

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年夏季刊

目录

寄语	02
特别推荐	03
《2023年数字化汽车报告》：扩展商业模式，突破发展瓶颈	04
全球视野	08
《全球首席数据官调研》：发挥数据价值，引领创新转型	09
解决方案	14
To B业务转型六步法，击破“不想转、不敢转、不会转”三大难题	15
独角兽企业跨越式发展，聚焦六个问题四大突破	16
拒绝“饮鸩止渴”的平庸降本，实现基业长青的“精实增长”	17
行业聚焦	18
“满川风雨看潮生”——2030年中国汽车行业趋势展望	19
把握供应端机会，推动行业变革下的车企转型	36
新形势下如何应对汽车行业供应链交付的新要求	40
《科技企业增长与转型战略》报告	47
后疫情时代，消费品企业如何更好拥抱元宇宙	50
《中国制药工业的企业结构现状及发展趋势》：解析行业生态全貌，洞察挑战与机遇	54
如何成功打造创新数字健康解决方案并实现商业化	60
普华永道中国携手数字医疗创新企业，共谋行业未来趋势	68
“农业强国”新机遇，农企的进阶之道	69
热点观察	81
新征程 筑未来：国资引领，激活乡村振兴新动能	82
后疫情时代的韩国企业在华增长策略	88
实效战略	94
战略落地的十大原则	95
组织DNA重塑的十大原则	96
变革管理的十大原则	97
客户战略的十大原则	98
应对数字化颠覆的十大原则	99
企业技术革新的十大原则	100
新型“超级竞争者”	101
发挥能力驱动，打造王牌交易	102
利用自身优势，实现长效增长	103
规避成本管理疲劳，开展战略性成本削减	104
转型变局下，企业重塑增长的逻辑	105
联系我们	106

寄语



梁伟坚
普华永道中国市场
主管合伙人

面对国际地缘政治、经济新常态、颠覆性技术创新等因素的叠加影响，中国经济和市场形势都在发生深刻的变化。作为企业成长道路上的坚实伙伴，普华永道在“新方程=信任+成就”的战略布局下，持续助力企业驾驭新时代的挑战。作为普华永道网络中的战略与管理咨询业务团队，思略特在百年咨询历史中诞生了很多重塑行业格局的经典企业成功案例，希望季刊中的前沿洞察能够帮助企业在新征程中创造持久价值。



吴家裕
普华永道中国咨询部
主管合伙人

当下，诸多企业面临着一系列重大的战略选择，求增长、求转型是企业发展的主旋律。在普华永道与企业客户携手成长的同时，我们一直致力于融合前沿智慧和洞察力，提供有质量、有深度的商业思考，与社会各界分享对中国市场的洞察以及从战略到落地的实战经验。我们相信，这些基于市场趋势和企业需求的实战经验和深入分析，能够为企业提供最新的行业动态和有价值的商业洞见。



单小虎
普华永道思略特中国
主管合伙人

作为实效战略家，思略特传承发扬百年咨询经验，依托普华永道全球网络，聚焦业务增长、转型升级、数字化、国际化等领域的专业服务，始终坚持以企业客户成功为导向，力求成为客户发展新征程中的长期合作伙伴。希望《思略特季刊》能够搭建我们与各界沟通交流的桥梁，我们愿与企业并肩，在动荡的市场中保持战略定力，共创成功的未来。



特别推荐



《2023年数字化汽车报告》： 扩展商业模式，突破发展瓶颈

普华永道思略特最新一期《2023年数字化汽车报告》，围绕汽车行业四大发展趋势CASE（Connected智能互联、Automated无人驾驶、Smart Mobility智能出行、Electric电动化），分享最新消费者洞察及行业趋势预判。

智能互联和无人驾驶：消费者已准备就绪

消费者洞察：

中国消费者对智能互联功能依然抱有极高的热情和开放态度，而自动驾驶仍面临技术飞跃及商业化应用的挑战。

调研显示，相比于德国和美国消费者，中国消费者对智能互联重视及接受程度更高，可以更全面的感知智能互联功能带来便捷，因此，若主机厂可以提供功能完善、服务流畅的全套互联功能，中国消费者也愿意支付更高的费用。同时，各国消费者对按需功能的高度期待也超出专家的预期，中国消费者尤其希望在拥堵自动驾驶辅助、停车导航以及延长续航里程方面实现突破。

自动驾驶方面，虽然中国消费者对于L4、L5级别自动驾驶的接受程度远高于德国和美国，仍有一半以上的受访者不愿意为无人驾驶出租车支付溢价。高级别自动驾驶的落地及商业化仍面临较多挑战。

车企思考：

如何在“软件定义汽车”的浪潮中定义差异化优势。

首先，车企应明确自身品牌定位和精神内核，为客户提供“清晰且统一的”服务标准，形成特点清晰、独树一帜的品牌形象。

其次，数字化依旧必不可少，但服务和产品组合的构建需要多方权衡并“突出品牌核心”，需在差异化体验和服务收入、可获得性和盈利性、协同效应和风险管理、用户触点管理和开放度、数字化程度和智能功能等方面确定优先级。

用户价值无处不在，除车辆本身外，出行生态的构建还应考虑用户体验流程中的其他潜在机遇。

最后，主机厂与科技公司合作进行数字化转型和升级是大势所趋，在并不占优势的技术领域，传统主机厂需要在获得掌控力和“以用户为中心”间做出取舍。随着科技公司在造车领域不断拓宽业务边界及深度，传统主机厂的核心竞争力势必受到威胁。

智能出行：多种拥车模式的组合更能适应消费者不同时期的出行需求

消费者洞察：

消费者迎接新模式的态度超乎想象。

购买新车是各国消费者的首要选择；虽然订阅模式近几年在中国市场规模较小，但通过本次调研发现，愿意尝试订阅模式的中国消费者比例大幅提升，也对线上购车持更开放的态度。

私家车出行仍是各地区消费者的首选，但与此同时，公共交通及共享出行模式的比重也有所增加。设施便利及停车场出入便捷是中国消费者选择可持续出行模式的最主要考虑因素。同时，中国消费者也愿意为了减少碳排放选择公共交通出行。

车企思考：

当汽车销售和服务的价值空间进一步压缩，必须要探索汽车生命周期的价值挖掘的新路径。

长租及短租仍是中国共享出行市场主流，致力于解决客户选车困难、提供“管家式”服务的订阅模式仍处于起步阶段。随着年轻一代购车主力对新模式有更开放的态度，车企可进一步探索汽车订阅的服务组合及商业模式。

车辆残值逐年下降、维保花费不断上升，车辆营收及利用潜力在生命周期内逐年下降。汽车租赁公司以及主机厂需要考虑长租、短租、订阅甚至共享不同模式之间的配置，通过资产配置优化，为主机厂带来更大盈利空间。

新模式推广过程中，消费者可能仍有支付意愿较低、选择摇摆的问题，主机厂需要强大的运营能力，如基于场景的数据分析、高效的资产管理、始终以客户为中心的服务产品及团队，从激烈的竞争中脱颖而出。

存量消化进行时，跑通下沉之路成趋势。

中国二手车市场空间广阔。2022年中国二手车交易量达1,603万辆，交易规模已过万亿，但仅占汽车总体市场交易量的近四成，与其他主要国家仍有较大差距；随着中国汽车市场向存量市场转变，置换与升级势必成为消费关键词，潜力亟待释放。

从交易动线来看，一二线城市汇集了优质车源，其释放出的二手车资源将持续流向三四五线城市。伴随全面取消限迁等利好政策落地，二手车流通之路将会更加顺畅，真正实现“全国一盘棋”，不仅对盘活汽车存量和拉动汽车消费增量具有重大意义，同时也为二手车交易玩家在平台化、数字化的价值挖掘创造了必要条件。

电动化：电动化势不可挡，围绕电动车的各种补能服务拥有丰富的商业想象空间

双向充电既能满足各类使用场景，又能最大程度节约能源，具有广阔的发展空间。

电动汽车快速发展带来了围绕其价值链的价值挖掘机会，其中充电及电池是尤为关键的价值链条。充电价值链从能源供给开始，贯穿充电站设立、充电设施制造、充电设施安装与维护、充电站运营、双向充电、电动出行服务提供商，结束于能源系统整合。电池价值链始于蓄电池生产，经历电池装车、车辆及电池使用、双向充电、电池更换、电池二次利用，终结于电池回收。两条价值链交汇于双向充电，是充电及电池价值链中重要的价值挖掘点。

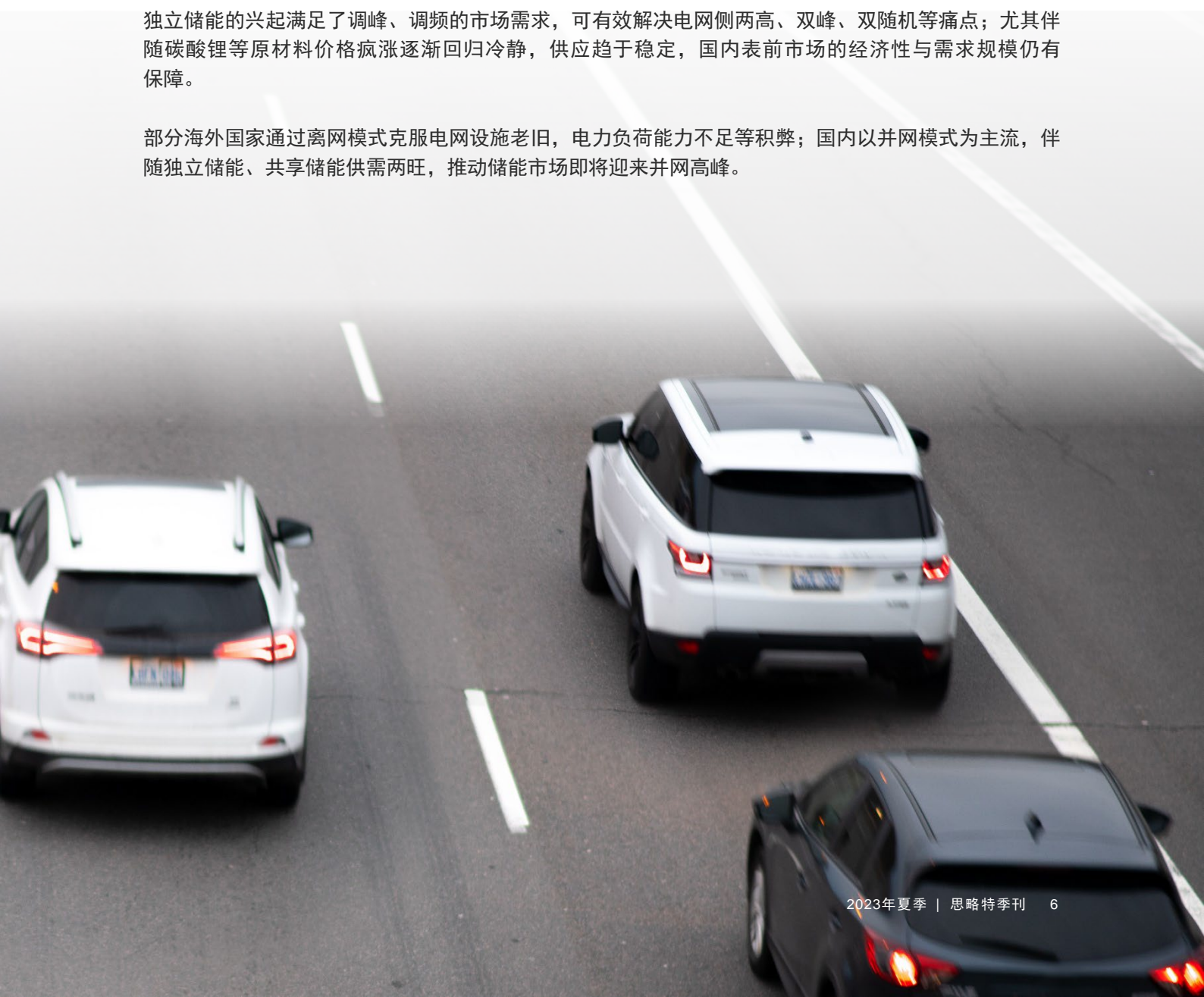
双向充电应用场景广泛，如V2L（车到其他用电设备）、V2H/B（车到家、办公场所）、V2G（车到电网）/VGI（车与电网集成），但在消费者需求之外，还需要从电力技术、监管要求及经济效益各方面具备推广条件。

双向充电业务涉及利益相关方众多，如终端使用者、电动车及电池制造商、充电服务商、软件供应商及公共事业部门等，各方在控制权、收益、核心诉求的差异将对双向充电业务的发展带来挑战。

独立储能助推表前市场需求坚挺。

独立储能的兴起满足了调峰、调频的市场需求，可有效解决电网侧两高、双峰、双随机等痛点；尤其伴随碳酸锂等原材料价格疯涨逐渐回归冷静，供应趋于稳定，国内表前市场的经济性与需求规模仍有保障。

部分海外国家通过离网模式克服电网设施老旧，电力负荷能力不足等积弊；国内以并网模式为主流，伴随独立储能、共享储能供需两旺，推动储能市场即将迎来并网高峰。



守正创新、优化资源、行稳致远

建立超越核心业务的生态系统是主机厂成功的关键。生态系统可基于差异化产品产生锁定效应，完整覆盖客户旅程以提升用户价值、加速增长。另一方面，建立及管理复杂的生态系统难度高，过多产品选择使用户决策过程复杂化，以产品为中心的理念存在错失市场及消费者需求的风险。

主机厂想要在生态系统的建设和运营方面取得成功，需遵循以下原则：

无论是协调者、实现者还是推动者，主机厂需要明确在生态系统中的角色。

构建有竞争力的产品和服务组合，并相应地分配适当资源。

在选择合适的产品时需通盘考虑，并明确迭代方式。

积极生态内的产品和服务组合，并根据连贯、一致、多层次的生态系统逻辑明确优先级。

普华永道思略特《数字化汽车报告》聚焦美国、欧盟和中国的全球消费者市场调研，基于区域结构分析，以及与全球车企和供应商高管、知名专业学者和行业分析师访谈，做出量化的市场预测。普华永道思略特将继续发布后续篇章，敬请关注。

阅读微信原文

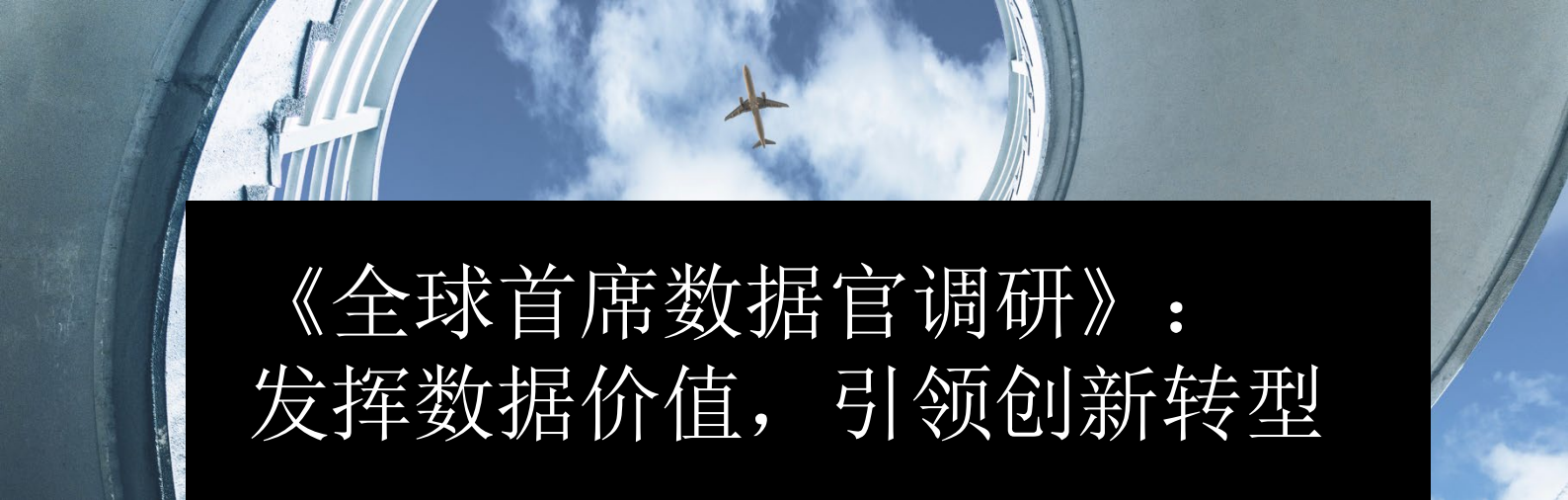


下载完整报告





全球视野



《全球首席数据官调研》： 发挥数据价值，引领创新转型

普华永道发布第二期《全球首席数据官调研》（以下简称《调研》）。数据显示，全球领先企业任命的首席数据官数量攀升，且首席数据官能够对财务业绩产生积极影响。普华永道于2021年首次推出全球首席数据官调研，当年的调研显示，在企业内具有实际影响力的数据官屈指可数。而2022年第二期调研显示，情况正在变化，27%的领先企业已聘用首席数据官，首席数据官在各行业以及全球大部分地区都已经呈现出崛起之势。

