求高，旨在维持、巩固自身业务市场竞争力
购置成本	关注前期成本 <ul style="list-style-type: none">对价格的高度敏感导致其更关注产品、方案的前期投资	整体投资回报率 <ul style="list-style-type: none">注重产品、方案整体生命周期的投资回报率，包括前期投资和持续投资
服务水平	速度驱动 <ul style="list-style-type: none">要求供应商有快速反应和定制化服务能力，对订单延迟交付的容忍度低	质量驱动 <ul style="list-style-type: none">相比于供应商响应速度，更加注重服务质量

信息来源：普华永道思略特分析

供应链稳定性

在一些跨国企业采用的“海外进口”供应模式下，产品产能规划、生产排产及成品调配通常由海外团队主导，对中国团队而言，供应链透明度受限。同时，考虑到跨境物流所花费的时间，供应链可预测性较低和产品交付周期较长也可能成为影响竞争力的因素。



跨国公司中国业务运营挑战的关键应对举措

为了应对以上挑战，跨国企业应当进一步加强“本土化”，同时考虑智慧工厂转型和生产布局优化，加强对本土市场的适应能力，保持中国市场业务持续增长。

产品开发本土化

本土化研发是实现敏捷产品开发与灵活产品定制的基石。根据思略特过往的项目经验，跨国企业建立本地研发中心可以将本土化产品定制周期缩短20%-50%，帮助企业快速响应市场需求，并提高技术服务水平，进而提升产品竞争力。

产品制造本土化

本土化产品制造将有助于跨国企业有效规避全球供应链不稳定所带来的挑战。根据思略特过往的项目经验，本土化制造可以将产品交付周期缩短30%-50%，从而确保订单履行的稳定性。同时，跨国企业本土团队可通过本地化制造累积相关经验，提高客户需求响应的灵活性与及时性。

此外，对跨国企业而言，本土化制造有助于满足产品“国产化率”要求，使其在部分对产品国产化率有着明确要求的行业、客群中得以公平参与竞标。

“本土产品”定义



跨国企业在本地生产基地生产的产品可被视作“本土产品”

“

在中国境内生产的产品，不论其供应商是内资还是外资企业，均应依法保障其平等参与政府采购活动的权利

— 《关于在政府采购活动中落实平等对待内外资企业有关政策的通知》

信息来源：普华永道思略特分析



智慧工厂转型

在产品制造本土化的基础上，跨国企业可依托先进的数字化工具，对产品生产制造进行赋能，从而进一步缩短产品交付周期、降低制造成本，最大程度提升生产运营效率。

作为工业4.0的重要组成部分，数字化工厂可通过优化生产排期、生产执行与产品交付等关键流程，进一步提高生产运营效率，建立稳定的产品供应。



信息来源：普华永道思略特分析

生产布局优化

优化本土生产布局有助于进一步加强本土制造竞争力。跨国企业可基于目标地区人力资源、基础设施、供应链、政策法规等考量，对生产成本、产品交付和原材料供应效率进行定向优化，强化本土制造竞争力。



信息来源：普华永道思略特分析

此外，外包部分低附加价值的生产活动将有助于跨国企业进一步优化生产制造成本，并实现产能扩张。

应对举措成功实施的关键运营支撑

为确保上述举措的成功实施，企业还需考虑一系列关键运营支撑。

建立生态系统伙伴合作关系

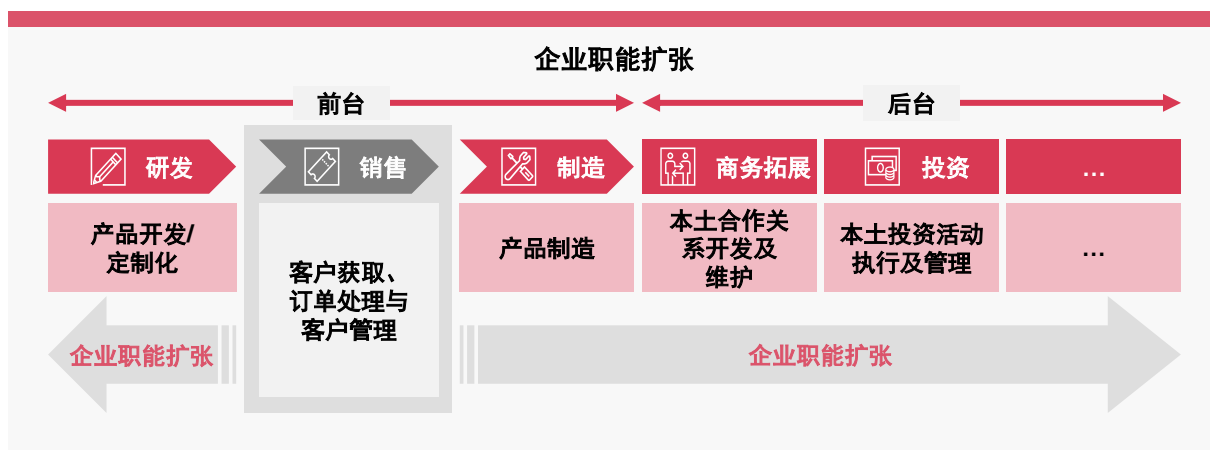
本地生态系统伙伴丰富的市场经验和商业资源有助于跨国企业进一步提升市场扩张效率。同时，跨国企业可以通过与本地玩家建立核心知识产权开发的战略合作，在相对较短的投资回报周期内拓宽产品组合，加速渗透新市场与客户。

简化决策流程

跨国企业需给予本地团队更大的本土产品研发及定价自主权，赋能本地团队更好地服务于当地市场，提升产品吸引力与客户黏性。此外，跨国企业应当提升本地团队在本土投资决策过程中的参与度，在保障投资收益的同时规避相关风险。

业务能力提升

随着中国业务的高速扩张，针对海外市场特性打造的运营体系和管理模式可能难以有效支撑中国业务的发展。跨国企业可通过本土业务能力提升，建立快速市场响应能力，强化供应链和成本优势，打造本土合作生态，支持中国业务的顺利开展。



信息来源：普华永道思略特分析

总结

总体而言，跨国企业在华业务的发展存在不确定性；然而，中国市场依托日益成熟的工业化进程和超大规模市场优势，仍然拥有巨大的发展潜力。为了推动跨国企业在华业务的可持续增长，跨国企业应当构建体系化的方法论与框架，提前识别潜在的业务运营挑战，并且根据企业的核心能力以及长期业务规划制定应对计划。

阅读微信原文



下载完整报告



中文版

下载完整报告



English version





制造业企业运营新焦点—— “订单到交付”能力优化

近年来，中国经济进入高质量发展阶段，国有企业、民营企业和外资企业都面临新的发展机遇。同时，市场竞争也日趋激烈，在制造行业，许多客户对供应商交付能力和服务水平都提出了更高要求，“订单到交付”相关能力已成为维系客户关系及产品市场竞争力的关键影响因素。