普华永道也正在开展中国首席数据官的相关调研和研究，欢迎对此话题感兴趣的企业或者管理者与我们联系。

《全球首席数据官调研》从以下几个方面展开，欢迎扫描文末二维码下载完整版报告：

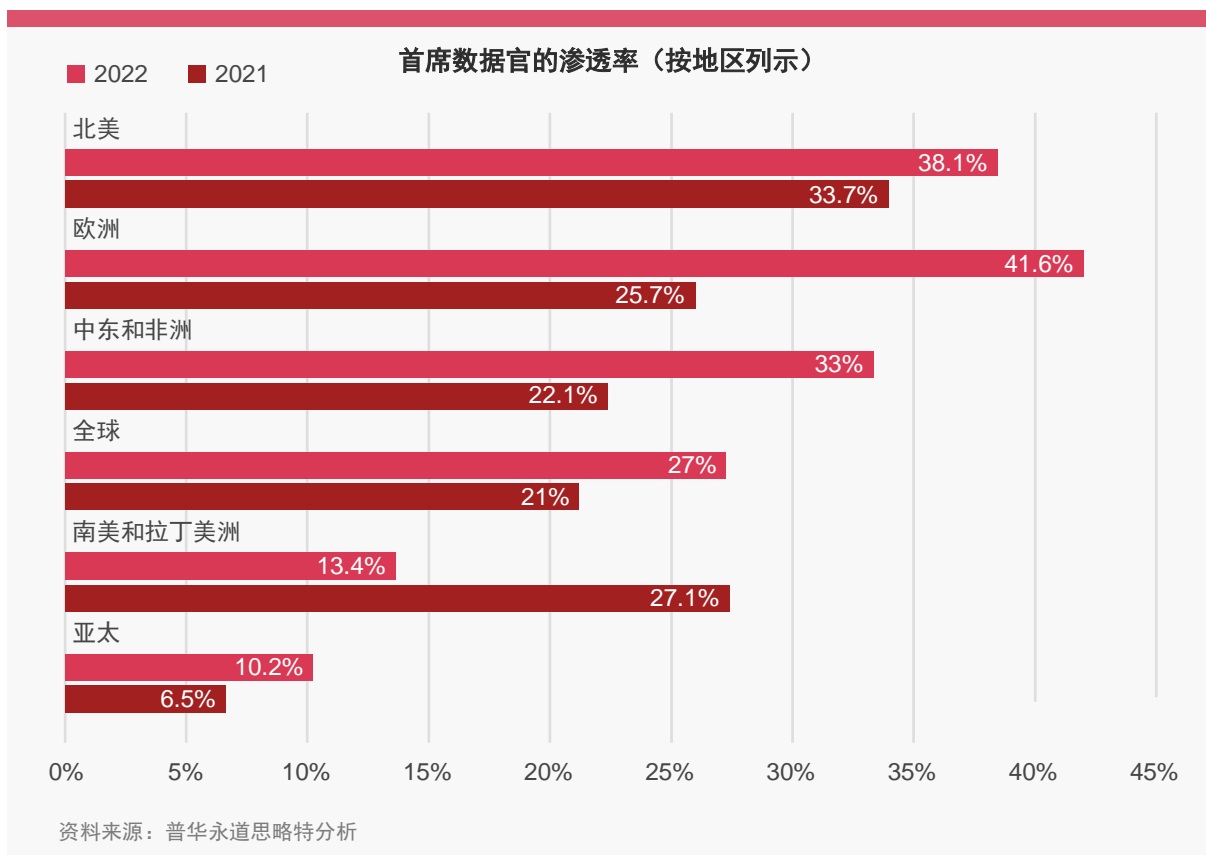
- 首席数据官的崛起
- 首席数据官的价值
- 数据讲究数量还是质量
- 数据保护还是数据创新
- 数据成熟度是否不足
- 首席数据官的未来
- 充分发挥首席数据官的作用

首席数据官的崛起

在过去几年中，随着数据量的激增，各行业和地区都有更多的企业开始任命高管级别的首席数据官。2022年度《调研》分析发现，任命了首席数据官的全球领先上市企业比例跃升了28.5%。首席数据官在各行业以及全球大部分地区都已经呈现出崛起之势，但该趋势是否表明首席数据官开始实际进入企业的核心领导层并为企业创造切实的价值？

得益于来自英国、瑞士和德国的多家企业首席数据官走马上任，首席数据官在欧洲企业中的渗透率（42%）超过北美企业（38%）。这一现象可归因于欧洲在过去几年中更加重视数据隐私的监管，并于近期对几项违反欧盟通用数据保护条例（GDPR）法规的行为开出了高额罚单。但整体而言，全球半数的首席数据官均供职于北美企业，该地区在首席数据官的技能、能力和经验方面仍然居于首位。

数据显示，自上次调研以来，每个行业的首席数据官数量都在增加。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仍然保持领先。超过半数的银行和保险企业已经任命首席数据官，占全球首席数据官总量的22%。调研发现，2022年银行（25家）、资本货物企业（18家）和软件企业（13家）任命的首席数据官数量最多，但家庭和个人用品、汽车、食品饮料、零售等四个行业中的首席数据官渗透率同比增幅最大。



普华永道思略特中国主管合伙人单小虎表示：“首席数据官的数量在不同行业、地区和规模的企业中均呈现上升态势。随着企业设立首席数据官职位的步伐越来越快，各企业需要利用不同的方法和技能，实现规模化、高效化的数据采集和利用，从而提高企业本身的数据成熟度。我们相信，未来会有越来越多的企业在高级管理层级别任命首席数据官。”

首席数据官的价值

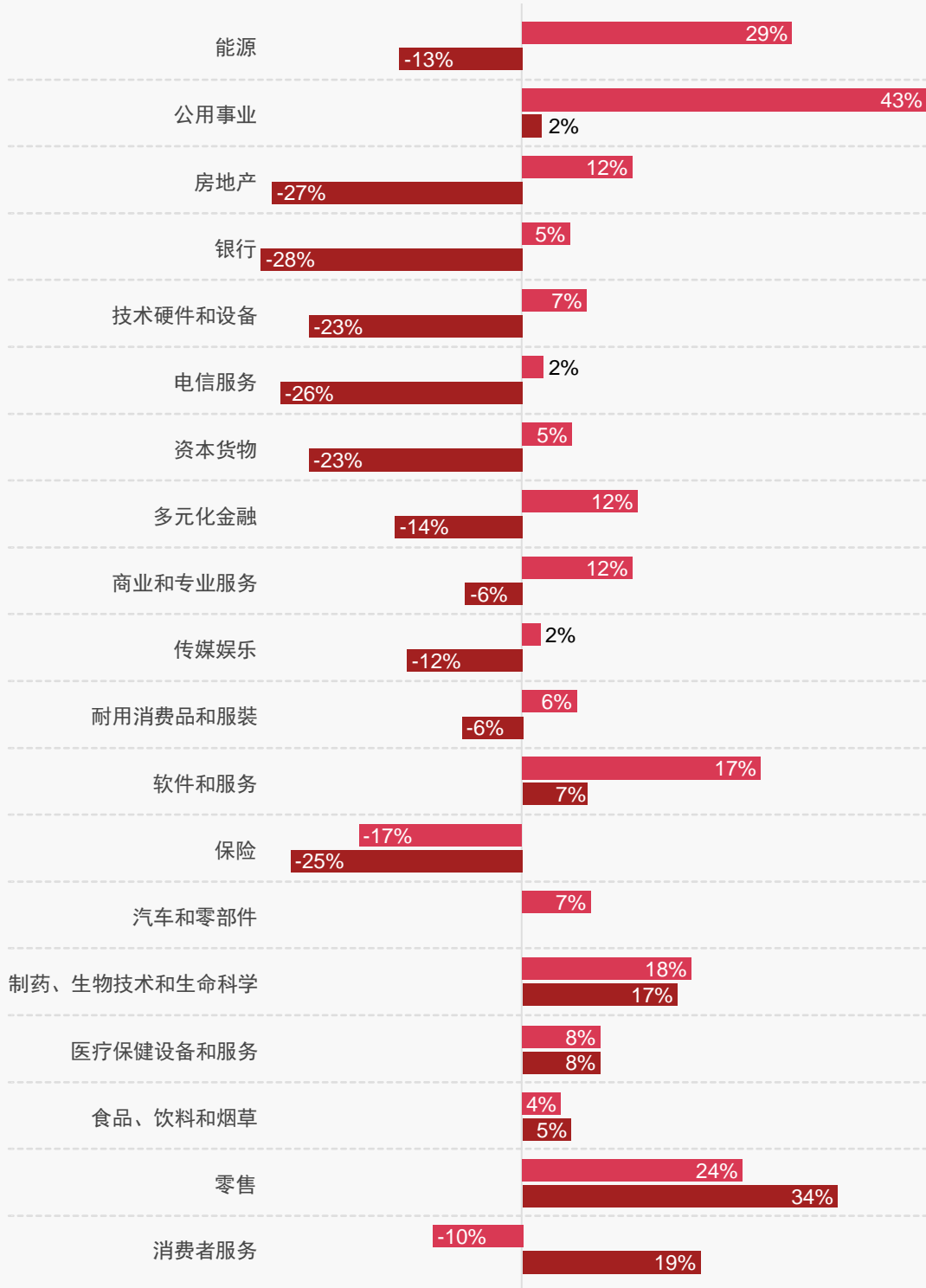
企业领导者在设立新职位之前，都会思考这样一个问题：“这会带来什么效果？”这个问题很难回答，因为与首席财务官或首席营销官不同，目前还没有公认的框架用于评估首席数据官带来的影响。但是，普华永道的研究表明，与未设专职数据高管岗位的企业相比，任命了首席数据官的企业业绩往往更好。

普华永道中国首席数据官万彬表示：“数据能够推动价值创造，还能够为企业其他职能或大规模数字化转型举措赋能。我们认为，在高级管理层级别设置专门负责加强数据基础的岗位至关重要，这也是普华永道全球网络成员机构中的首席数据官数量在过去两年翻番的原因之一。对于首席数据官本身而言，则应充分发挥自身价值，着眼数据创新，推动企业增长，同时做好数据管理，保证企业数据安全和营运效率。”

自2017年以来，以税息折旧及摊销前利润（EBITDA）为衡量标准，任命了首席数据官的企业在收入和盈利能力方面实现了相对更高的增长率。普华永道分析发现，首席数据官的积极作用在四分之三的行业中得到彰显：与未设立类似职位的企业相比，任命了首席数据官的企业收入增长率至少高出5%，在公用事业、房地产和能源等部分行业中，这一差异甚至达到25%。

2017-2022年任命及未任命首席数据官的企业收入增长率变化（按行业列示）

■ 任命了首席数据官的企业增长率变化 ■ 未任命首席数据官的企业增长率变化



注：数据列示2017年至2022年增长率的Delta值。由于运输行业样本量较小且受疫情影响巨大，该行业未列入。

资料来源：普华永道思略特分析

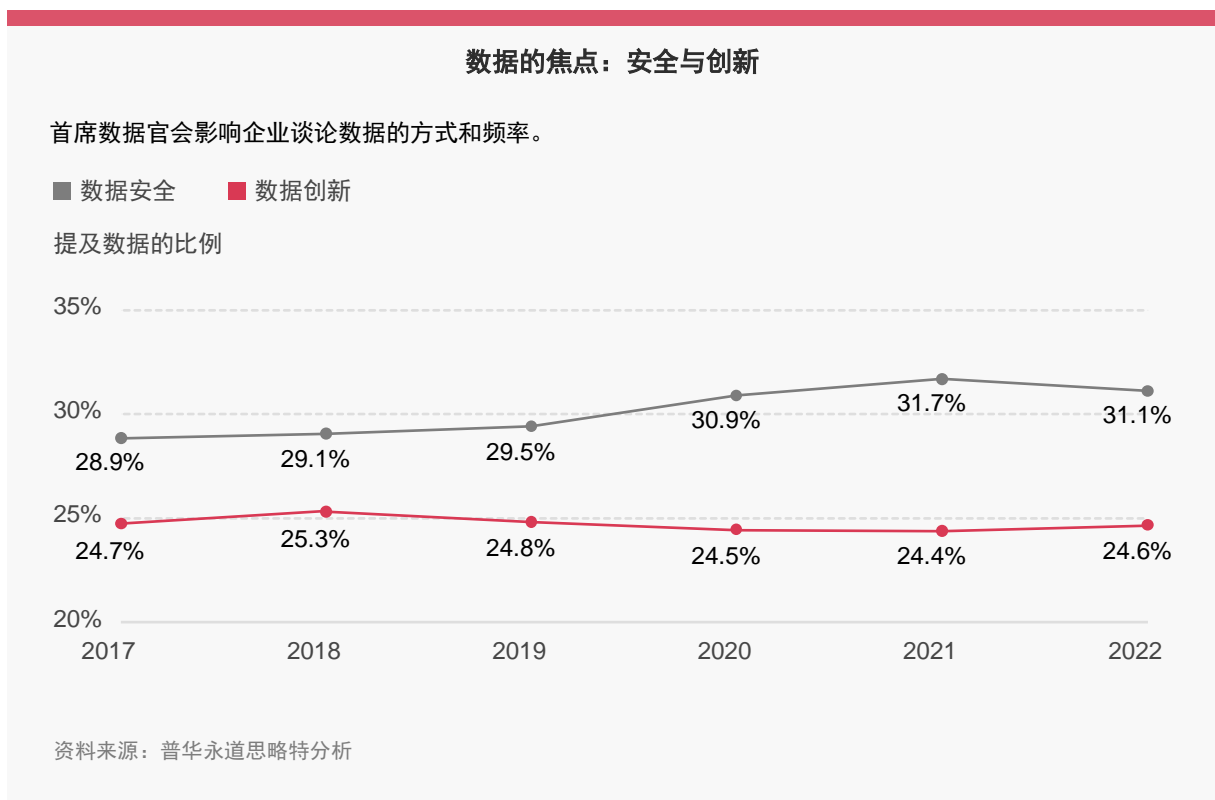
普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人王建平表示：“尽管金融行业是天然依赖数据的，但是中国金融行业设立首席数据官的比例相对较低，从全球调研观察来看，首席数据官的任命与企业强劲的财务表现具有相关性，任命了首席数据官的企业业绩往往比没有设首席数据官的企业更好。因此我们鼓励中国金融机构积极思考并设立首席数据官，使他们能够帮助企业探索新的数据驱动增长点。”

数据保护还是数据创新

在当今的商业环境下，数据量的规模已无比庞大，企业年报中对数据的讨论突显了企业对数据的重视。2022年，企业年报中提及数据的频率平均为70次，相比2021年调研结果增加了9次。任命了首席数据官的企业谈论数据的频率更高，平均为87次。

普华永道分析发现，企业年报往往更倾向于在数据保护的语境下提及数据，而不是在数据驱动创新和增长的语境下，前者比后者高出30%。（通过数千份年报分析，根据同一文段中数据与其他主题和概念的关联，得出该项结论。）

该结论与2021年的调研结果一致，但与我们的认知相悖：相较于数据安全防护，越来越多的客户开始询问如何利用数据发掘创新机会，如改进客户体验、优化定价策略或变现数据价值。这一情况在过去12个月尤其明显：面对后疫情时代利率上升和通胀加剧，客户开始寻找新的增长渠道。



普华永道中国数字化与科技咨询服务业务总监杨通鹏表示：“数字经济时代，数据已经成为企业的战略资产。数字中国建设和数据要素市场化配置改革会加速中国政府和企业首席数据官的落地。首席数据官需要积极推动数据资源化和数据资产化进程，需要一脚踩油门，加强数据驱动的数字化转型创新，由内而外促进数据产业发展，也要一脚踩刹车，建设数据安全治理体系保安全，保证数据合规高效流通与应用，更好释放数据价值。”

数据能够推动价值创造，还能够为企业其他职能或大规模数字化转型举措赋能。普华永道认为，在高级管理级别设置专门负责加强数据基础的岗位至关重要。任何企业都有改善数据使用的空间。企业可以利用数据改善治理，开展数据分析创新，探索全新的思维和工作方式，最终带来新的收入来源，开辟新的机遇。

阅读微信原文



下载完整报告





解决方案



To B业务转型六步法，击破“不想转、不敢转、不会转”三大难题

市场的新趋势、新机遇要求To B企业具备新能力、采用新模式。To B企业需要聚焦资源和管理精力，解决在战略、业务模式和管理模式三个层面的核心问题：“不想转”、“不敢转”和“不会转”。企业管理层和业务骨干缺少对这三个问题的共识，或无法系统性地解决这三个问题，是To B企业转型推进困难、最终失败的主要原因。

普华永道思略特推出To B业务转型升级六步法，基于“以客户成功为中心”和“聚焦解决主要矛盾”的工作原则，与企业共同开展市场洞察、战略解码、战略落地、运营优化、系统实施和转型陪跑六个步骤的转型工作，自上而下、由外而内帮助企业实现转型目标，同时建立持续变革的意识和组织能力。

第一步 市场洞察：扫描外部市场，发现增长机会。市场扫描洞察市场供需结构变化和技术发展趋势，并提炼领先企业实践经验，主要通过回答“市场有多大？客户需要什么？领先企业在做什么？”三个问题，站在客户视角洞察行业、区域、领域等维度的发展机遇，形成机会地图，进而制定企业转型目标。

第二步 战略解码：解码战略目标，设计转型路径。战略解码主要解决“战略模糊，没共识”和“战略松散、不聚焦”两大问题，通过澄清并理解核心管理层发展愿景、推动在组织内部达成战略共识、明确中短期重点工作事项与资源需求，形成可执行的时间表。

第三步 战略落地：明确业务模式，制定经营计划。战略落地通过辅导经营计划和转型计划制定，明确业务控制点、搭建目标体系、形成战略运营闭环，帮助企业转型战略落地。

第四步 运营优化：优化运营体系，提升组织能力。运营优化基于对运营能力的诊断结果，识别在产品、营销、销售、交付、服务和生态管理等关键运营环节的优化点，通过速赢专项工作推动规则、流程和考核的变革快速见效。同时建立业财一体的企业绩效指标管理（EPM）体系，全面监控分析运营过程；推动组织架构和人员职责根据转型目标调整

第五步 系统实施：打造数字化工具，提高业务效率。系统实施围绕数据和数字化工具的架构设计、应用设计、实施和运营，将业务目标、路径和规则固化在系统，提高组织内部信息透明度、一致性和协同效率，为转型管理和运营优化奠定基础。

第六步 战略陪跑：协助定期复盘，助推能力沉淀。对客户进行定期回访、支持战略回顾、成果检验与经验迭代，主要通过管理提升、融资筹划、业务护航等主题培训和支持，长期陪跑、帮助企业将转型中获得的能力和和经验在组织内部沉淀，实现可持续增长。



独角兽企业跨越式发展，聚焦六个问题四大突破

《中国独角兽企业研究报告》显示，2021年中国独角兽企业已达316家，总估值接近1.2万亿美元，独角兽企业已成为各领域新经济代表。但受疫情等全球政治经济不确定性影响，独角兽企业正在面临增长放缓、团队流失、估值下降、融资困难等诸多挑战，实现规模化、可持续发展困难重重。

普华永道思略特认为，独角兽企业持续成长不仅要苦练内功、“低头看路”，还要善用外部资源、“抬头看天”，在理解行业大势、竞争态势和自身情势的基础上，灵活开展市场洞察、战略解码、计划落地、组织优化、运营提升，构建发展基础和长期竞争力。总结贴身服务独角兽企业成长的实践经验，思略特的独角兽企业成长赋能解决方案，涵盖战略澄清、战略解码、战略落地管理、组织和运营能力提升等内容，开放共创、持续陪伴，助力独角兽企业实现业务增长、盈利提升和能力突破。

根据思略特服务独角兽企业的经验，独角兽企业持续成长的六个问题需要企业以“创造商业价值”、“构建能力护城河”为原则，开展战略澄清、战略解码、战略落地、能力提升四项工作，实现对齐认知、凝聚人心、聚焦战场、提升能力四大突破。

突破一：战略澄清——明确发展目标，对齐组织认知。

扫描市场供需结构变化和技术发展趋势，定义细分市场、目标客户，增长区域等发展机遇；提炼领先企业实践经验，探究成功根本原因、目标能力差距，形成机会地图；总结自身经验能力和发展瓶颈，形成业务路径和关键举措。

突破二：战略解码——明确发展路径，凝聚团队人心。

明确企业战略定位、业务模式和发展策略，研讨“关键战役”内容、资源需求、预期成果（含关键量化指标）、选派主要责任人或变革管理小组，形成可执行的时间表和落地方案。

突破三：战略落地——落实管理机制，聚焦关键战场。

企业需分解关键举措，细化责任主体，明确业务控制点，使用企业绩效管理（EPM）指标体系制定管理看板和工具模板，形成风险预警和经营管理机制；设置目标体系、关键里程碑、预算编制，考核指标、预期成果，有效形成经营计划和运营闭环。

突破四：能力提升——优化运营体系，提升组织能力。

基于企业运营能力的诊断结果，识别在产品、品牌、营销、销售、交付、服务和生态管理等关键运营环节的优化点，并通过对标、根因分析等速赢专项工作推动规则、流程和考核的变革快速见效；构建适配的组织架构、系统工具，持续优化运营成果，有效改善业务效率和经验成果。



拒绝“饮鸩止渴” 的平庸降本，实现 基业长青的“精实 增长”

在全球政治环境不确定和经济放缓的当下，“降本增效”已成为常识性的信念，但称得上成功的案例却很少，企业传统的降本措施常常如同“饮鸩止渴”，表面上减轻了负担，短期内看到了利润的提升，实际上却“伤筋动骨”，损伤了企业安身立命之本。

传统降本方法面临四大挑战：

挑战一：降本举措与长期战略目标脱节。成本削减举措与战略目标脱节是广泛存在的现象，究其原因，是企业的预算安排并没有与战略挂钩，没有明晰战略目标与资源投入的关系，所以在降本需求出现时，不能从战略出发调整自身成本结构，或是没有时间做出有利长远发展的正确权衡。

挑战二：降本的同时损伤核心能力。设计降本举措时，部分企业将同业简单对标作为核心方法，将“高于同行”的支出一并削减，以求与对标企业持平，这种举措短期可以看到好的财务表现，但实质上损伤了企业的竞争优势，由此埋下的隐患是长期的，这种隐患可能导致企业无法抓住下一个市场机遇，甚至在洗牌期被淘汰。

挑战三：组织与流程不能支持举措落地。组织与流程的不匹配是降本举措难以落地的主要原因。一些企业设立了降本的目标，到了年终回顾，却收效甚微，一大原因是现行的业务模式、运作方式、组织结构已经约束了企业的管理效率和管理效果。不从根源上寻求改变，而仅仅设立目标，往往事倍功半。

挑战四：降本成效不能长久维持。另一种常见的情况是，企业在专注成本节降的周期中取得了成效，但这种成效却难以维持，几年之后，成本结构又回到了原来的水平。低效模式存在惯性，转变不会自动发生，也不会自然而然地固化成常态，这也是转型和变革项目存在的原因。

普华永道思略特结合多年陪伴领先企业转型成长的一手经验和洞察，聚焦业务增长、转型升级、数字化、国际化等领域，归纳总结了实效可落地的系列解决方案，希望帮助企业走对、走稳转型之路。扫描二维码获取完整报告。



下载完整报告



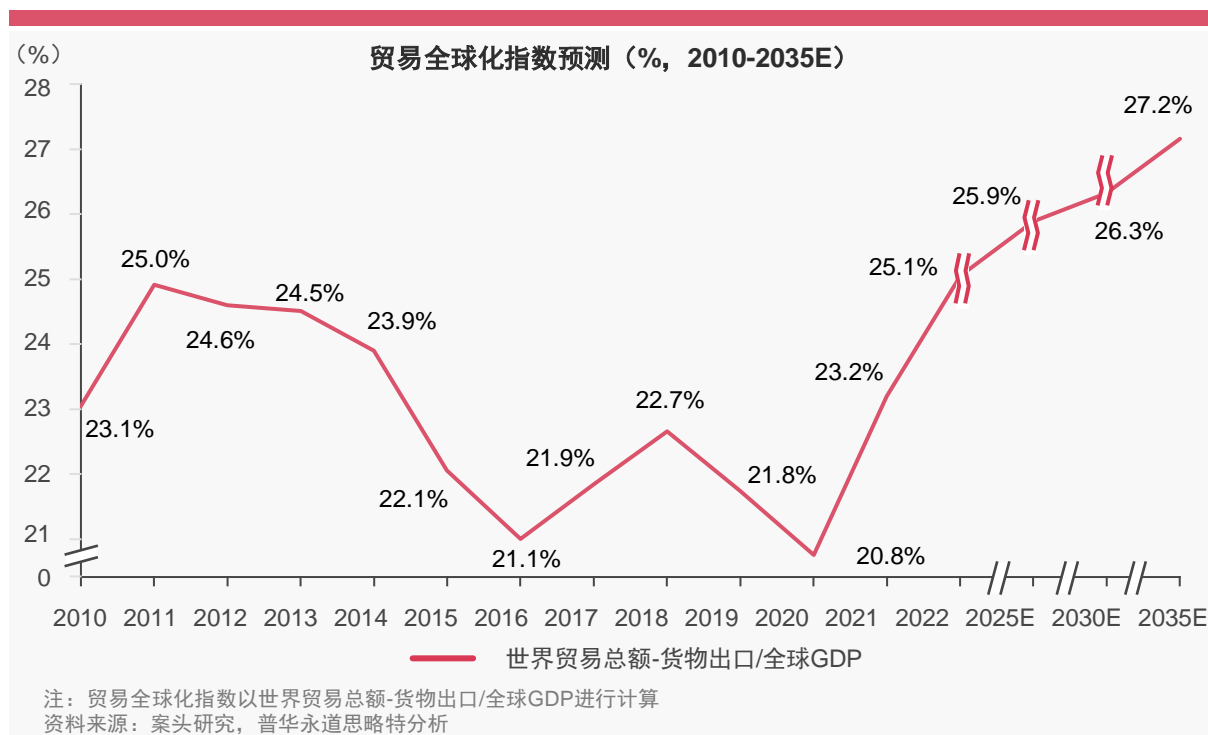
行业聚焦

“满川风雨看潮生” —— 2030年中国汽车行业趋势展望

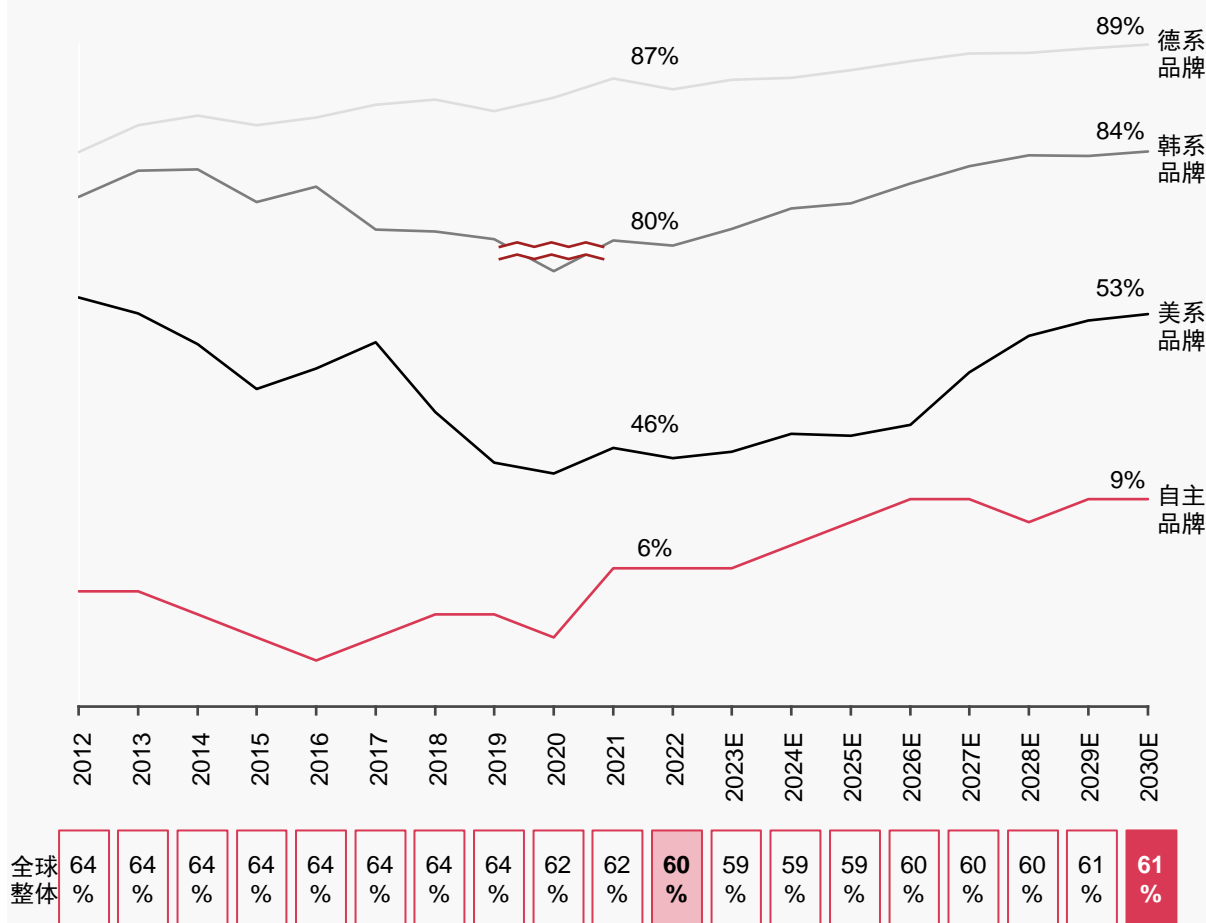
汽车行业正处在发展的十字路口。个性多样的消费群体，层出不穷的创新商业模式，颠覆性技术对汽车产业链、价值链和生态圈的革命性变革，这些要素如果和行业面临的巨大成本优化压力以及用户对极致体验的持续追求相叠加，将决定中国汽车行业接下来数年的走势。展望2030，传统车企和新势力都将面临新一轮关键挑战，有的或将把握机遇顺势而上，有的或将囿于变局黯然离场，整个行业将会呈现由3至5家规模化、实力强的龙头车企主导、若干聚焦特定细分市场 and 用户的中小型车企参与的竞争格局。本文结合普华永道思略特对全球汽车市场的经验与洞察，以终为始，选取八个中国汽车行业接下来数年可能比较关心的领域，分享初步思考，以供借鉴。

一、全球化：尽管地缘政治紧张加剧，车企全球化发展仍是必然趋势

地缘政治变化加剧给全球经济合作带来巨大的不确定，特别是处于积极市场拓展期的中国新能源汽车。如何在对冲区域冲突风险的过程中，全力把握能源结构转型创造的历史性机遇，这是摆在中国主要车企面前的严峻课题。普华永道思略特认为，全球化的趋势将会维持并进一步向纵深发展，这一方面从贸易全球化指数和全球车企未来海外销量占比的趋势预测数据可以看出端倪。更重要的是，全球主要国家地区已经对新能源汽车发展战略路径基本形成共识，并从资本市场、企业投资重心、国家产业政策等多个方面在全方位推进新能源汽车的发展，中国在新能源汽车产业链和生态圈方面积累了较强的优势，成为参与汽车产业全球化的重要力量。中国需要本土之外的广大汽车消费者市场，而中国也将凭借其迅速积累起来的技术资源优势，为全球消费者带来实实在在的好处，具有超越地缘政治的强大的内在需求驱动力。