普华永道思略特建立了“订单到交付”能力提升的成熟框架和方法论，帮助企业识别主要风险，并制定有效的能力提升举措，以优化企业整体运营能力与市场竞争力。

“订单到交付”流程及其主要痛点

“订单到交付”是决定企业市场竞争力的关键环节之一，企业在该环节的运营水平将直接影响产品交付周期、产品质量等关键领域的表现，进而影响终端客户体验及满意度。

根据普华永道思略特过往项目经验，理想状态下的“订单到交付”流程将帮助企业：

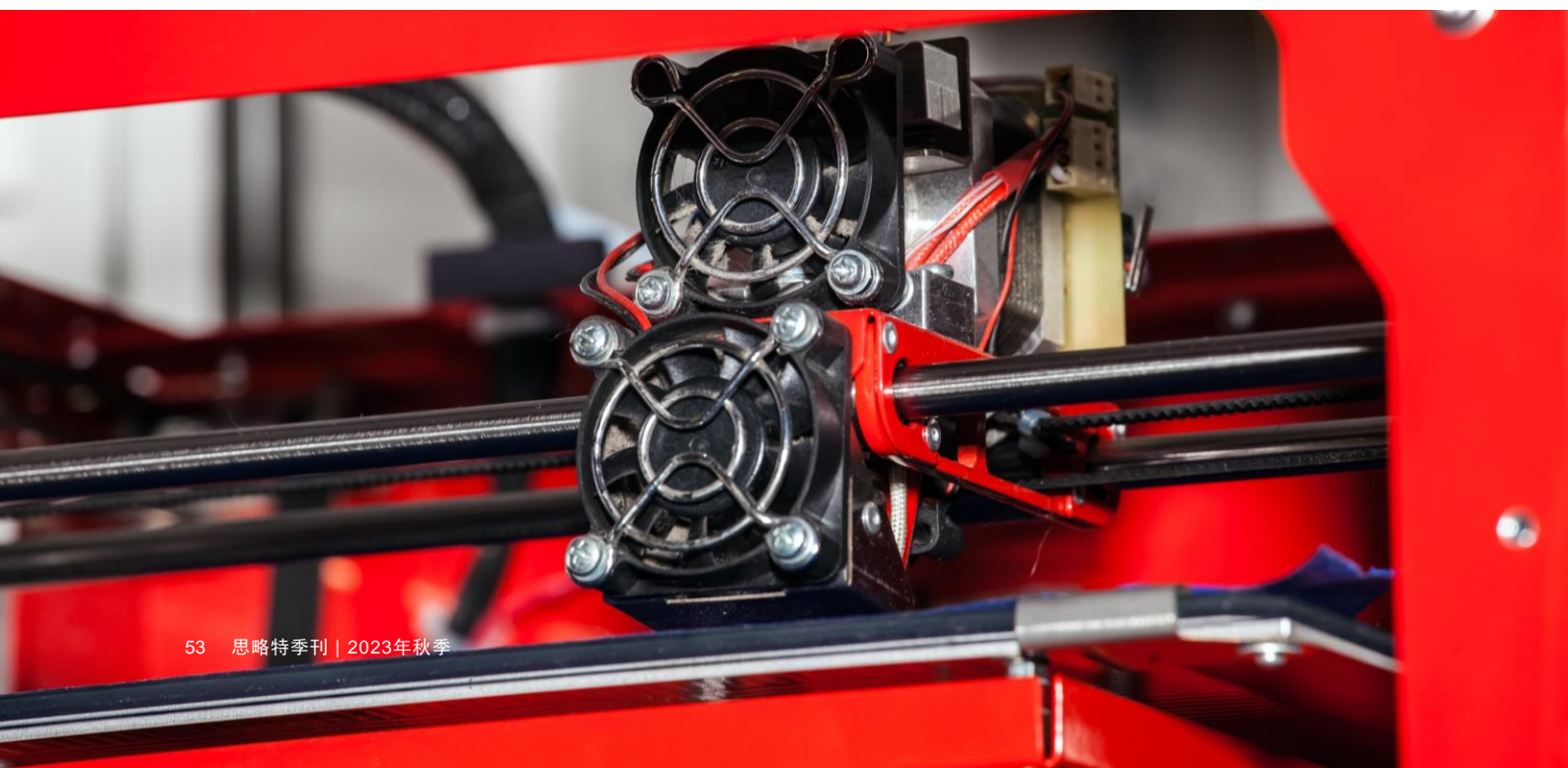
- 即时响应客户需求，并以合理的交付成本实现快速准时的订单交付；
- 实现更敏捷的供应链协同和生产调度，以提升供应链灵活性；
- 优化整体运营效率，提升市场竞争力，促进业务长期、可持续发展。

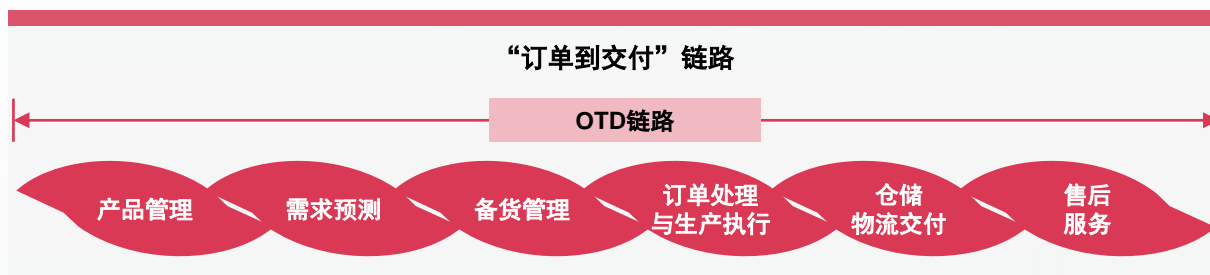


信息来源：普华永道思略特分析

然而，在过往项目中，多数企业在“订单到交付”过程中仍面临包括市场需求预测不准确、生产排产不合理、物料及成品库存积压等挑战。不仅如此，对于出海企业而言，企业需兼顾各区域市场的差异化诉求，“订单到交付”运营体系的复杂程度也随之提升，新的供应链挑战，诸如产品交付周期过长、齐套交付能力有限等问题也逐步凸显。

为进一步提升企业产品交付能力，企业需首先识别“订单到交付”链路中阻碍交付的痛点和挑战，明确潜在影响并分析其背后的根因，从相关关键议题入手改善现有痛点。





信息来源：普华永道思略特分析

产品管理

产品全生命周期管理机制欠缺可能对“订单到交付”的运营效率产生影响。例如，多样化的产品配置将大幅增加供应链计划与管理的复杂度。企业应关注产品收敛机制的相关议题，制定标准化、模块化的产品配置和部件管理机制，简化供应链管理。

需求预测

许多企业由于对客户理解不够深入、缺乏有效需求预测工具及方法论等原因导致其市场需求预测准确率低于预期，进而影响运营成本和交付水平。企业需优化需求预测机制，在提升需求预测准确率的同时，为备货和生产提供准确的前置输入。

备货管理

同时，多数企业还面临备货及库存管理机制欠缺等问题，导致物料供应和成品库存有较大随机性，最终造成库存水平过高或产品交付不及时。建立成熟产销协同体系将帮助企业在保障产品交付水平的同时，降低运营成本。

订单处理与生产执行

订单确认及订单优先级规则不明确、跨部门协调困难等问题可能导致企业后端生产排产及资源调度难以对前端客户订单变动做出灵活响应。制定完善的订单接收规则、生产计划管理以及订单交付机制是提升订单处理与生产执行能力的关键举措。

仓储物流交付

多数企业在业务开展初期普遍呈散点形建设仓库，导致仓储物流无法灵活应对市场需求波动，影响交付水平和库存成本。仓网体系优化将有助于企业在保障交付水平的同时，降低库存成本。

售后服务

售后服务水平也是影响客户满意度与客户体验的关键因素之一。企业应建立完善备品备件库存管理机制，并结合以客户为中心的指标管理体系，提升售后服务水平。

“订单到交付”运营优化

思略特从端到端视角出发，识别“订单到交付”各环节主要挑战，并根据企业在不同环节需要关注的重点议题，总结出以下几方面的运营优化举措。

生产及仓储设施优化

生产制造及仓储设施是供应链运营体系中的重要组成部分，并直接影响企业交付能力。企业可以从三个角度进行产能布局的优化，包括产能扩张、生产模式调整及产能迁移。此外，对致力于开拓海外市场的企业而言，仓网体系的优化也至关重要。

产能优化匹配

终端客户需求多样化正进一步催生“小批量、高频次”订单的增长以及插单、加急单等情况的发生频率显著上升。适度扩大产能规模将减少产品切换对于交付效率的影响，提高企业生产排产灵活性，并保障订单履行稳定性。

生产模式调整

在劳动力成本日益上升及生产基础设施（例如厂房）可获得性有限的情况下，企业可考虑通过外包部分低附加值、非核心产品制造活动，在对生产运营成本进行优化的同时，实现高附加值产品及核心产品产能提升。