全球车企全球化扩张预测（%，2012-2030E）

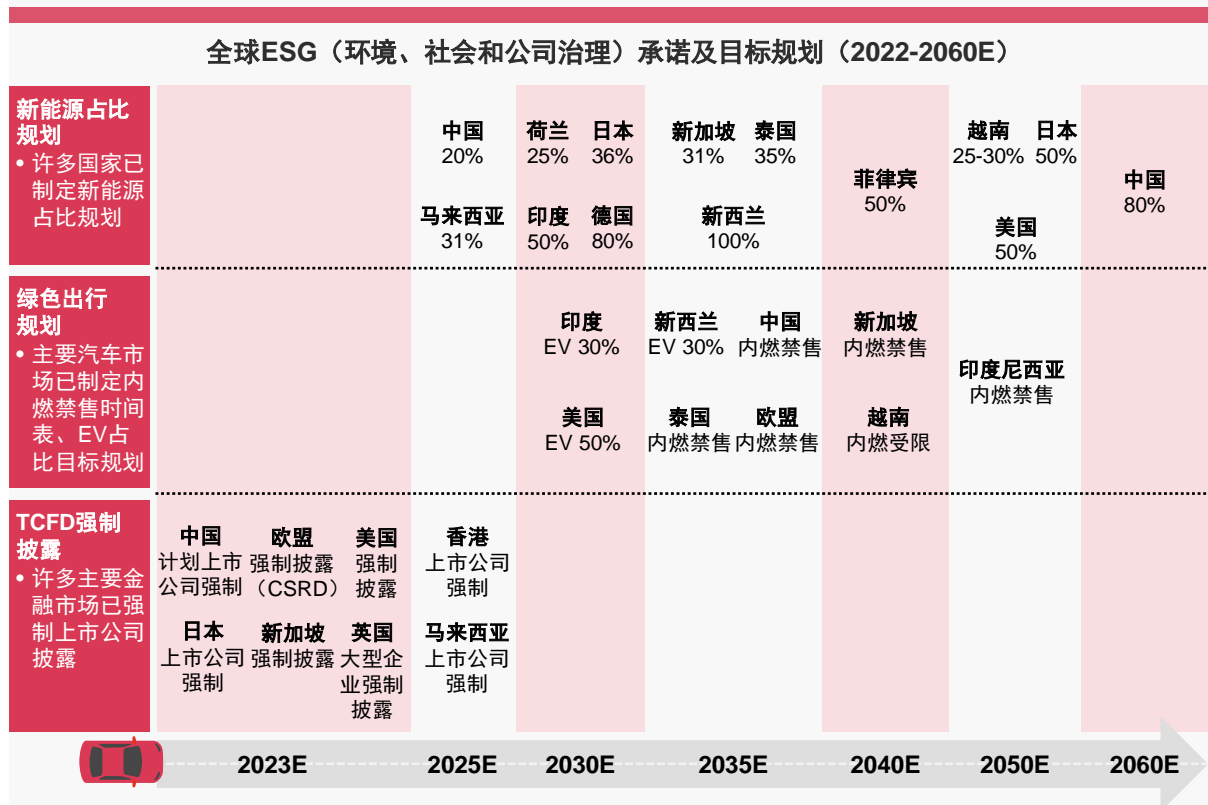


- **韩国某品牌持续引领韩系品牌全球化扩张**，预计未来7年重点在印度、美国和巴西迎来新一轮销量规模增长
- 受限于本土市场规模，韩系品牌一直以**全球化扩张为重点战略方向**，未来将基于过往累积经验**进一步优化海外市场筛选、产品本土化、运营本土化与供应链管理**，提升海外销量份额
- **美国某品牌持续引领美系品牌全球化扩张**，预计未来7年重点在中国与巴西地区迎来新一轮销量规模增长
- 这两个品牌持续被海外市场看好由于其**稳定的车型推出及其交付量的提升**，背后代表了**研发能力强、对海外市场持续的资金投入以及相应的管理整合能力强**
- 自主品牌未来7年将持续发力扩张**海外电动车和燃油车双市场**，预计各品牌进一步完善海外配套，实现**全价值链出海**
- 自主品牌预计将凭借电动车产品在**智能化、自动驾驶、车联网等方面先发优势进一步渗透欧洲等发达国家市场**

资料来源：案头研究，普华永道思略特分析

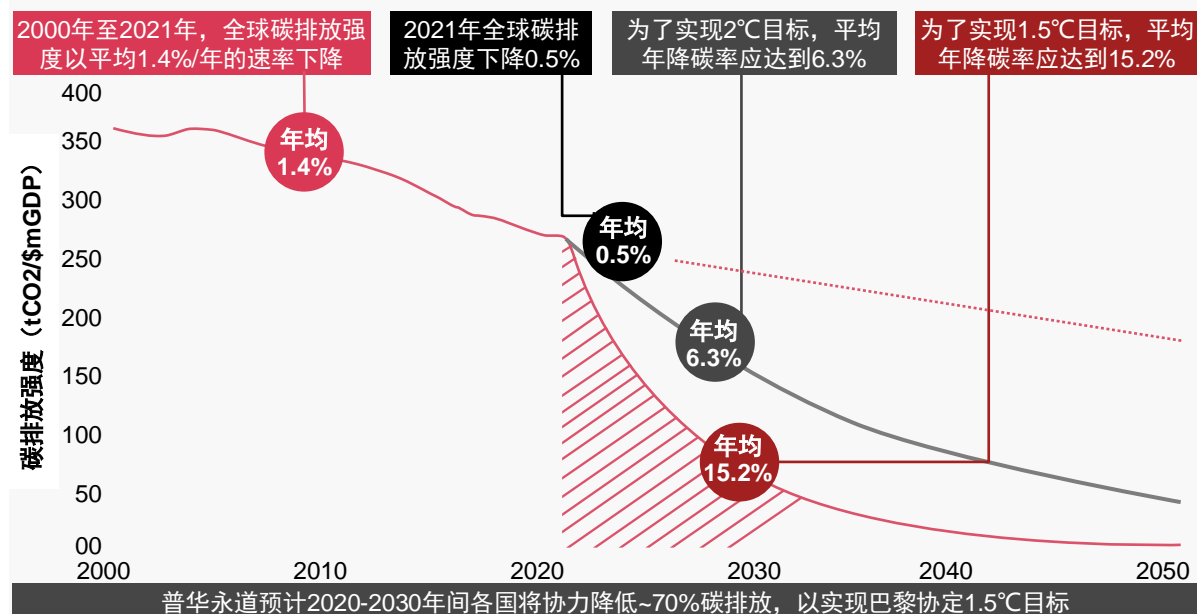
二、可持续发展：在各国净零承诺指引下，车企致力打造全球性ESG循环生态圈

可持续发展观在中国等部分领先发展中国家和主要发达经济体中成为政府、企业和公众间的基本共识。2020年到2030年，乐观情境下全球各国将全力合作实现~15%碳排放年均降幅，保障巴黎协定升温低于1.5°C目标的顺利实现。



资料来源：案头研究，普华永道思略特分析

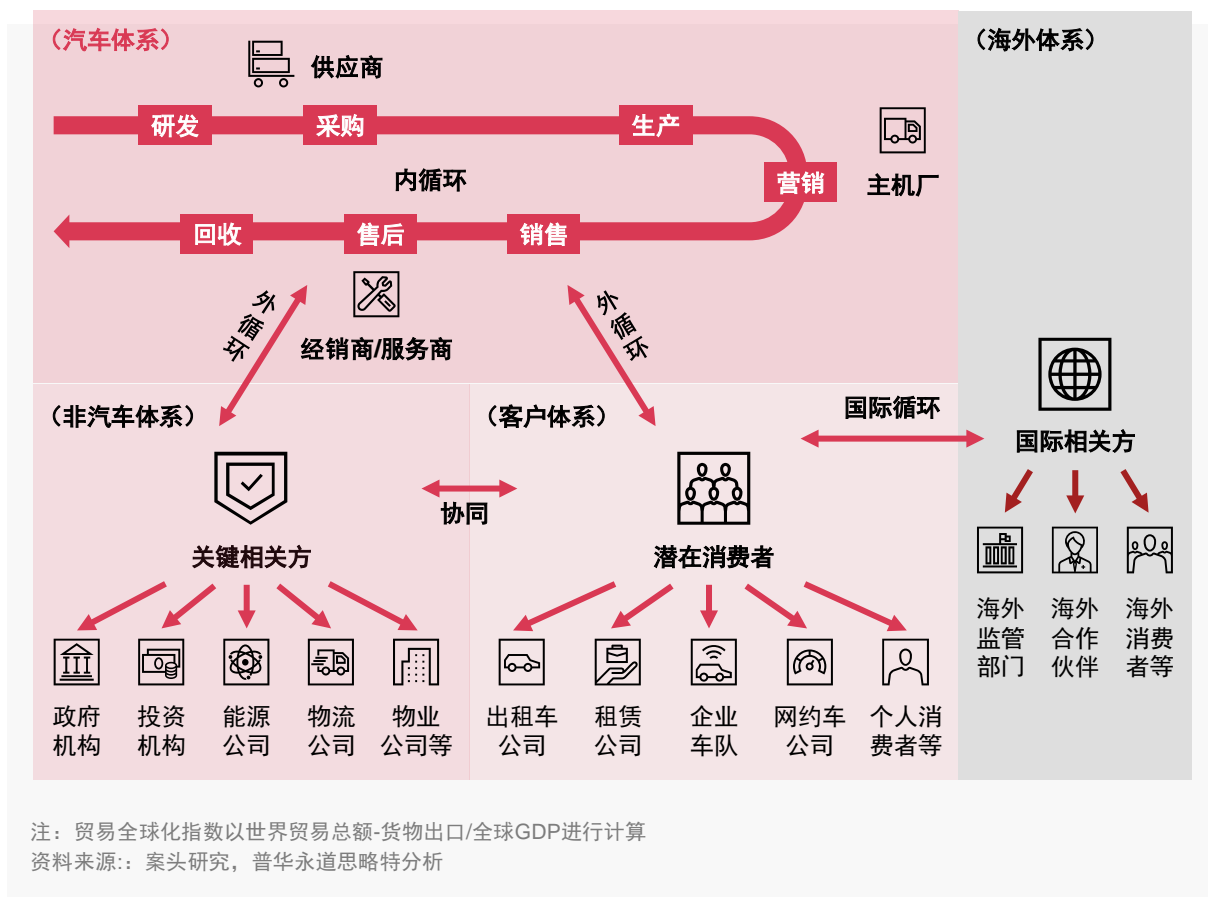
普华永道《净零经济发展指数2000-2050E》



资料来源：普华永道《净零经济发展指数》，普华永道思略特分析

汽车行业ESG发展预计将以车企为核心，快速延展至产业链合作方，接着进一步渗透生态圈关键相关方和消费者，最后与海外相关方形成全球性的ESG循环协同生态圈。生态圈各方成员形成ESG合力，共同促进可持续发展，实现社会价值最大化。

ESG背景下车企循环生态圈

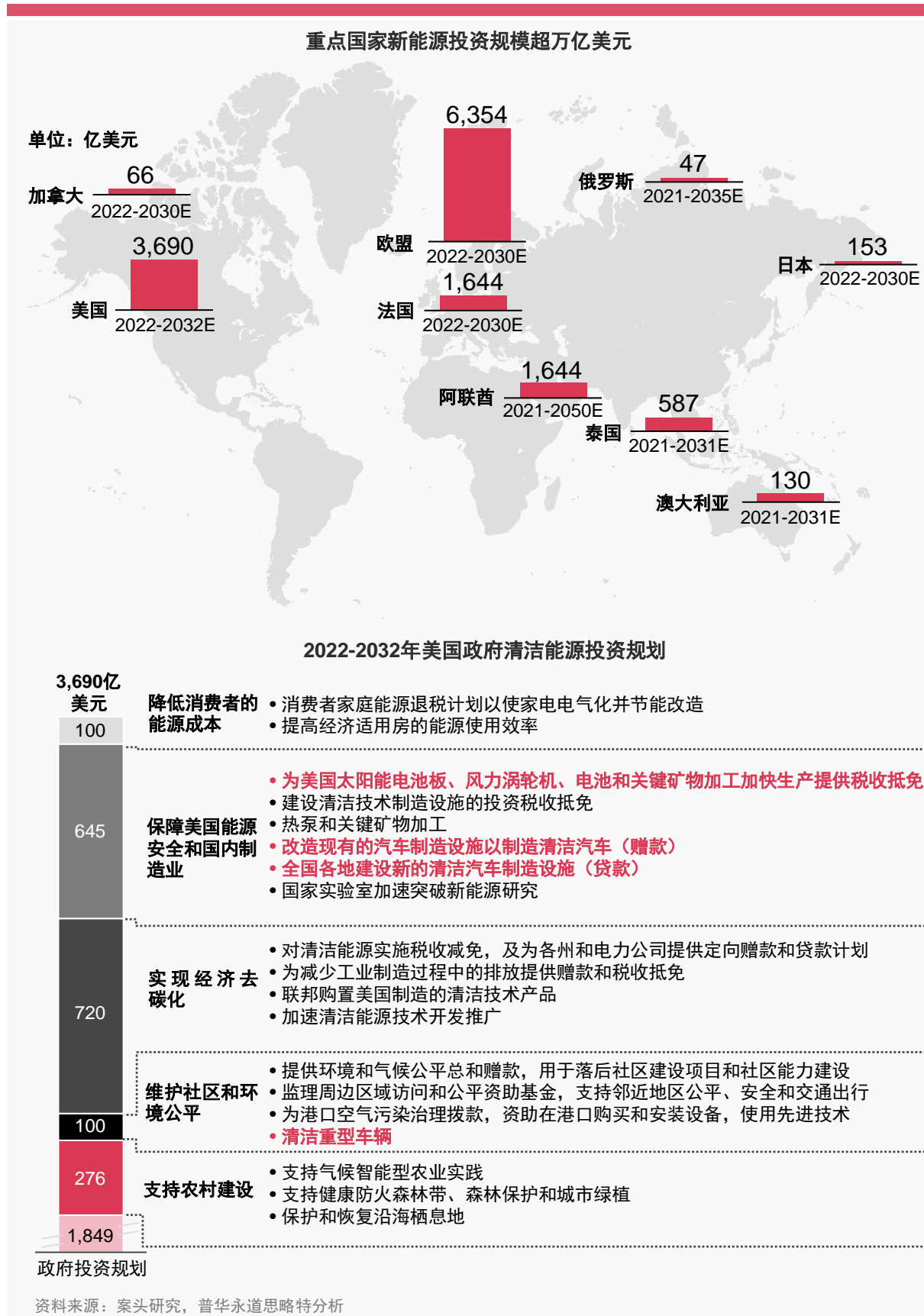


具体来讲，未来车企ESG发展将呈现如下趋势：

- ESG监管与披露机制全面普及，资本长期青睐ESG表现优异车企。
- 全球车企在ESG框架与标准上逐渐接轨，但仍需满足特定国家的区域特色性ESG发展标准，ESG达标成为车企国际化扩张的关键通行证。
- ESG成为车企战略规划固定模块，并逐渐融于各车企企业文化与价值观中，ESG在车企中成为与人力、财务、法务等并列的关键职能。
- 车企ESG数字化全面推行，实现碳追踪、碳核查与碳交易全面数字化管理，用于企业管理与业务运营碳管理，并将与社会个人碳积分体系连通。
- 车企ESG绩效成为与产品性能、品牌价值等相并列的消费者关键购买因素，ESG绩效高的车企将获得更多公众正向反馈和销量转化。

三、政策与投资：“新能源、新技术、新业态”将继续成为政策倾斜和投资热点

后疫情时代，各国政府逐渐将工作重心转移至经济发展和市场信心提振上。新科技和新业态作为经济增长的重要抓手，将成为政府基金补贴的重点方向，而新能源作为各国落实双碳目标的主要手段，也需要国家、区域及地方政府资金的补贴引导。我们预计未来数年针对新能源、新技术和新业态发展的政府投资和补贴仍将持续。

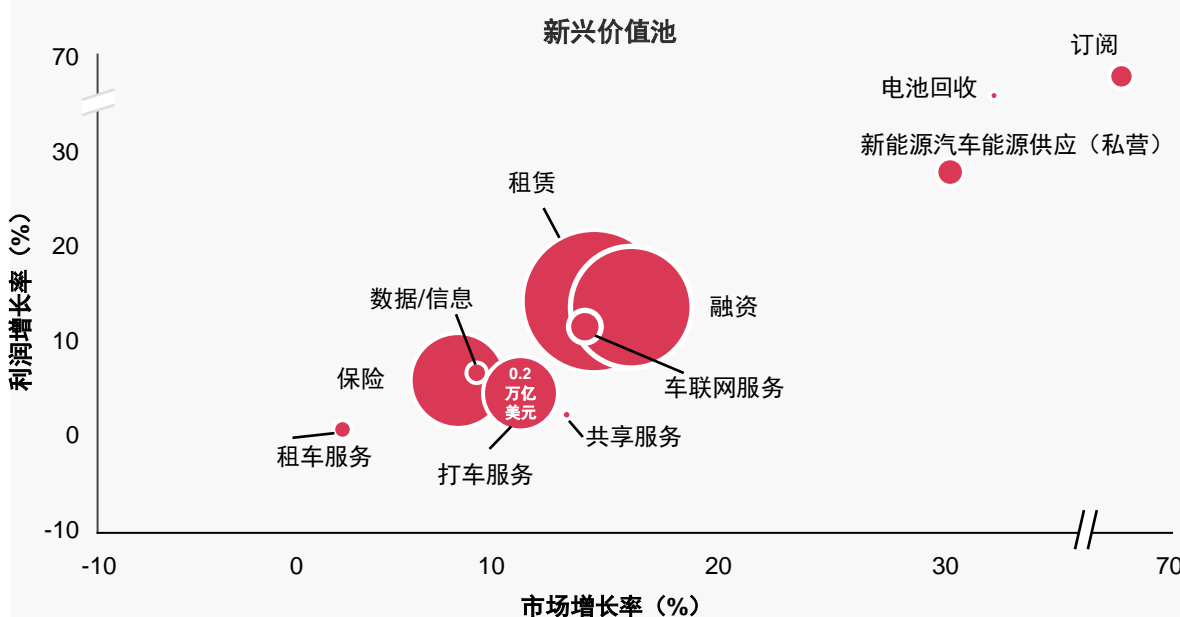
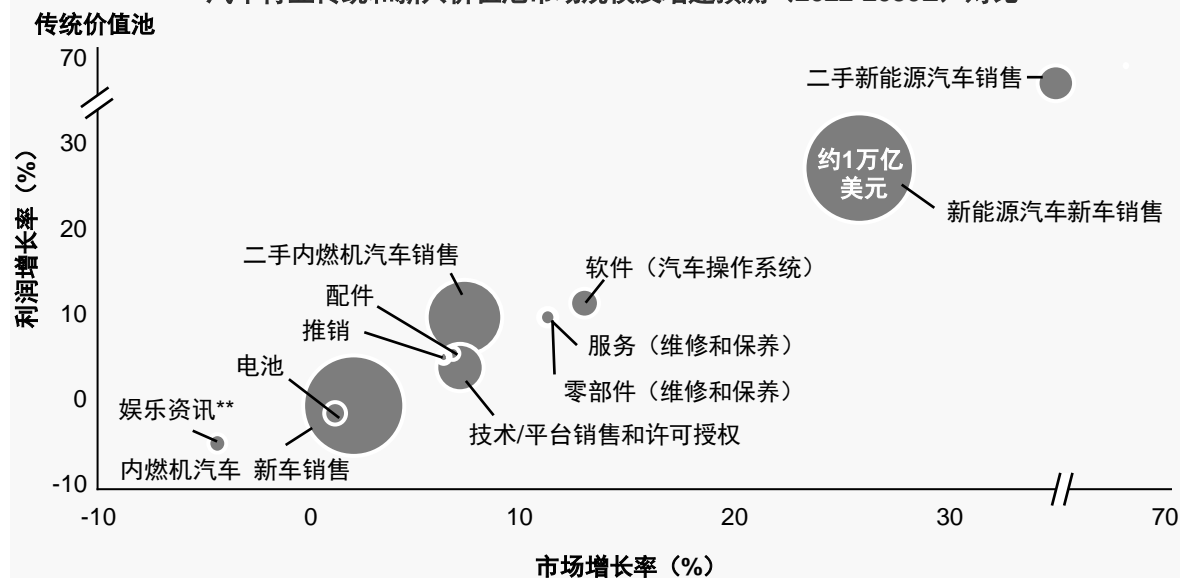


四、价值版图重构：新兴价值池不断扩容，创新先锋将拥有近八成份额

未来数年，随着新能源车渗透率提升、智能驾驶和智能座舱等软件服务进一步升级完善、金融服务需求日益增加、更多跨界竞争者入局，汽车行业的价值池将被重构，新的价值池应运而生并不断扩容。普华永道策略特预计80%增量价值将被车企创新先锋所拥有，仅20%增量价值由传统势力瓜分：

- 在新四化推动下，金融服务、车载及软件服务、补能服务、出行服务、电池循环利用等新兴价值池快速增长且对车企的战略重要性日益提升；
- 汽车生产、汽车销售、零部件、汽车售后等传统汽车价值池仍颇具规模，但无论从增长规模还是盈利能力看，新兴价值池都具备广阔的待开发空间；
- 随着更多新势力和跨界竞争者入局，新兴价值池在快速扩容的同时也面临着激烈的竞争，优势新生态竞争者将夺取八成新兴价值池份额，孕育数家万亿规模车企或车企联合体；
- 传统车企应顺应价值池发展趋势，评估自身能力基础和新价值池吸引力，找准自身定位并加快创新步伐，将核心竞争力转向新价值池领域，争取在新价值池的竞争中获取更高市场份额。

汽车行业传统和新兴价值池市场规模及增速预测（2022-2030E）对比



资料来源：普华永道策略特

五、成功基石：总拥有成本（TCO）仍是核心竞争力，未来7年最高降幅超20%*

新能源汽车行业的同质化竞争将会加剧，差异化变得越来越难并需要付出更高的成本。因此，车企需要积极通过技术创新在产业链各个环节实现成本下降并通过差异化增加溢价，同时，努力通过运营优化和规模化降低成本。普华永道思略特认为，成本和效率优化仍将是车企未来5至10年的长期主线，能持续打造产品总拥有成本（TCO）优势的车企，更有可能抵抗经济周期挑战并立于不败之地。车企的竞争本质是效率与成本之争，具备效率与成本优势的车企拥有更高利润调整空间，产品定价自由度更高，更有利于应对终端消费信心下行风险。普华永道思略特预测到2030年商用车TCO最高降幅约20%，乘用车TCO也将迎来进一步优化，以占据超过50%纯电乘用车BOM成本（Bill of Material，即标准物料成本）的电池组为例，到2030年动力电池组潜在降本空间约18%。

注释：*基于长途运输场景的氢能重卡产品测算，在技术日趋成熟、规模优势渐显、能源成本优化的情境下，预计2023年到2030年氢能重卡产品TCO降幅可超20%



2035年轿车总拥有成本（TCO）预测



燃油车（汽油动力）

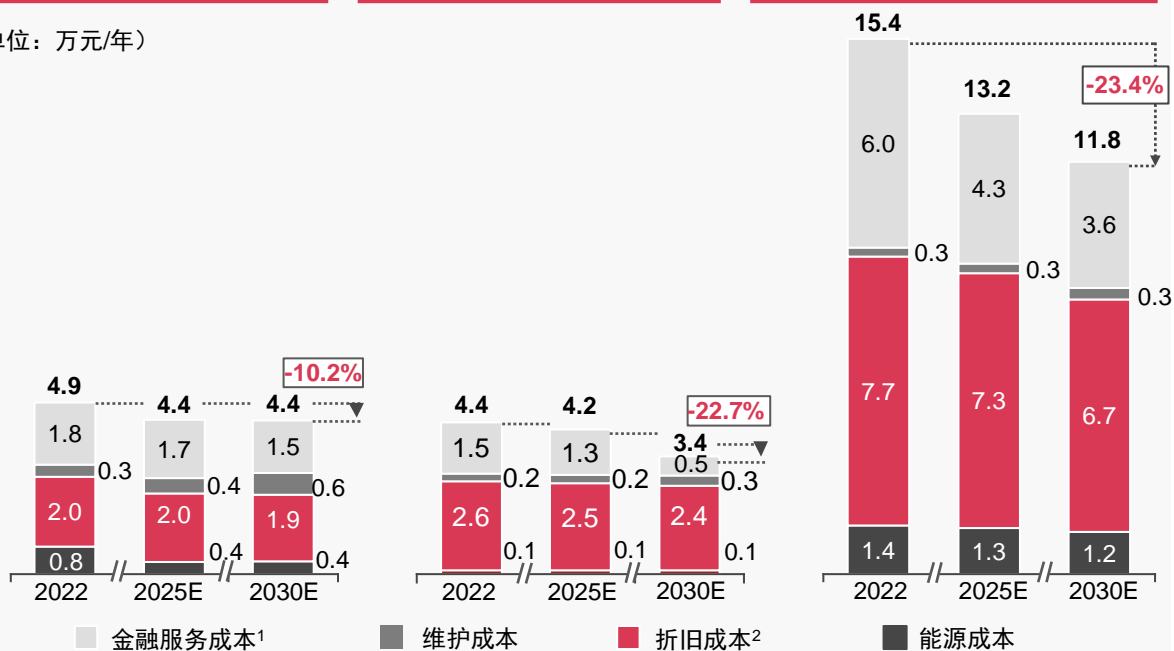


新能源车（纯电动）



燃料电池车（氢动力）

（单位：万元/年）



注：*基于乘用车预测，产品选定功率200-280匹马力范围内；
1.金融服务成本包含贷款费用以及保险费用；2.折旧成本包含折旧费用以及上牌费用
资料来源：普华永道思略特

2035年重卡总拥有成本（TCO）预测



燃油卡车（柴油动力）

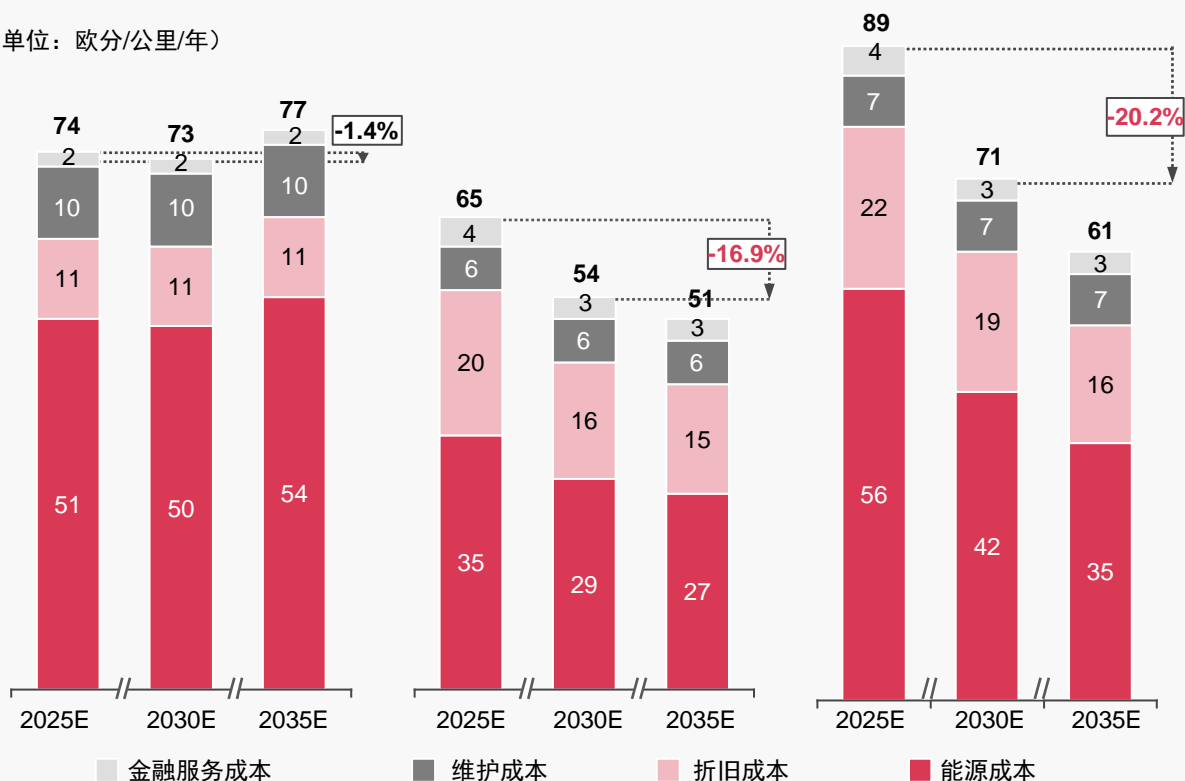


纯电动卡车（纯电动）



燃料电池卡车（氢动力）

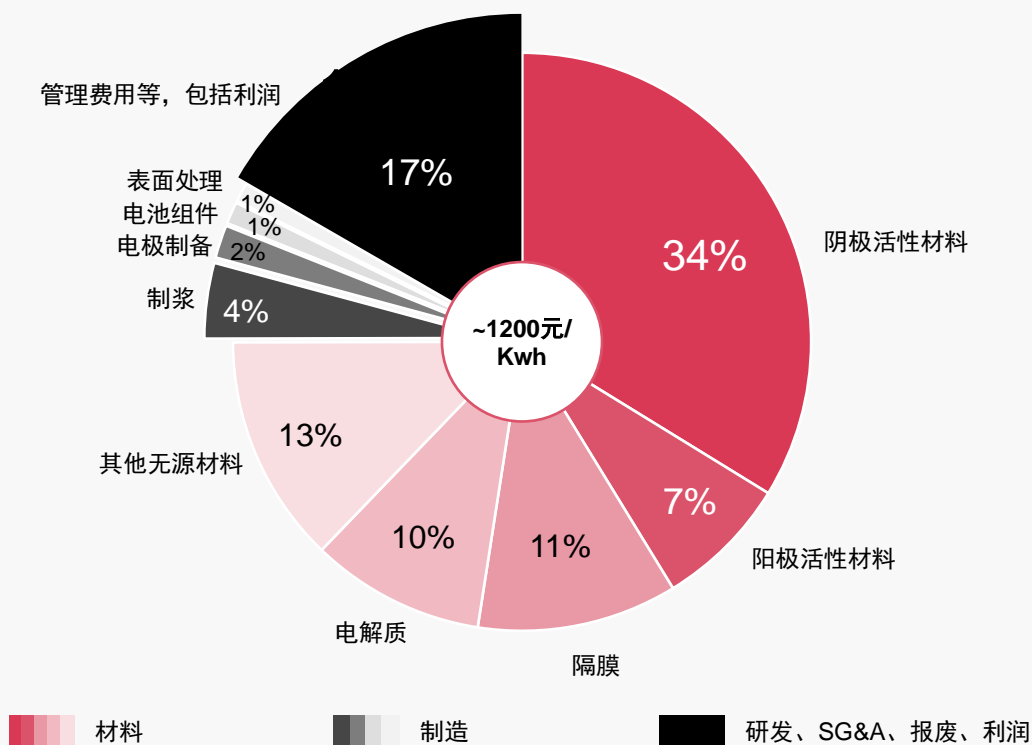
（单位：欧分/公里/年）



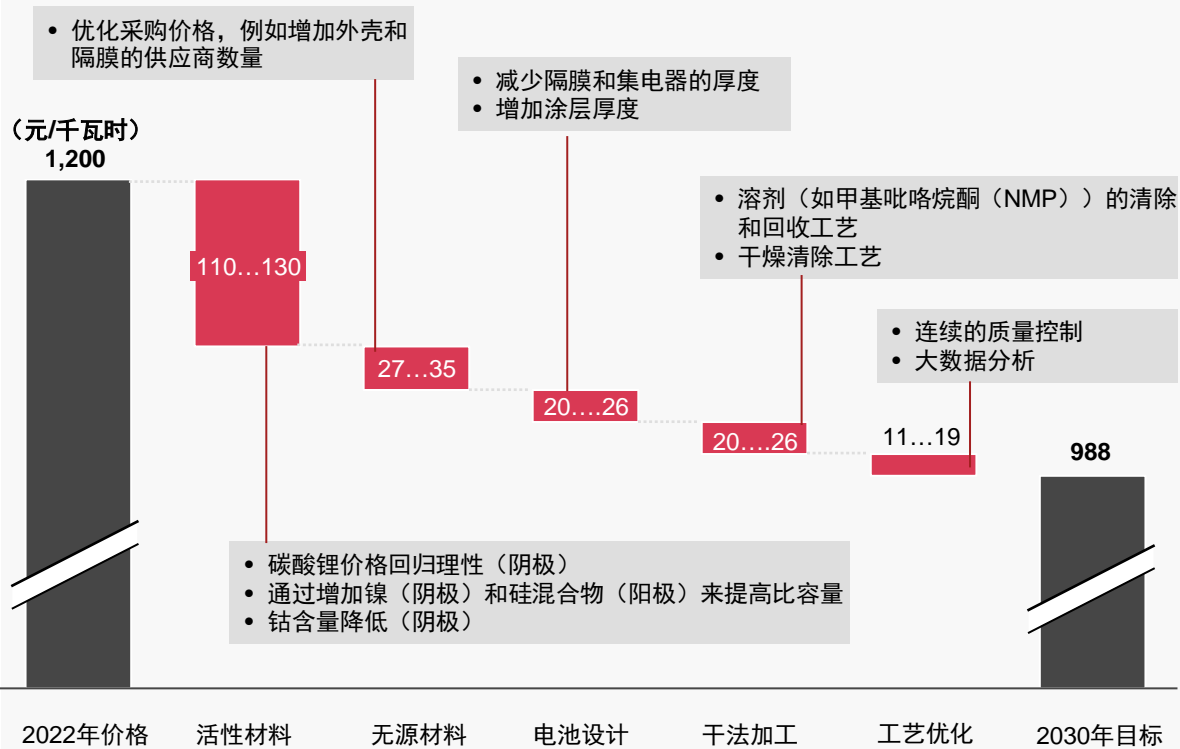
注：*基于长途运输场景的重卡预测，重卡产品假设日均行驶~600公里/天，功率~300-450千瓦
资料来源：普华永道思略特