产能迁移

随着企业区域扩张及业务规模上升，终端客户数量多、分布广等特性将对产品交付成本带来进一步压力。在此背景下，基于重点客户分布对产能进行适当转移，酌情采用“贴近客户生产模式”将有助于企业实现最优交付成本及响应速度。

仓网体系优化

仓网体系建设对企业产品交付水平及运营成本影响显著。未经系统规划的仓网将影响企业业务覆盖广度并可能导致企业供应网络布局冗余。企业可通过设置区域物流中心及优化仓网层级等举措，提升供应链的灵活性与运营效率。

订单到交付体系运营优化

订单交付流程涉及众多部门参与，而各部门在流程、管控、决策等方面的差异以及缺乏有效跨部门协同机制，将导致企业面临订单优先级定义规则不明确、产品交期不稳定、库存与交付成本难以控制等问题。企业需通过完善精益管理体系及跨部门沟通机制，在提升产品交付效率的同时，为规模化发展提供长效支撑。

企业订单到交付管理能力提升

此外，企业还需结合业务特征与“订单到交付”运营痛点，通过加强对“订单到交付”关键环节及流程的管理能力及运营效率，提升产品交付水平，并促进业务扩张。

产品管理

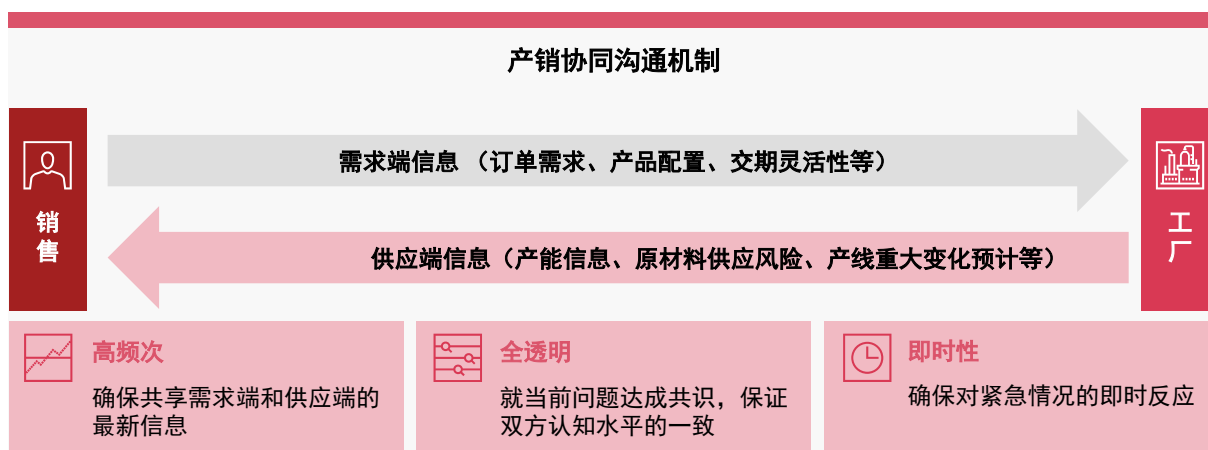
在产品管理方面，企业可结合生产成本、生产复杂性、用户认知成本等多方面考量，沉淀出最具有通用性的，且能够长期使用的方案。通过产品收敛，降低供应链计划与管理的复杂度，推动产品模块化生产，提高产品生产效率和交付水平。

销售预测

在终端需求预测方面，销售团队需首先对公司产品进行明确分类，并基于产品业务体量及战略重要性进行预测优先级排序。在具体工作开展上，销售团队需根据产品特征对预测方式进行调整，并对预测准确率进行定期复盘，从而提升整体预测表现。

产销协同

在成熟的产销协同体系下，销售端可基于工厂供应能力及时调整产品推广策略，加强对产品交期的把控，从而提升客户管理水平。另一方面，工厂端可根据市场需求优先级更合理地调整物料采购及生产策略，从而优化供应链运营成本。



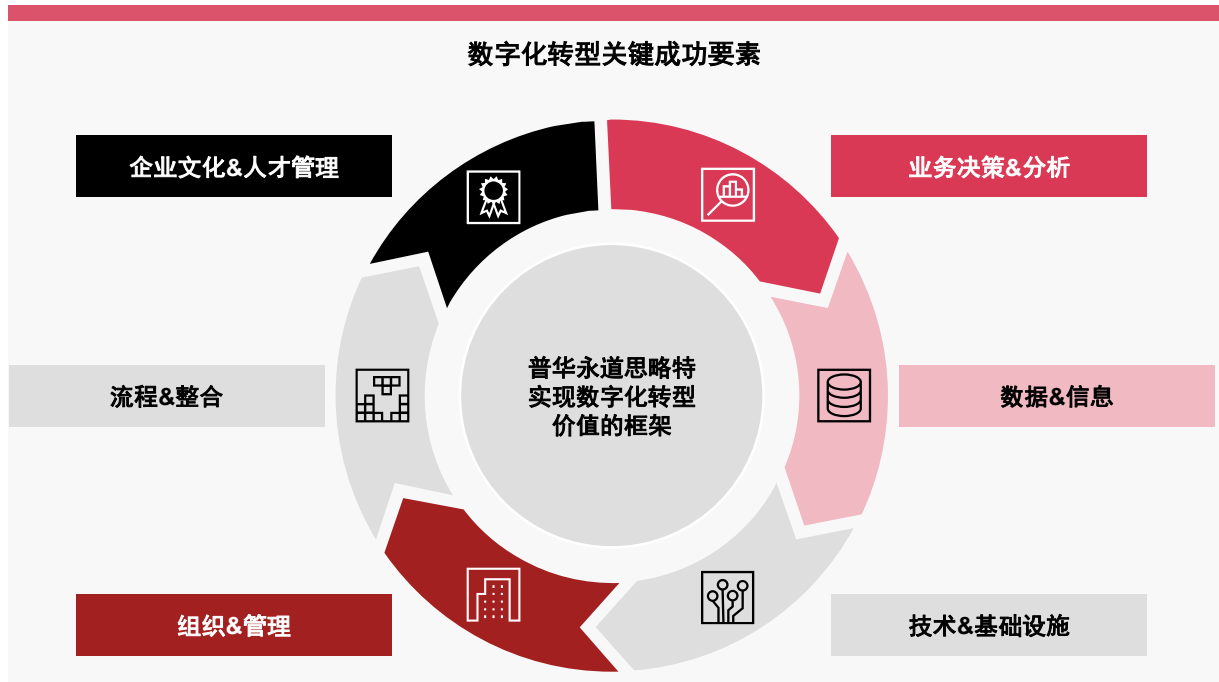
信息来源：普华永道思略特分析

生产执行

企业还可依托先进数字化工具对关键生产流程、节点进行赋能，从而对设备利用率、良品率、物料损耗、生产效率等关键生产运营指标进行优化，缩短产品生产周期并优化生产运营效率及成本，进而提高市场竞争力。

数字化赋能

数字化转型将有助于企业固化“订单到交付”管理流程，形成部门协同、绩效追踪等长效机制，从而大幅提升供应链灵活性以及整体运营效率。普华永道思略特基于过往项目经验，总结了促进企业数字化转型的六大关键成功因素。



信息来源：普华永道思略特分析



总结

随着中国市场环境变化及传统制造业市场竞争格局转变，客户对供应商产品交付能力和服务水平日益重视。同时，已经或有计划出海的中国企业也将不可避免地面临诸多运营方面的挑战与困难。普华永道思略特持续关注中国企业本土及海外业务运营提升等相关议题，借助在不同行业的成功项目经验和成熟的卓越运营优化方法论，帮助企业打造成成熟、完善的运营体系，支撑中国企业本土及海外业务行稳致远。

阅读微信原文



下载完整报告



六大举措，破题产业集团科创公司发展九问

打造科创公司已成为国企和综合性产业集团参与建设数字中国、建设世界一流企业、实现高质量发展的关键举措。普华永道思略特结合多年的经验和洞察，归纳总结了实效可落地的解决方案，帮助产业集团及科创公司走对、走稳发展之路。