电池成本优化预测 (2022-2030E)

电池价格明细



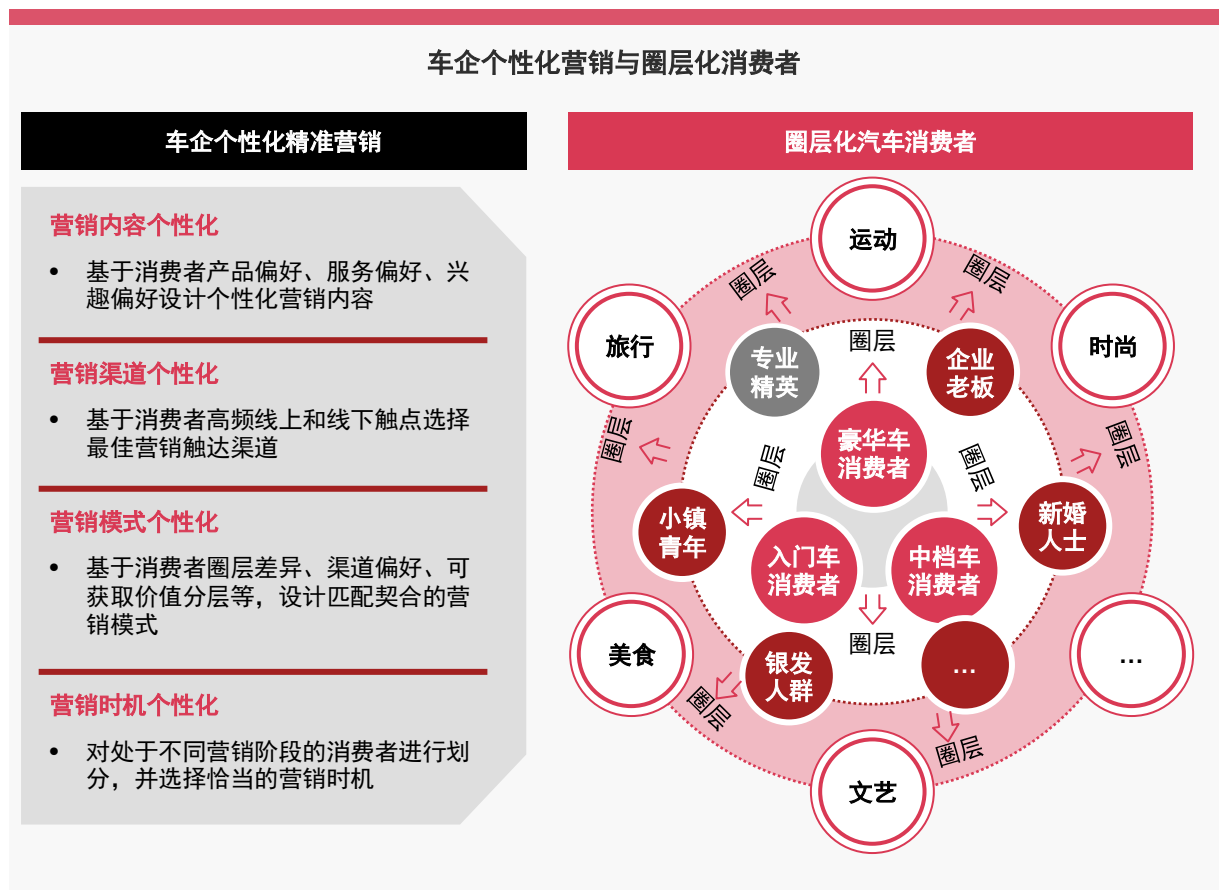
电池价格优化趋势预测 (2022-2030E)



资料来源: 案头研究, 普华永道思略特分析

六、消费部落：消费者深度圈层化，AI（人工智能）赋能新营销市场规模将达万亿美元

消费者更加注重自我与生活方式的选择，新一代消费群体的圈层化特征愈加凸显，形成由身份、兴趣爱好等标签划分的不同“部落”。消费者购车需求和价值偏好更加多元化和个性化，各圈层内部具备极高的认同感和营销裂变效果。车企营销观念从以产品为中心的“物以类聚”到以用户为中心的“人以群分”，营销重心从“线索为王”转变为“圈层为王”，深度圈层运营成为车企的营销共举。普华永道思略特预测未来车企营销模式将呈现如下特点：



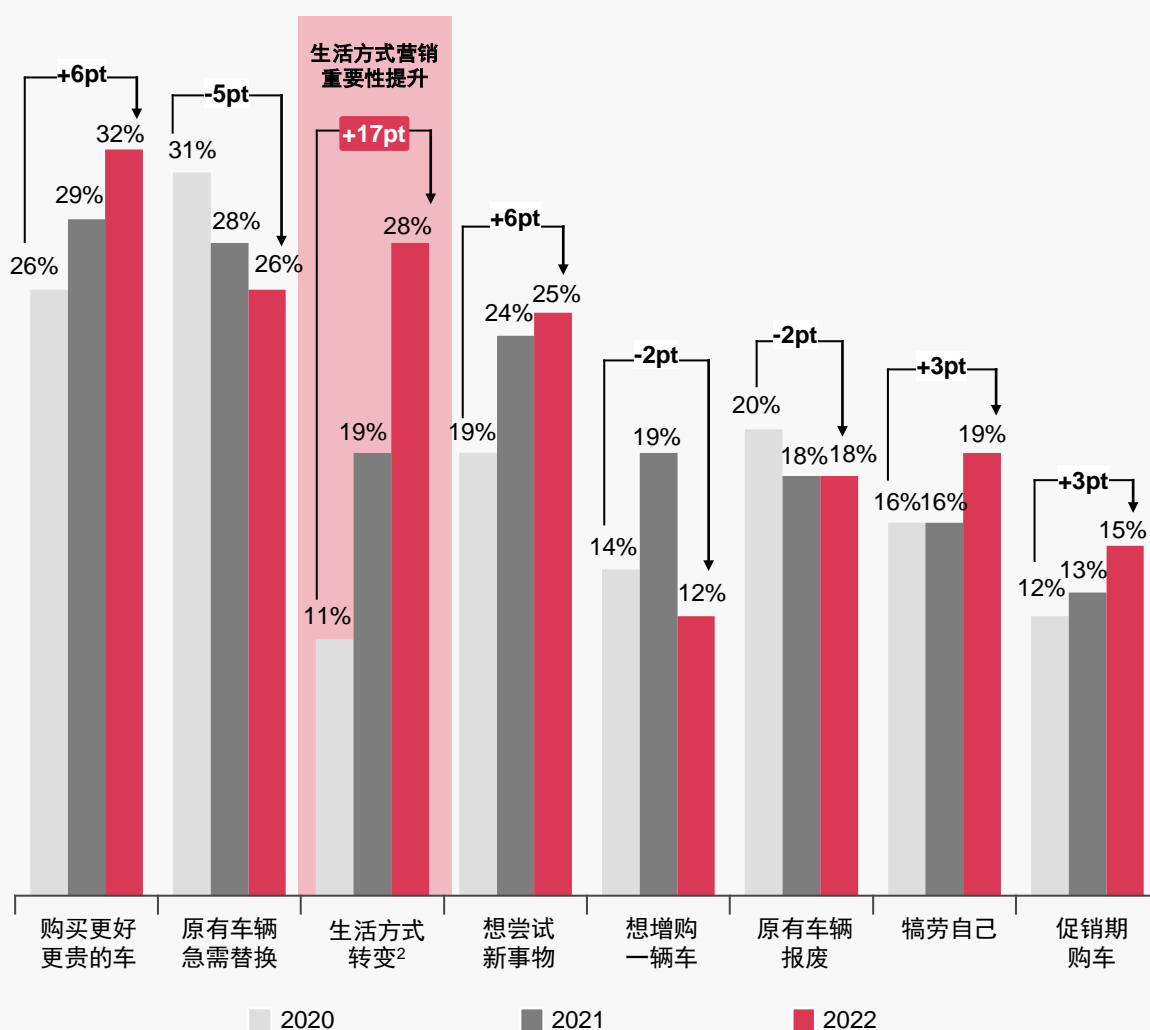
1. 生活方式营销重要性提升：

圈层化消费时代，消费者购车驱动力不再是单一的产品和品牌，而是其背后所代表的符合圈层特征和价值认可的生活方式。车企营销内容在传统品牌价值点和产品性能的基础上，融入更多该品牌拥趸车主的用车故事与折射的价值观，激发目标圈层的兴趣点和潜在价值需求，将生活方式认同转化为购车动力。

2020-2022年购车消费者调研

促使您本次购买汽车的主要原因是什么？

样本数量¹：2022年#2,511位受访者；2021年#3,031位受访者；2020年#3,025位受访者



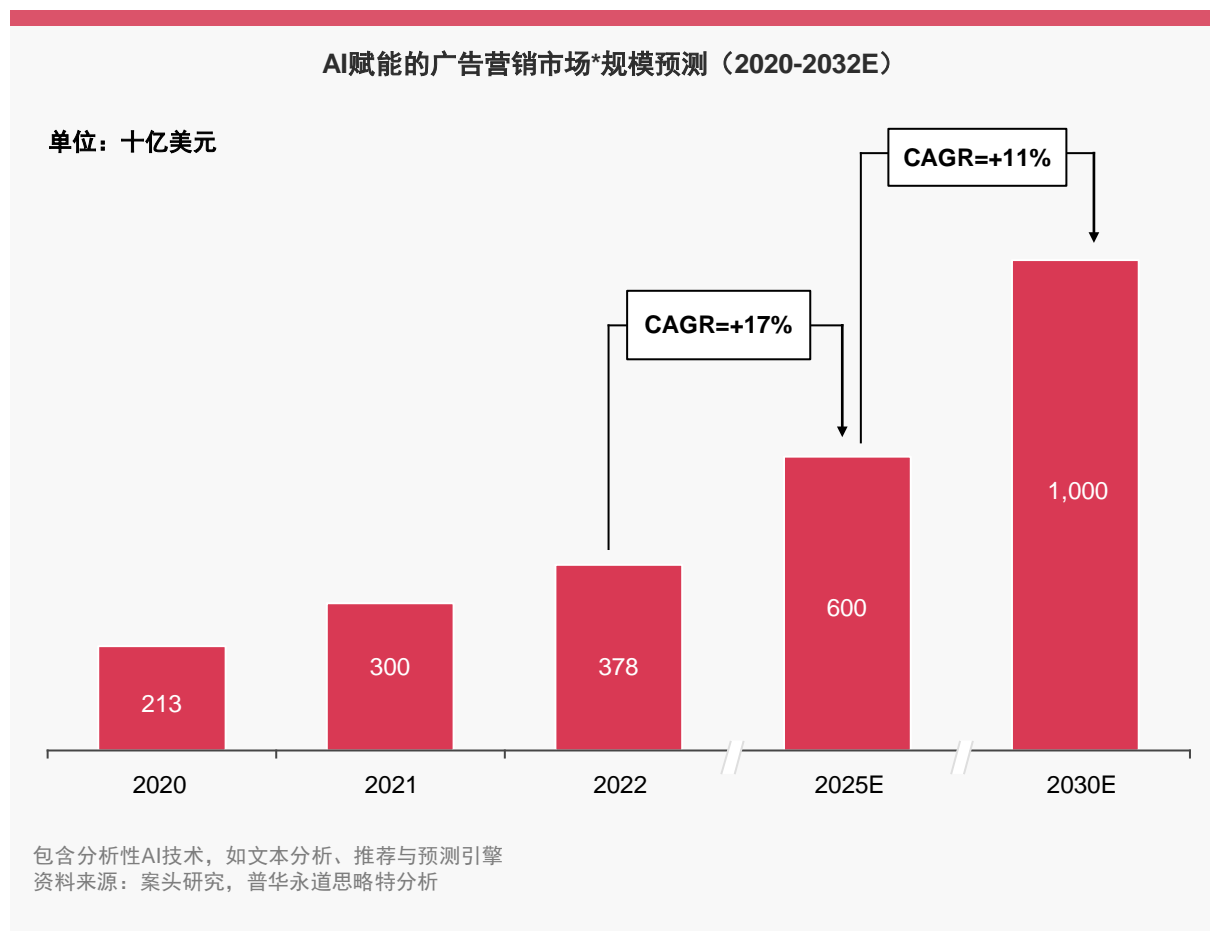
注：1. 2022年样本来自2022年1-5月的2,511位购车者，2021年样本来自2021年1-4月的3,031位购车者，2020年样本来自2020年2-6月的3,025位购车者；

2. 2022年数据中有10%来自于重大生活事件发生，包括工作变化、新生儿诞生等导致较大程度生活方式转变的事件

资料来源：案头研究，普华永道思略特分析

2. 由生成式AI赋能的个性化营销成主流：

车企通过对不同圈层消费者的核心价值点、文化、消费习惯等圈层特点的深度挖掘，设计符合圈层消费趋势的营销内容，并于合适的时机在圈层偏好的渠道、社群展开营销沟通，以实现不同圈层的消费引导和销售转化。生成式AI实现成熟商用化且能力不断升级，成为车企个性化营销的关键技术支撑。



3. 社群运营成为核心战场：

车企普遍发力社群运营以满足圈层化消费者需求，线下车主活动形式更加多样，覆盖更多车主的外延生活场景；线上车主app的社群资讯质量、分发效果不断提升，逐渐瓜分大众化门户资讯app的流量和用户时长。

七、技术变革：材料、能源与科技三大领域技术全面加持创新，重塑行业竞争格局

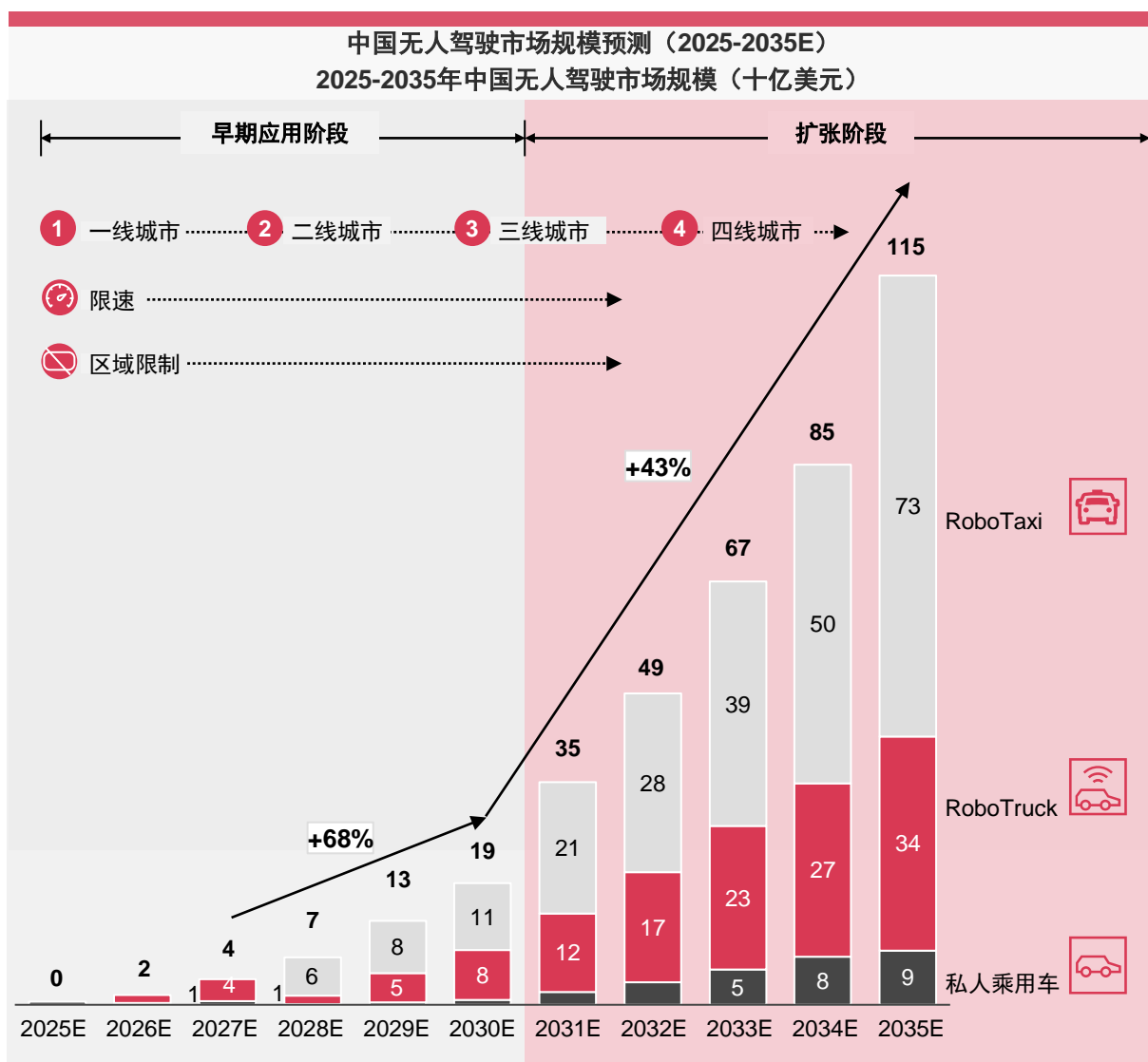
未来数年，汽车行业“新四化”各类技术将持续迭代演进，且在原材料、能源结构、技术路径、生产工艺等重点技术推动下，产品功能到商业模式各方面将迎来全方位的技术创新，既有技术的迭代发展和新技术的变革应用将不断重塑汽车产业格局。

技术发展及汽车领域应用关键节点（2020-2035E）

	2020	2023E	2025E	2030E	2035E	
科技材料能源	通信技术	5G开始商用	5G占有连接数的25% 国际电联计划标准化6G	6G初步商用		
	XR¹	AR眼镜、VR头显开始商业化	AR/VR作为5G核心应用场景被重新认识	VR/AR设备出货量超过1亿台		
	AI	AlphaGO战胜人类围棋世界冠军	中国智能算力达75 EFLOPS ³	生成式AI ChatGPT用户超1亿	大规模预训练模型提高AI生产力 中国智能算力超900 EFLOPS ³	预测生成式AI得到广泛运用
	区块链	运用于加密货币		在金融支付、信息传输等领域初步商业化		在银行、保险、医疗等特定行业场景商业化
	IoT²	通过射频识别、传感器进行设备互联	全球113亿IoT联网设备	应用零信任结构等技术以保证资产的安全远程访问	全球270亿IoT联网设备	AI应助力IoT数据分析
	云计算	亚马逊推出公有云		全球公有云市场约6000亿美元	云计算与边缘计算结合以提升效率	全球公有云市场超15000亿美元
	材料技术	应用高强度钢进行轻量化	应用铝合金进行轻量化	应用镁合金进行轻量化		纤维复合材料得到重点发展
汽车场景技术变革	能源技术		全球氢产量0.89亿吨	主要采用化石能源制氢，气态车载储运	液氢储运技术得到发展	全球氢产量近1.8亿吨 电解氢成本下降30%，与化石能源制氢竞争 固态储氢、管道运氢得到发展
	动力技术	首款氢燃料电池汽车发布 首款车载光伏车型发布		半固态电池初步商业化	高镍三元电池规模商业化	固态电池初步商业化 全球氢能卡车销量占比明显提升
	自动驾驶	L2开始商业化		L3在封闭道路等场景初步商业化	L4 Robo-taxi、Robo-truck开始商业化	L4规模商业化 L5初步商业化
	智能硬件				半导体国产化率近20% 激光雷达成本下降约50%	CMOS ⁵ 工艺应用于毫米波雷达，推动成本下降
	智能座舱		车载系统支持游戏功能	车企与第三方合作开发VR头显	AR HUD ⁴ 应用于汽车场景	无人驾驶落地使乘员可多利用智能座舱元宇宙娱乐功能
	研发制造	数字机床、工业机器人应用于生产	一体化铝压铸运用于量产车型	车企使用数字孪生优化生产制造流程		工业机器人市场规模超400亿美元 生成式AI加速车用软件、芯片、零件开发
	车企运营			车企将NFT、虚拟产品等应用于营销环节	车企将AI客服应用于营销、售后环节	车企将XR试驾应用于营销环节
	商业模式	初级信息采集使基于驾驶行为（PHYD）和里程（PAYD）的UBI开始商业化	V2X ⁶ 中国商用测试 车联网数据使管理驾驶习惯（MHYD） UBI开始商业化	UBI ⁷ 市场规模超800亿美元	V2X ⁶ 欧洲快速铺开	

注：1. XR为延展现实，Extended Reality的简称；2. IoT为物联网，Internet of Things的简称；3. 一个EFLOPS等于每秒一百亿(=10¹⁸)次的浮点运算；4. HUD为平视显示系统，Head Up Display的简称；5. CMOS为互补金属氧化物半导体，Complementary Metal Oxide Semiconductor的简称；6. V2X为车用无线通信技术，Vehicle to Everything/Vehicle to X的简称；7. UBI为基于驾驶行为的保险，Usage-based Insurance的简称；
资料来源：案头研究，普华永道思略特分析

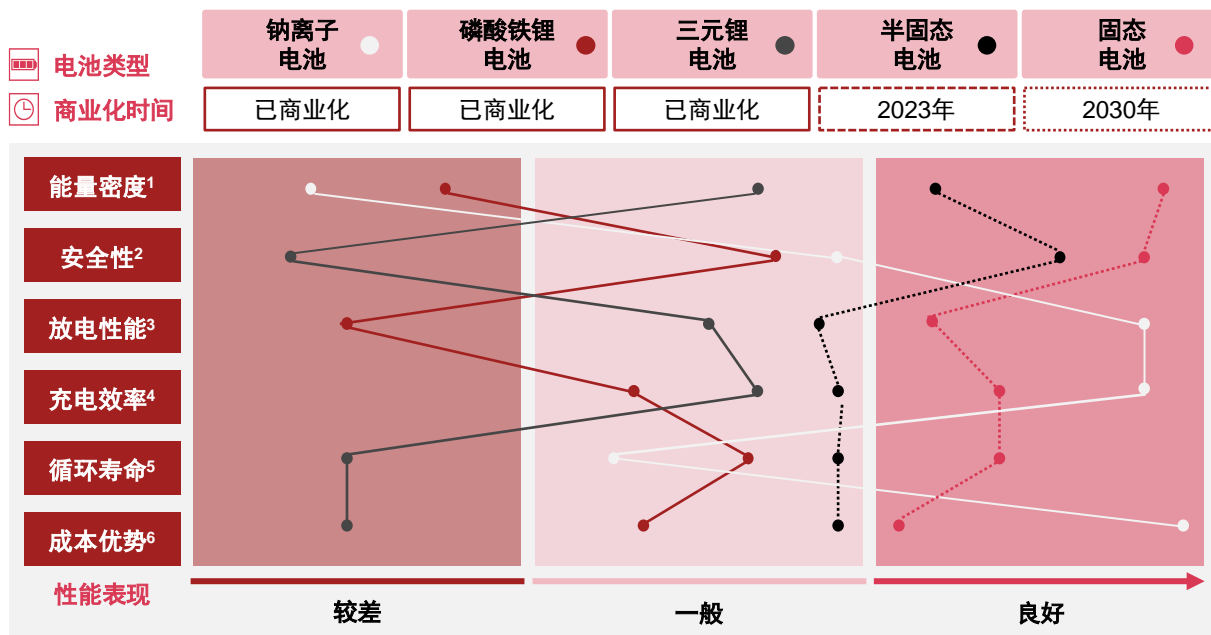
新四化技术持续纵向演进，推动高阶自动驾驶、移动出行、智能网联和新能源渗透率进一步提升，其中中国L4以上无人驾驶市场预计从2030年开始规模商业化，预计2035年市场规模超1150亿美元，Robo-taxi为主导细分市场，率先在中国落地，并逐渐从一线城市扩张至其他级别城市，而Robo-truck也逐渐从封闭场景向开放度更高的场景渗透。



新技术不断涌现并与汽车行业全方位融合，原材料上无稀土材料的永磁同步电机或将落地，能源结构上氢燃料乘用车与商用车市占率进一步提升，技术路径上能量密度优势凸显的固态电池将迎来商用化拐点，生产工艺上一体化压铸等创新工艺进一步应用普及，产品功能和商业模式上将电动汽车转变为移动储能单元的V2X模式渗透率进一步提升，欧洲因具备法规健全度和消费者接受度上的领先优势或将率先引爆V2X市场。

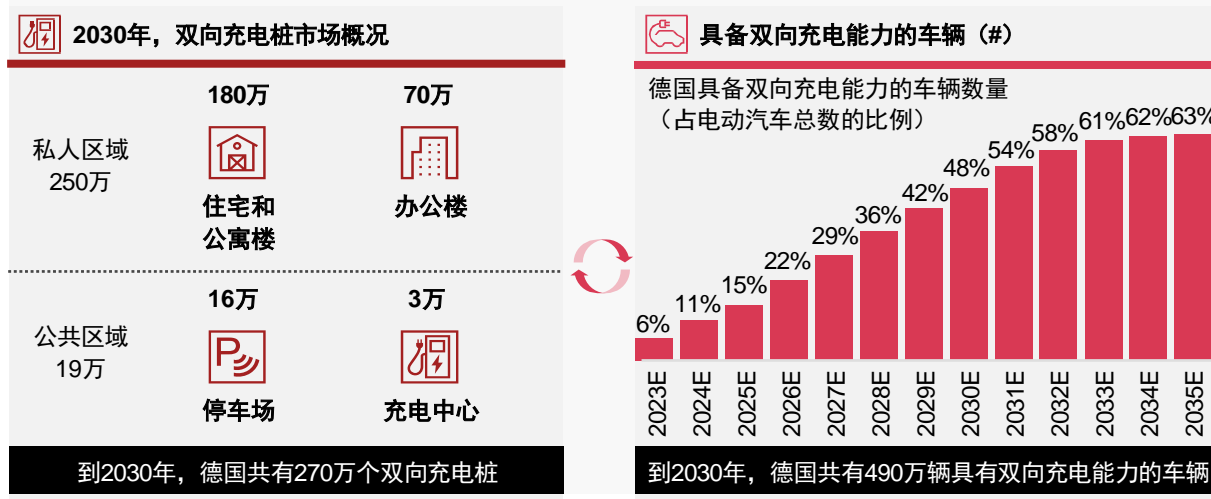
新技术商业化衍生出新场景，或成为汽车延展场景。5G、人工智能、区块链、AR/VR等关键底层技术必将迎来在汽车上的更多商用落地场景，并对车企既有竞争格局带来新一轮结构性变革。5G覆盖提升和AR/VR技术突破赋能元宇宙与汽车产品及相关场景融合；以ChatGPT为代表的人工智能技术将对车载助手带来新一轮智能化升级；随着车载数据规模增加和数据安全合规性要求提高，以区块链存储的车载数据规模也将进一步提升。

汽车动力电池技术路径对比及商用化预测（2022-2030E）



注：1. 单体能量密度，Wh/kg；2. 综合评估安全等级和事故发生率；3. -20° 电池容量保持率；4. 综合考虑快充技术成熟度和高电流下的充电稳定性；5. 综合考虑充放电次数、使用年限和电池衰减程度；6. 规模化量产后电芯及原材料成本。
资料来源：案头研究，普华永道思略特分析

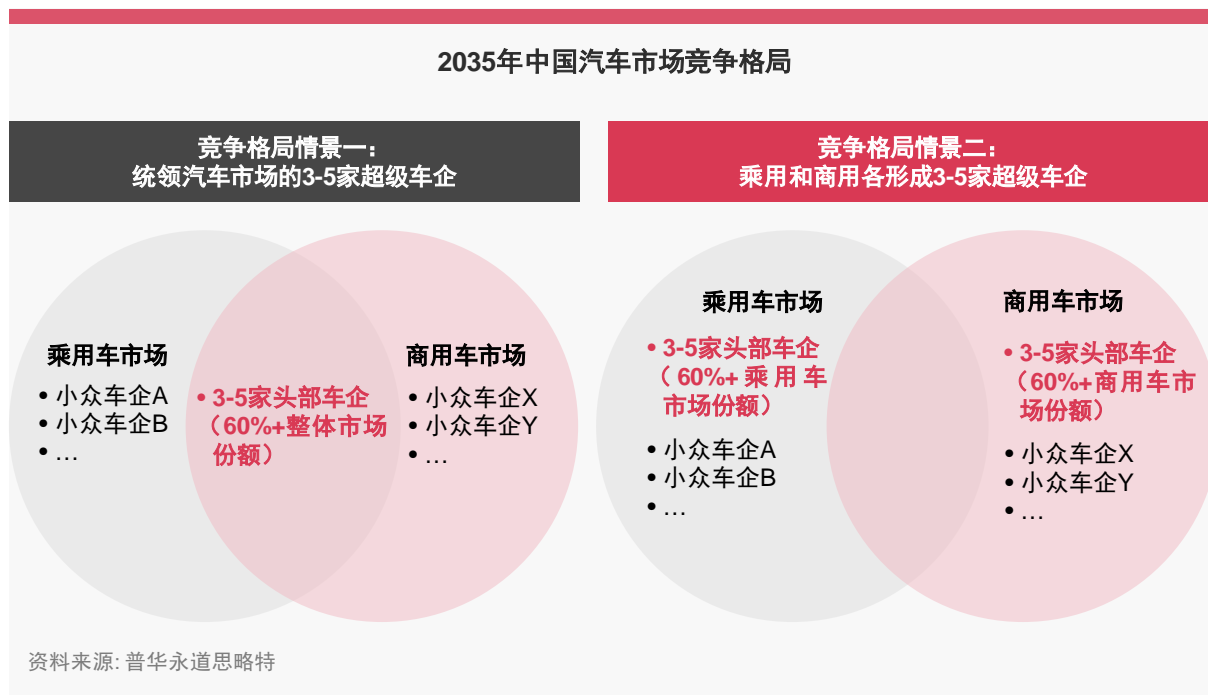
以德国为例的V2X市场预测（2023-2035E）



资料来源：普华永道思略特研究(2022): “Der E-Mobility-Check: Wie bereit ist Deutschland?”; 普华永道思略特

八、竞争格局：中国汽车行业将由少数头部车企主导，若干细分领域中小型车企参与

到2035年头部车企的规模化、产业化优势进一步凸显，通过丰富的品牌组合和产品线满足绝大部分消费者的购车需求，普华永道思略特预计中国汽车市场份额将向头部车企集聚，未来中国汽车市场将形成3至5家超级车企和众多小众化车企参与的竞争格局。



1. 未来汽车市场更加脱虚入实，消费者与资本市场愈加理性。

市场不再追捧“PPT造车”模式、对待概念期车企更为谨慎，而转向创造长期稳定收益的优质资产。众多造血能力匮乏、商业模式不清晰的腰部和尾部车企将陆续被市场淘汰。

2. TCO仍是产品核心竞争力。

规模化、产业化的头部车企在追求极致成本和生产与运营效率上独具优势，将在未来纷繁复杂的竞争环境中凭借无法撼动的TCO竞争力脱颖而出。销量规模化也带来车主规模化，头部车企将进一步通过底盘车主的深度运营带来旗下品牌组合与产品线的互相渗透以实现市场份额的进一步巩固。

3. 部分车企定位服务小众化与个性化需求的细分市场。

随着消费者圈层化发展，将衍生众多更加垂直细分的个性化需求。头部车企受限于品牌组合与产品线数量、自身资源投入侧重等，在头部车企竞争力不足或被战略性放弃的细分市场中，众多在特定人群、特定应用场景或特定功能上构建起核心竞争力的小众化车企仍将占有一席之地。