发展目标与现状

过去三年，国企及大型综合性产业集团已成立500多家科创公司，例如，98家国企中已经有70家成立了集团级科创公司。科创公司的设立和发展主要面向三大目标：



形成产业发展新动力



打造创新驱动新模式



构建高质增长新管理

- **第一，形成产业发展新动力：**2023年《数字中国建设整体布局规划》进一步提出“培育壮大数字经济核心产业、推动数字技术和实体经济深度融合”等具体目标，需要行业龙头企业尽快完成自身数字化转型，同时使用数字技术带动产业链发展。
- **第二，打造创新驱动新模式：**2022年中央深改委会议提出“加快建设世界一流企业”、“推进国有企业打造原创技术策源地”的决策部署，需要领先企业加速产业升级和完善创新体系，以数字化技术和现代管理促进产业链创新链深度融合。
- **第三，构建高质增长新管理：**2023年国资委提出国企新一轮改革要求，通过深化所有制改革创新（经营机制、引入战投等）、完善中国特色公司治理机制（股权结构、授权机制等）、加强风险合规管理等构建符合科技业务的新管理模式。

从业务类型来看，超过90%的科创公司企业都开展了软件应用开发和实施服务，超过70%提供产业互联网解决方案，近50%正在探索提供数据服务。总结起来，科创公司的业务和管理模式有以下三个特点：

- **立足核心产业：**围绕集团的核心产业经验与技术优势，结合数智技术开展业务，如电信运营商的科创公司提供云计算服务、制造业集团的科创公司提供产业互联网服务。
- **开展平台业务：**大多数产业集团设立的科创公司均开展两种及以上的多元化业务，并加强多种业务的融合，为集团和产业链上下游提供平台、解决方案等综合性服务。
- **设置合理管控：**部分产业集团会设立多家科创公司，根据治理和管控模式，有直接设置相互独立的多个垂类科创公司和设置一个事业部型的科创公司，再下设子公司两种模式。

科创公司发展九问

科创公司发展的复杂性在于既要形成数字化服务能力、为集团数智化转型提供支持，又要积累服务经验、形成服务外部市场的能力和商业模式。在技术快速发展、竞争不断加剧的市场环境中，我们看到大量科创公司在战略、业务和管理三个方面存在九大共性问题：



信息来源：普华永道思略特分析

在战略方面，

- **第一问，自身定位：**如何在多种定位中明确优先级、找到平衡、避免交叉，并制定合适的发展路径？
- **第二问，核心能力：**如何将集团和科创公司能力进行有机结合与协同，并选择相应核心能力来推动能力产品化？
- **第三问，商业模式：**如何通过市场化实现能力的价值，助力收入和利润等的高效增长？

在业务方面，

- **第四问，目标客户：**如何聚焦核心的目标客户，识别差异化的需求和服务模式，捕捉新的业务机会点？
- **第五问，业务组合：**如何基于行业经验，综合产品和客户维度规划业务组合，突显产品和服务的差异化？
- **第六问，产品创新：**如何将最新技术运用到行业中进行赋能，打造有技术壁垒的应用场景？

在管理方面，

- **第七问，顶层设计：**如何承接集团，在战略、业务和管理三个层面保持一致性，同时有一定独立性和灵活性？
- **第八问，企业治理：**如何严守合规及风险底线，并采用灵活的激励方式培养关键人才，激发组织活力？
- **第九问，组织文化：**如何融入集团文化、保持价值观一致，并建设有自身组织特色的文化？

科创公司发展的六大破局点

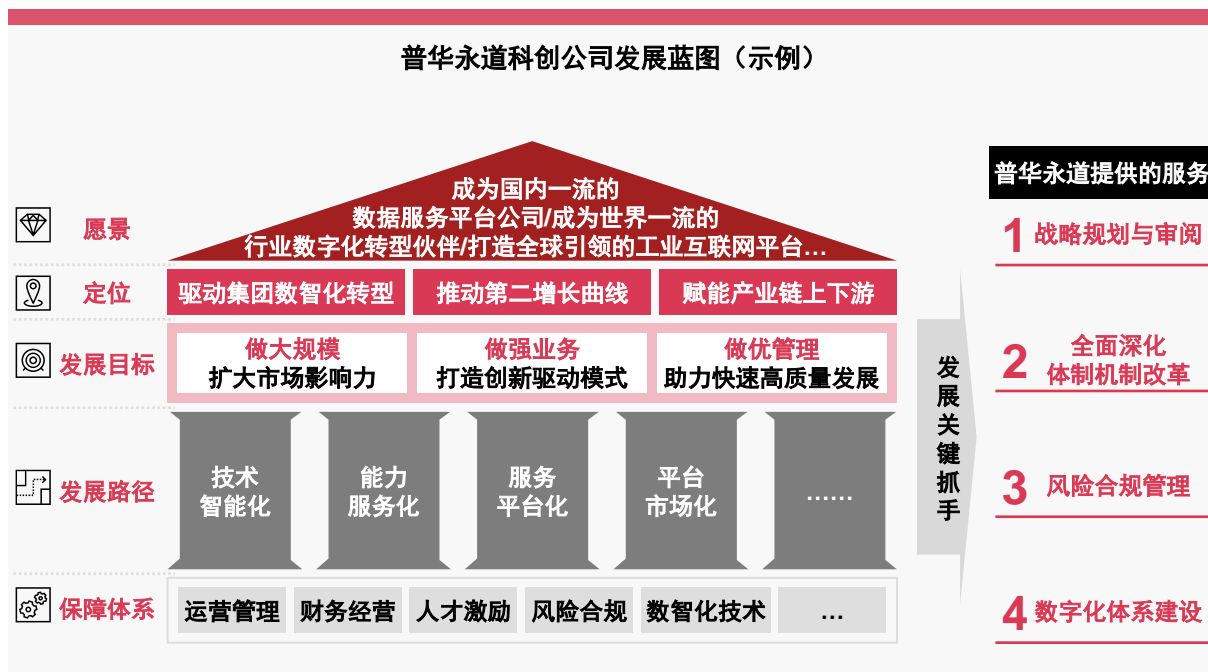
普华永道认为，针对以上问题，科创公司的发展可以从六个方面破局：

- 1  发扬核心能力优势
- 2  构建高效运营体系
- 3  提升集团资源效益
- 4  培育活跃生态系统
- 5  开展积极投资并购
- 6  严守风险合规底线

- **发扬核心能力优势：**综合集团与科创公司核心能力，加强数字技术自主研发，打造强竞争力的数字科技产品和服务，加速技术产品化；
- **构建高效运营体系：**基于定位和目标，选择合适的业务组合，并构建与未来业务发展方向相匹配的治理架构、运营架构、系统架构、数据架构等；
- **提升集团资源效益：**充分借力集团母品牌影响力、优势人才资源、成熟管理经验、渠道等，快速提升运营管理效率、降低服务成本；
- **培育活跃生态系统：**在解决方案、供应链、营销、交付等方面和伙伴实现优势互补，快速弥补能力不足，提高市场响应速度，提高客户满意度；
- **开展积极投资并购：**在集团的战略支持下，适当进行相应的投资并购，可补齐关键能力短板，拓展战略市场，进一步提升市场竞争力；
- **严守风险合规底线：**建立战略性、专业性、全员性、系统性的风险管理体系，落实责任主体，强化底线思维，严格遵守国家和集团合规底线。

普华永道科创公司发展服务

普华永道战略咨询、数字化咨询和风险咨询团队为国企和综合性产业集团科创公司提供一站式服务，帮助科创公司立足基础、面向未来，开展战略规划、机制改革、风险管理、数字化建设四项关键工作，以专业服务促进产业集团科创公司发展动能转化：

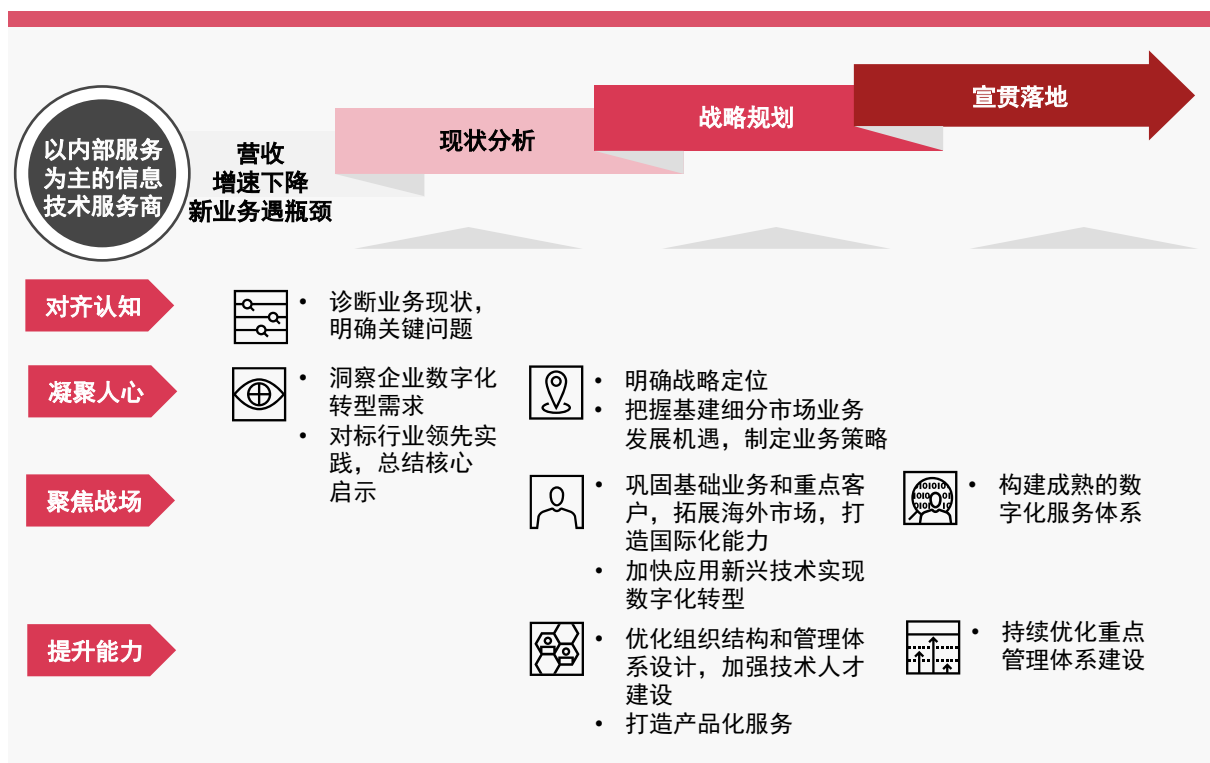


- **战略规划与审阅**：明确科创公司定位，规划业务赛道及未来的发展路径，同时定期进行战略审阅，监控战略执行是否到位和闭环，持续更新行动计划；
- **全面深化体制机制改革**：构建创新、完备、科学、规范的制度体系，通过股权、分红的激励机制激发组织与个人活力，并制定科技化的发展模式和转型路径；
- **风险合规管理**：承接国家政策和集团内控要求，建立科创公司以风险管理为导向、合规管理监督为重点的内控体系，充分识别并管控潜在风险合规问题；
- **数字化体系建设**：建立匹配商业模式和业务发展的数据与系统架构，提升科创公司自身的数字化能力，加速转型进程。

普华永道赋能科创公司持续成功经验

普华永道长期服务国企和综合性产业集团科创公司，已协助多家科创公司实现持续成功。例如，我们曾服务某头部能源央企科技公司，随着市场变化和竞争的加剧，该客户收入波动较大，同时在新业务拓展、项目管理、数字化技术支持等方面面临瓶颈。我们帮助客户制定数字化转型战略，设计基于云计算技术的业务组合、组织架构和管理体系，并支持落地：

- **战略澄清和现状诊断：**澄清发展战略和业务机会点，通过内外部分析相结合，对业务及管理现状进行诊断，识别当下业务发展存在的根本性问题，对齐认知；
- **战略规划与能力提升：**明确战略定位和发展目标，分析细分行业的业务发展机会，制定端到端的战略体系并促进形成共识。制定一套贯通业务和组织、持续提升组织绩效的企业管理体系，从流程规则、组织设置、方法工具等方面提供支持保障，推动核心能力和经验沉淀进行标准化规范化建设，持续提升执行力；
- **宣贯落地：**对公司管理层和业务板块负责人开展变革培训沟通，通过系列措施完成战略规划的落地执行。



信息来源：普华永道思略特分析

普华永道长期陪伴产业集团科创公司成长、成功

当下，产业数字化机遇和挑战都是前所未有的，产业集团需要明确科创公司业务的定位和发展策略，加速数字产业化进程。通过整合内外部资源，加速产品化、市场化，在拓展业务增长空间的同时，带动产业链数字经济的高质量发展。普华永道基于长期服务产业集团科创公司的丰富经验，愿为科技公司提供长期陪伴式服务，扮演战略规划的挑战者、战略落地的赋能者、转型升级的助力者等多重角色，与科创公司共同实现成长、成功。



阅读微信原文

A man in a blue shirt and white t-shirt is wearing a white VR headset. He is looking upwards and to the right. The background is a bright, blurred indoor space with large windows. A dark grey rectangular overlay is positioned in the upper left, containing the text '热点观察'.

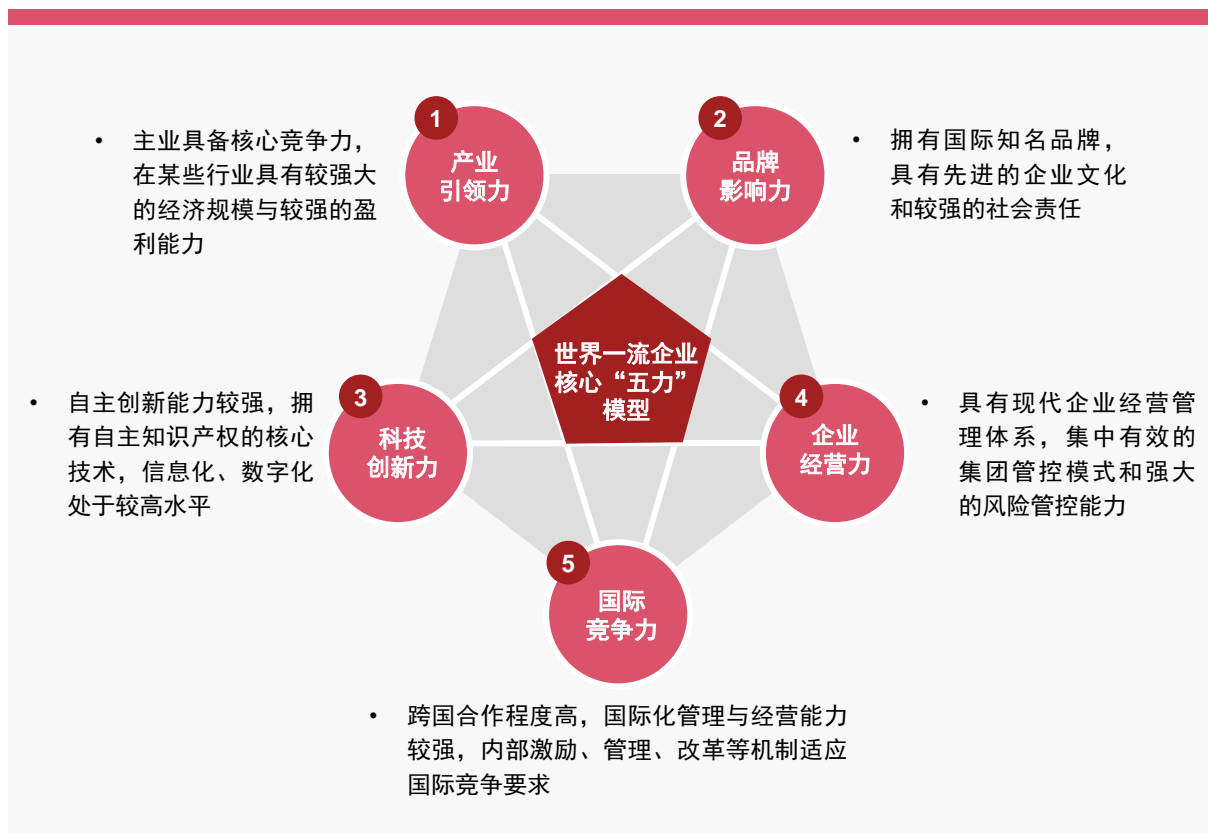
热点观察

新征程 筑未来：对标世界一流，“三步走”指引新方向

国有企业是推动中国经济高质量运行、国家现代化发展的重要力量。国资委提出了打造世界一流企业需实现的三个“三”目标及需具备的13项基本要素；期望企业在全中国范围内具备长期、可持续发展的核心竞争力，使得企业长期的业绩表现、社会影响力居于世界领先地位。

建设世界一流企业，打造核心“五力”

世界一流企业通常需具备产业引领力、品牌影响力、科技创新力、企业经营力和国际竞争力这五大核心能力：



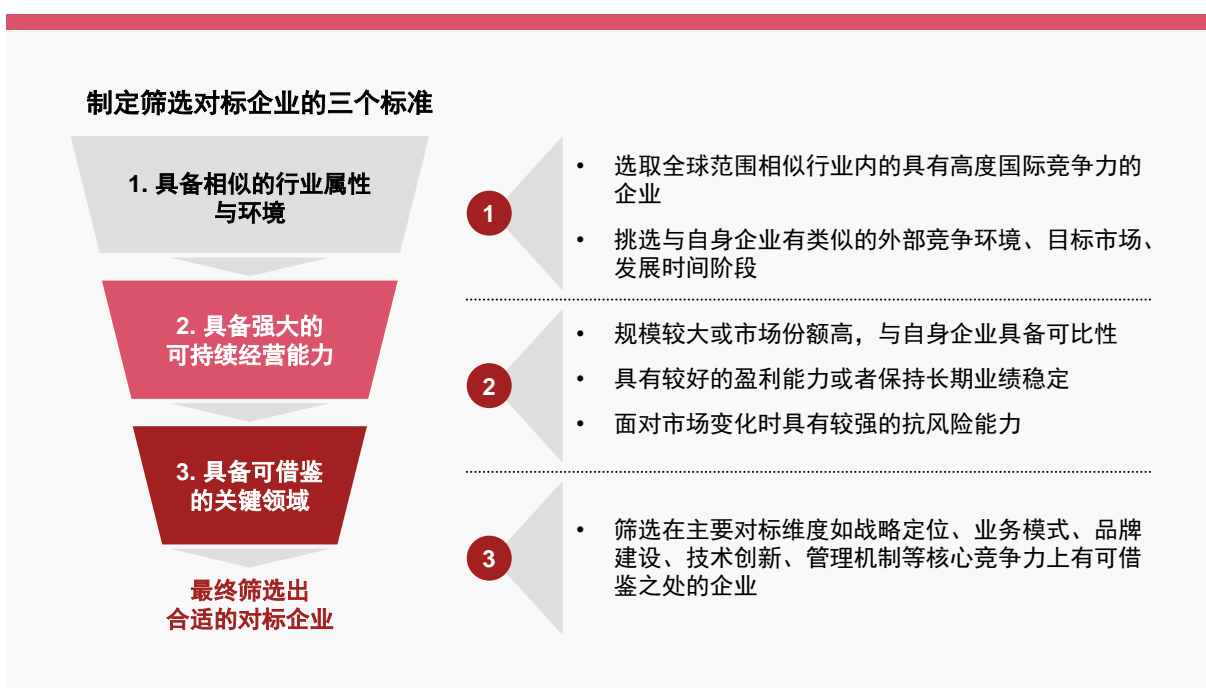
信息来源：普华永道思略特分析

与世界一流企业相比，中国企业虽然在资产、企业规模与发展速度等方面具有明显优势，但总体上，在创新能力、品牌影响力、国际化建设与现代化管理等方面仍存在一定提升空间，这就需要通过对标来发现差距、洞察原因、持续改进与提升。

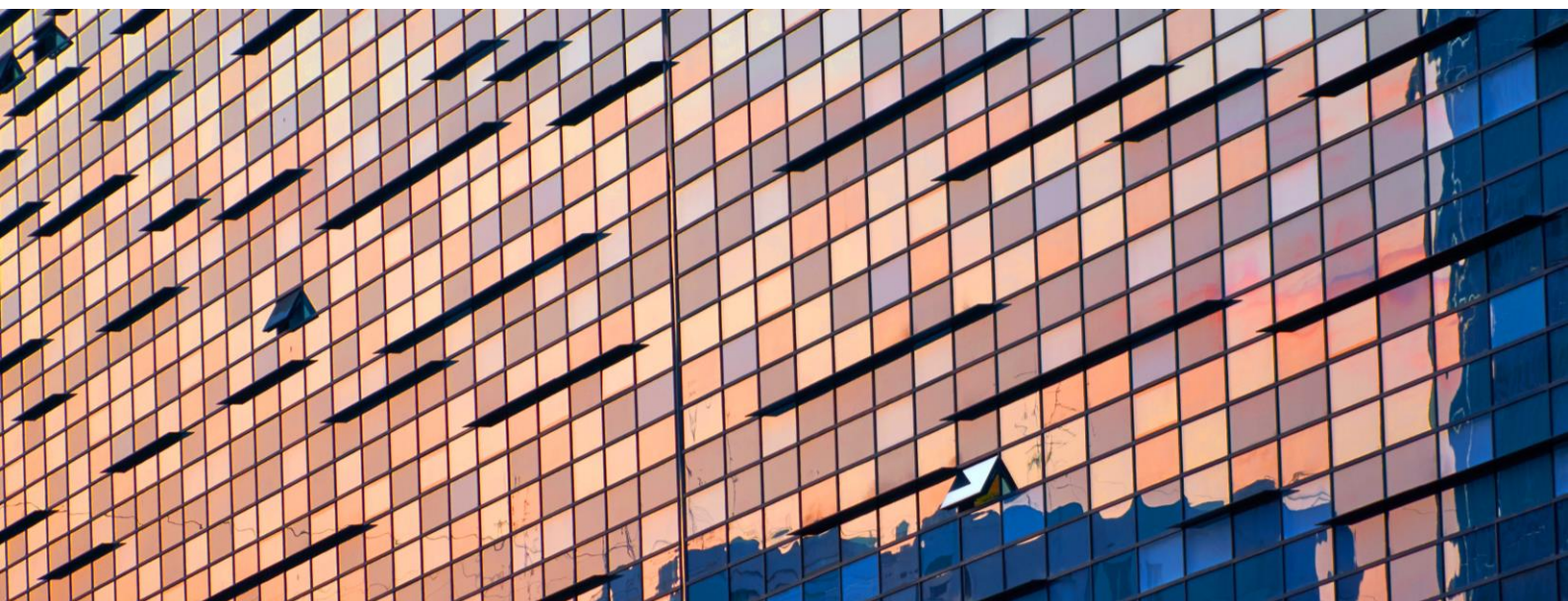
对标世界一流企业，打造“三步走”

在对标世界一流企业的过程中，方法论是核心。通过“和谁对”、“怎么对”、“怎么用”三步走，实现精准对标，发现核心问题，分析洞察差距，提炼关键提升举措，并不断实施和优化，实现企业建设目标。

步骤一：“和谁对”，普华永道发现，往往企业在选择对标对象时无明确方向、期望大而全、缺少精准目标，尤其对于处于综合性和复杂行业的大型企业集团而言。这就需要通过制定科学的筛选标准与步骤，来实现精准对标。通过定行业、选企业、定维度三步走聚焦合适的对标企业。

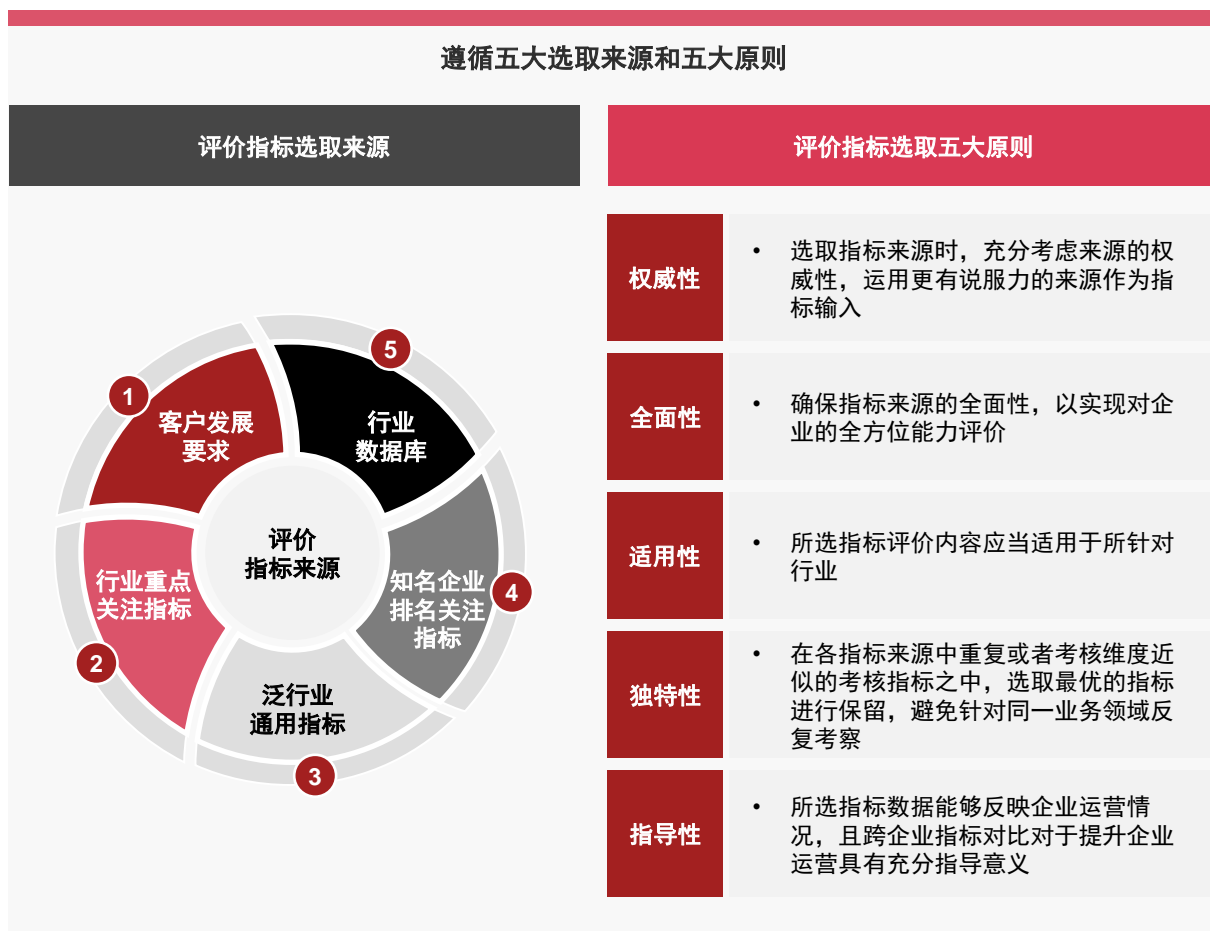


信息来源：普华永道思略特分析



步骤二：“怎么对”，建议也从三个方面入手：

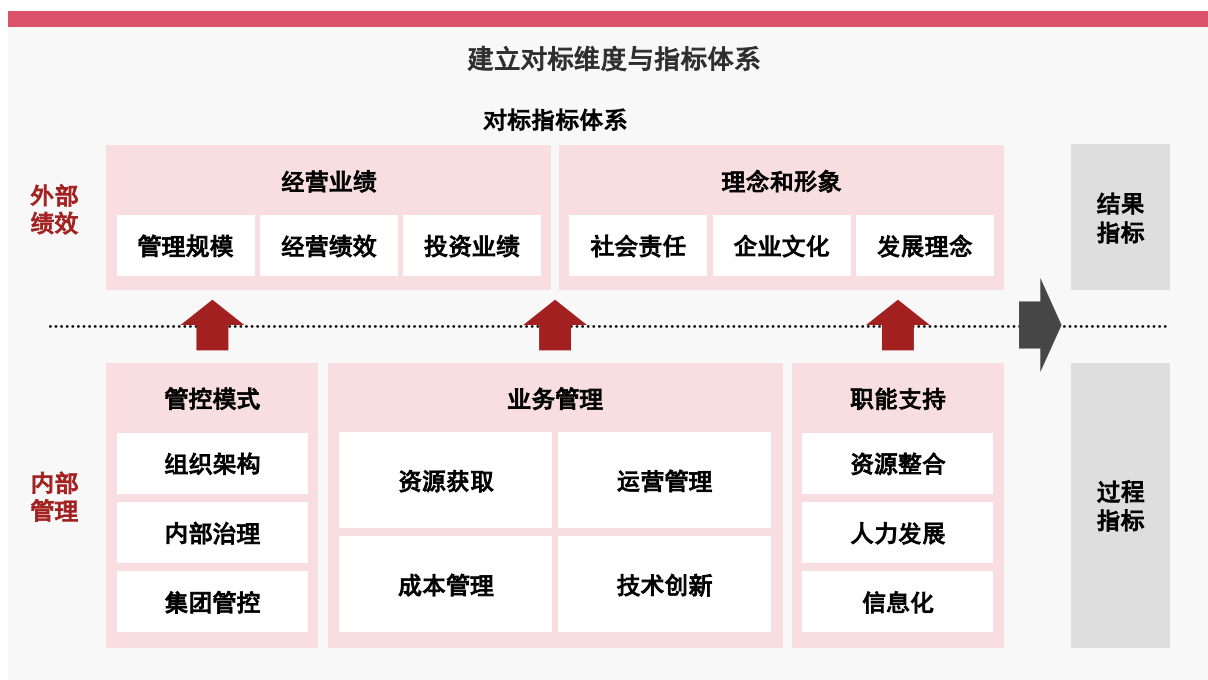
第一，建立清晰易懂的对标维度和指标体系，遵循五大选取来源和五大选取原则，指标来源需确保满足客户发展要求并符合外部行业通用标准，符合权威性、全面性、适用性、独特性和指导性的五大原则；



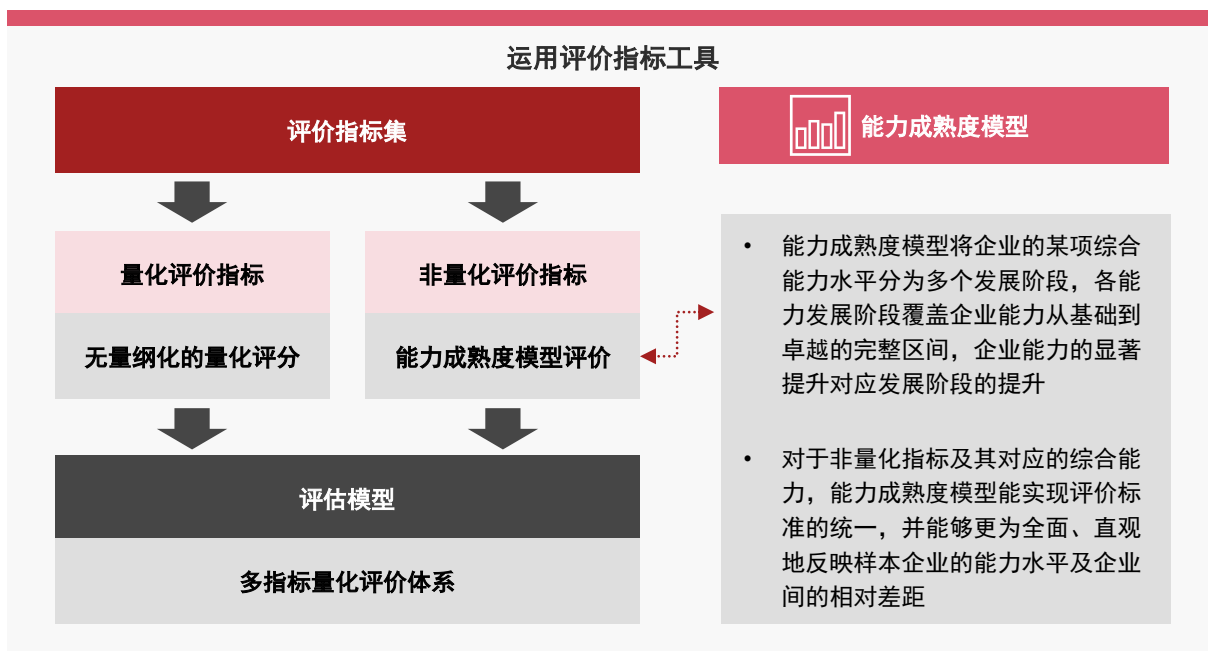
信息来源：普华永道思略特分析



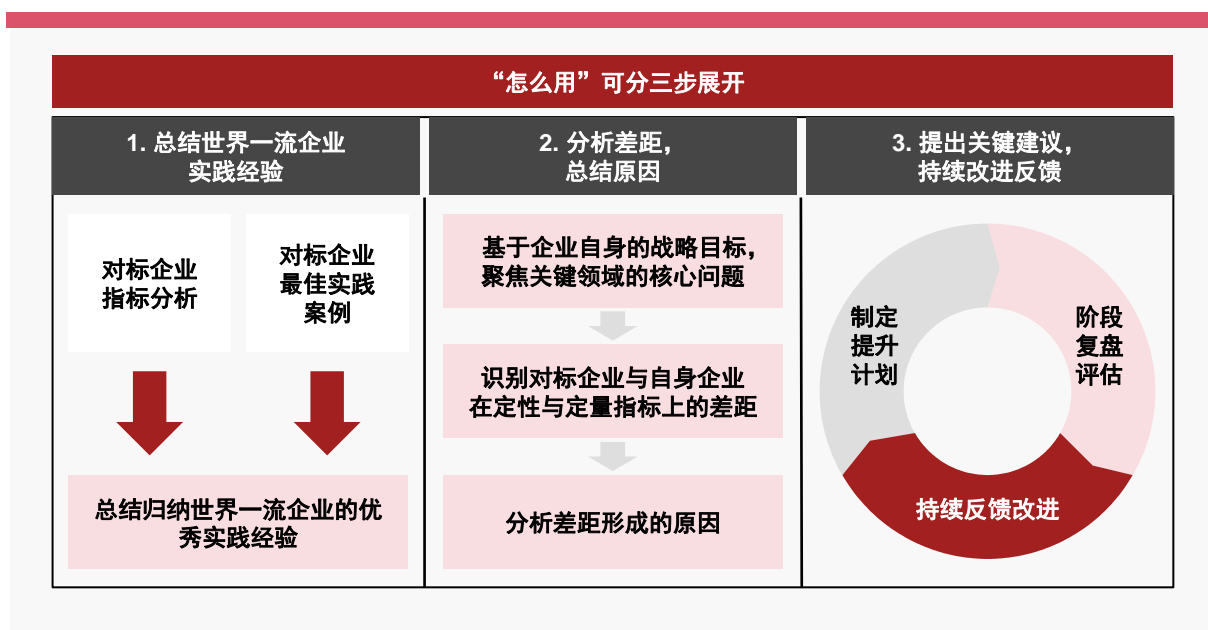
第二，制定外部绩效与内部管理双重指标体系，从结果与过程双向出发，全面分析差距，深入洞察差距产生的原因，为总结关键提升举措进行精准铺垫；



第三，通过运用量化评分与能力成熟度模型等多种工具，构建全面、合理、完善、易用的企业评估模型。



步骤三：“怎么用”，通过对标差距分析，得出对标结论，总结最佳实践，提出关键建议并持续改进。



建设世界一流企业，任重而道远。国有企业将在中国现代化建设强国的进程中，通过对标与建设世界一流企业，加快核心能力建设，带动中国经济走向高质量、可持续发展。



阅读微信原文



联系我们

梁伟坚

普华永道中国市场主管合伙人
邮箱: thomas.w.leung@cn.pwc.com

吴家裕

普华永道中国咨询部主管合伙人
邮箱: peter.ng@cn.pwc.com

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人
邮箱: tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

徐沪初

普华永道思略特中国汽车行业
主管合伙人
邮箱: huchu.xu@strategyand.cn.pwc.com

符绩安

普华永道思略特中国消费品行业
主管合伙人
邮箱: chik.aun.foo@strategyand.cn.pwc.com

张挺

普华永道思略特中国金融业
主管合伙人
邮箱: toby.zhang@strategyand.cn.pwc.com

徐佳

普华永道中国内地及香港地区医药医疗行业
主管合伙人
普华永道思略特中国合伙人
邮箱: jia.x.xu@strategyand.cn.pwc.com

沈宇峰

普华永道思略特中国工业产品与服务行业
主管合伙人
邮箱: julius.shen@strategyand.cn.pwc.com

蒋逸明

普华永道思略特中国数字化增长业务
合伙人
邮箱: steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

李健

普华永道思略特中国运营管理咨询
主管合伙人
邮箱: jian.lj.li@strategyand.cn.pwc.com

刘昕

普华永道思略特中国汽车行业
合伙人
邮箱: frank.xb.liu@strategyand.cn.pwc.com

华晓亮

普华永道思略特中国消费品行业
合伙人
邮箱: jerry.x.hua@strategyand.cn.pwc.com

王辉

普华永道思略特中国金融服务行业
合伙人
邮箱: jason.wang@strategyand.cn.pwc.com

蔡景愚

普华永道思略特中国医药医疗行业
合伙人
邮箱: jingyu.cai@strategyand.cn.pwc.com

唐海燕

普华永道思略特中国城市运营
主管合伙人
邮箱: petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com

王宇

普华永道思略特中国能源、公用事业和采矿业
合伙人
邮箱: jefferson.wang@strategyand.cn.pwc.com

林骏达

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业
合伙人
邮箱: junda.lin@strategyand.cn.pwc.com

戴冠辉

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业
合伙人
邮箱: david.gh.dai@strategyand.hk.pwc.com

罗佳丽

普华永道思略特中国消费品行业
合伙人
邮箱: caroline.jl.luo@strategyand.cn.pwc.com

张承良

普华永道思略特中国品牌营销咨询
合伙人
邮箱: leon.cl.zhang@strategyand.cn.pwc.com

张荣华

普华永道思略特中国医药医疗行业
合伙人
邮箱: william.rh.zhang@strategyand.hk.pwc.com

郑艳

普华永道思略特中国医药医疗行业
合伙人
邮箱: yan.y.zheng@strategyand.cn.pwc.com

赵汀

普华永道思略特中国工业产品及服务行业
合伙人
邮箱: ting.zhao@strategyand.cn.pwc.com

钟肯

普华永道思略特中国能源、公用事业和采矿业
合伙人
邮箱: ken.k.zhong@strategyand.cn.pwc.com

夏浩

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业
合伙人
邮箱: chris.xia@strategyand.cn.pwc.com

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn



1F

← 咖啡厅 CAFE | ↑
商店 Gift Shop

ARTSMALL



strategy& 思略特
Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2023 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。文中提及的思略特（Strategy&）系指普华永道全球网络中的战略管理咨询团队，详情请访问 www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书面许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作参考之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。