再过七年，本世纪第三个十年就将结束，届时将迎来一个崭新的汽车新时代。那些曾经被严重挑战的思想一步步会成为现实，那些直至今日仍很强大的传统车企若不适时变革，可能会一点点走向衰退，而明日之星已冉冉升起。汽车行业参与者必须对行业关键发展趋势保持密切关注，时刻警醒自己，积极抢占转型先机，在未来充满挑战与机遇的七年中行稳致远、守正出奇、创造辉煌。

阅读微信原文



下载完整报告



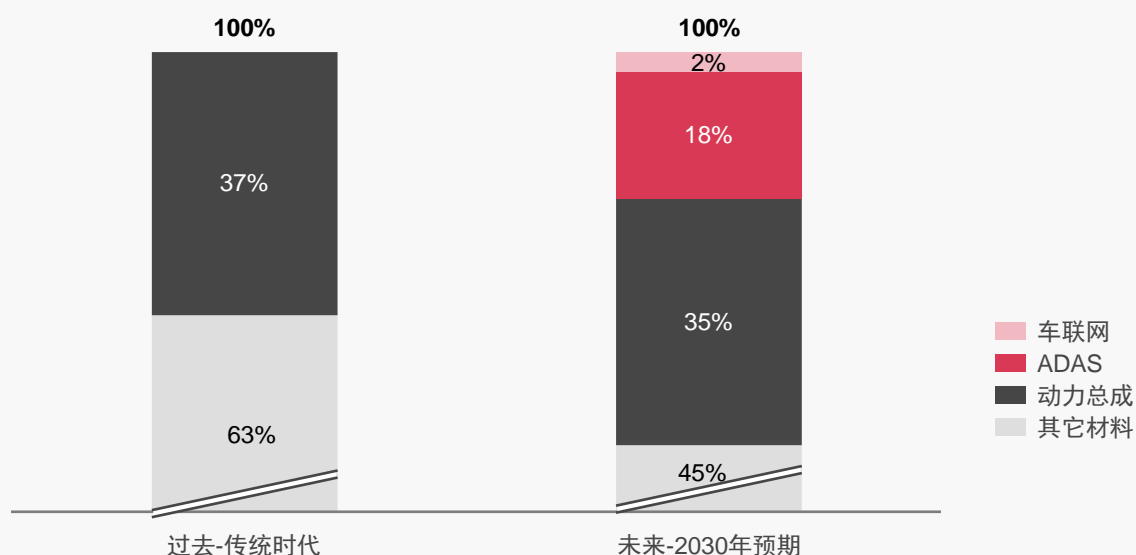
把握供应端机会， 推动行业变革下的车企转型

汽车行业正在经历CASE技术（智能互联Connected、无人驾驶Autonomous、智能出行Shared、电动化Electric）带来的时代变革，促使主流车企逐步实现从以产品为中心到以客户需求为核心的战略变迁。在此进程中，主机厂需要在整车研发、采购、生产与交付上重新定义其核心能力和技术。同时，一些合资主机厂长期面临外方技术垄断，技术变革为合资企业打破垄断，并在中外博弈中获取优势提供了契机。这些都引发了主机厂新的战略思考：面对众多前沿技术和新兴零部件，如何挖掘、培育并有效利用供应资源？如何加速供应链重构，将供应优势打造为企业核心竞争力？本文将结合普华永道思略特对行业实践的洞察和独家见解，从汽车行业的变革背景出发，分析汽车行业供应管理变革方向和趋势，以期为主机厂的供应管理变革提供启示。

时代变革下，建立供应优势成为制胜引擎

智能电动时代下，汽车行业面临新一轮颠覆性技术和产品变革，这对主机厂的供应体系提出了新的挑战。一方面，主机厂需要重新定义核心技术和能力以适应高度创新、快速迭代、定制化的市场需求，如新能源电驱动总成系统、车联网、无人驾驶等；另一方面，针对创新的软件、硬件供应品类，主机厂需要快速建立起相应的供应资源储备，并持续挖掘和利用核心资源，实现将供应端优势转化为以客户为核心的产品优势。因此，抓住核心供应资源将成为主机厂转型的基础。

汽车BOM成本结构的未来变化预期



注：BOM：物料清单；ADAS：高级辅助驾驶系统
资料来源：普华永道思略特分析

与此同时，中国的汽车产业供应上游正涌现一批“新星”。得益于中国大力发展新能源汽车行业，造就了一批世界级的优秀供应商领衔国际市场，尤其在动力电池、智能辅助驾驶系统等品类出现一批行业“新星”或“隐形冠军”，以及在空气悬挂、底盘等过往发展不足的上游领域，中国的汽车产业上游供应也有了成长和突破。在中国的主机厂应当顺势而为，抓住发展机遇，实现对优质本土供应资源的挖掘、培育和利用，从而掌控未来车企制胜的关键。

特别是中国合资主机厂需要摒弃原先合资企业供应管理的被动心态，积极进行核心供应资源的储备和掌控，并将其当作新的博弈利器，加速构建面向未来的供应体系，建立起强大的供应端竞争力。

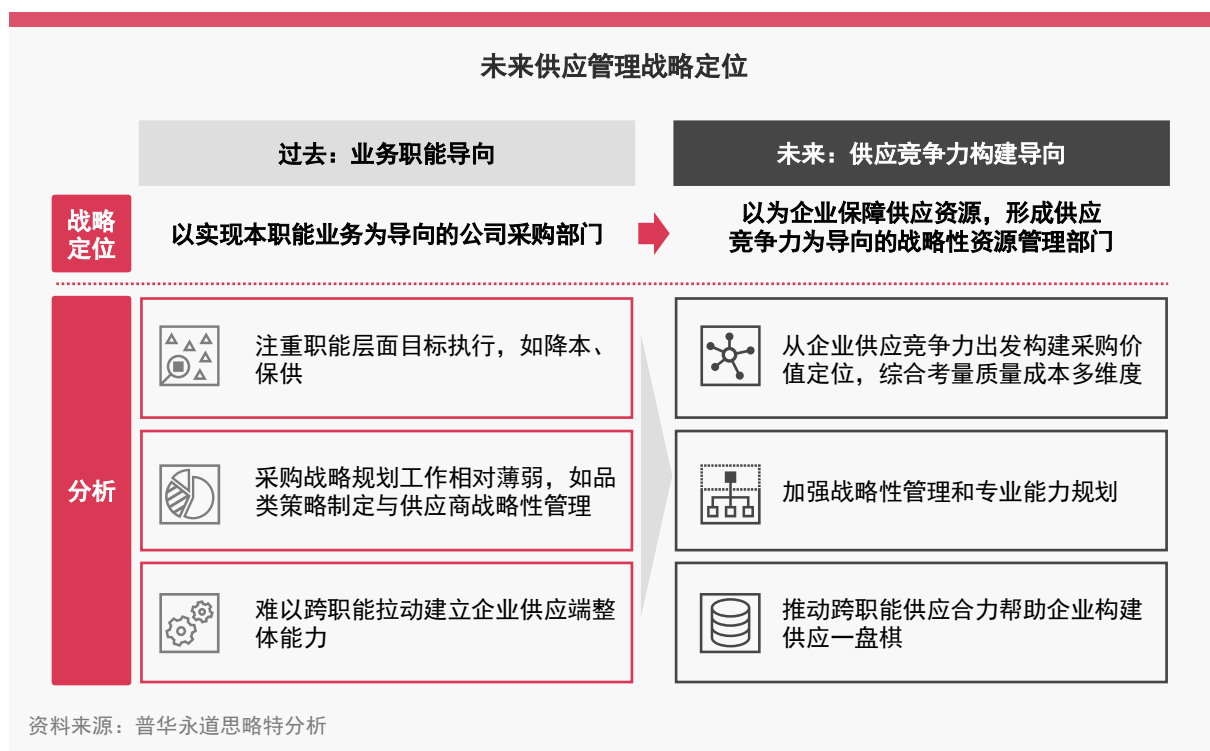
供应转型需要从“战略-组织-能力”层层击破

通过洞察行业管理趋势和探究领先管理实践，普华永道思略特认为主机厂在供应转型的过程中可以从“战略-组织-能力”三个层次进行，战略规划先行，再进行组织管控体系变革和关键管理能力提升。

- **战略规划：**主机厂需要秉承企业发展战略和业务目标，制定清晰可行的供应战略，明确战略定位和目标，并具象化到战略核心要素的要求上。例如，某领先新势力车企以“打造稳定、高效、优价的采购运营体系，支撑产能快速提升和新商业模式”为战略目标，并将“供应保障、强势降本和质量严控”作为战略实现的核心要素。
- **组织变革：**组织管控思想需要从“职能任务型”向“价值导向型”转变，目标成为供应竞争力的缔造者，具体表现为“反封闭、反割裂、反脆弱”的现代供应组织形态，贯通协同形成组织合力。
- **能力提升：**主机厂需要加强战略采购专业性和供应商战略性管理。例如某全球头部车企重新定义了供应商管理的生命周期。一方面向前延伸，通过早期识别核心技术并挖掘高潜力供应链进行孵化培育；另一方面，在合作过程中注重对供应商的深度培育和发展，让供应商管理能够切实承接企业的供应战略。

制定战略并解码核心价值要素

主机厂需要重新明确供应管理的愿景目标、战略定位和价值，将以职能目标为导向的采购部门转变为以保障供应资源形成供应竞争力为导向的战略性资源管理部门。并且，为了确保供应战略实施落地，主机厂应当进一步澄清战略，通过战略解码的方式，提炼出供应战略的核心价值要素，包括供应质量、供应技术、供应总成本、供应安全、供应可持续等，以进一步明晰战略实施的行动计划。



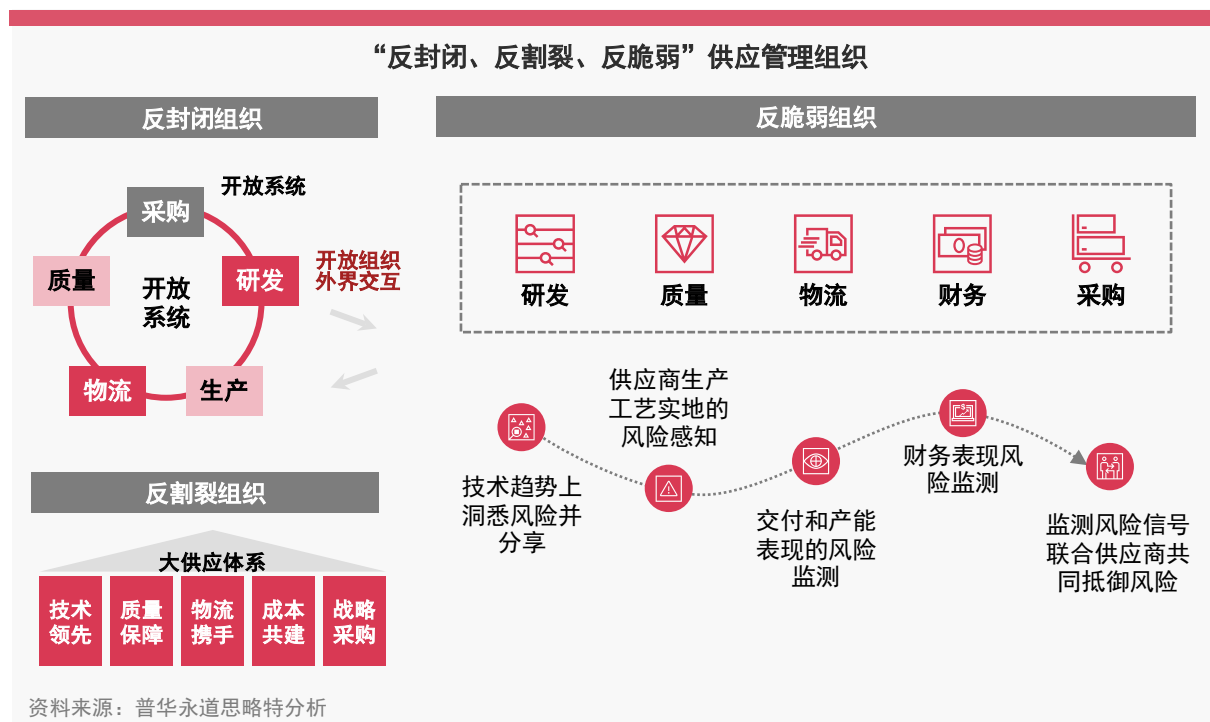
案例

- 某全球头部车企在供应总成本这一核心要素上提出，未来采购组织需要从追求单一价格采购变为从总拥有成本和全价值链出发，如在定点时考虑载具成本、物流网络规划下的自取件成本、售后服务成本等。另外，还需要进一步深挖细掘技术与商务降本潜力，如采购和研发部门共担技术降本指标，两个部门联合供应商在研发设计时进行生产工艺的简化、替代或重塑，以此降低成本。
- 某全球领先新势力以客户需求为导向，进行创新功能的可供应性分析和供应价值分析。通过价格管理部门和研发部门的协作，收集与洞察消费者功能需求，对前沿技术和创新功能点进行深度分析与研究，对标竞品类似的配置或功能，结合硬件、软件的投入计算，研发工时计算等分析供应链成本，并进一步判断新品或新功能的可供应性，权衡客户体验价值和供应价值，从而驱动更大的产品利润。
- 某全球头部主机厂在供应安全这个核心要素上提出，首先，要建立全价值链穿透式多级供应链风险管理机制，搭建智能化的风险监测、预警和应对机制。第二，供应端各相关部门需要洞悉和管理供应链全链路风险，联合反脆弱。第三，需要将供应安全理念贯穿在品类策略和供应商管理策略中，即在策略制定中注重风险维度的考量。

打造“反封闭、反割裂、反脆弱”的供应管理团队

过去，主机厂形成了以专业职能为驱动的组织，职能发展较为完善，但存在组织割裂和效率低下等大企业通病，主机厂需要尽快打破过去职能型的组织架构，构建业务价值型的现代供应组织。现代供应组织具有以下三个特征：

- 反封闭：现代供应组织趋向反封闭，即强调组织开放，积极地与外界进行交互。
- 反割裂：部门间要杜绝各自为政，缺乏沟通，而是要实现跨部门目标对齐，职能合理配置和跨职能合作机制。
- 反脆弱：各部门需要联合起来防范未知的供应风险，在风险闭环管理上对风险进行共同感知与抵御。



许多头部车企已经在进行供应组织变革，例如：

- 某全球领先新势力设立后端运营部门，包含采购、供应质量、物流交付、供应商开发与管理等职能，体现出供应端的专业性和一体性；
- 某全球头部车企将物流、质量、采购、价格控制等职能均统筹设置在采购与供应链管理组织下，其中，供应商质量管理与采购人员按照品类对应设置，协作进行供应资源的高效管理，保障对供应资源的开发、培育和使用。

夯实品类管理和供应商管理关键能力

• 进一步加强品类管理能力

主机厂应当持续建设和加强供应市场洞察、品类分析和品类策略制定的能力。

首先是构建敏锐的市场洞察力。在智能电动时代，汽车供应品类发生颠覆性变革，动力电池、电驱动系统、车联网设备、智能座舱、高级驾驶辅助系统等成为重要的新兴品类。专业采购需要从多种渠道洞察这些品类的技术趋势、优质供应资源、市场竞争格局、行业结构、定价模式等。在日常管理中，需要提高供应资源洞察的敏锐性，积极参与行业论坛并与新型供应商广泛交流沟通，提炼和总结信息，指导采购工作开展。

进而，主机厂专业采购需要有针对性细化品类分析和策略制定能力，即以品类维度，通过系统分析品类支出、需求特点、供应市场状况等，确定品类管理的目标、采购策略、合同签订方式、供应商管理策略等。例如针对智能网联产品，需要尽快储备供应商资源，并对具有高战略潜力的供应商进行孵化培养，实现进一步挖潜降本并保障供应可持续。

• 深化供应商战略管理能力

供应商战略性管理的需求在主机厂供应部门需承接企业战略建立供应优势的背景下愈加强烈。

一方面，需要转变供应商管理机制，以“为企业培养可持续供应资源”的职责定位管理供应商，以差异化视角制定供应商管理制度和举措，例如针对战略合作供应商，需要公司高层及采购负责人推动并维护供应商关系，双方需进行充分的战略互通，并在联合研发、定点机会、供货配比、付款周期等方面给予供应商政策优惠，同时要求供应商能够做到成本透明和风险共担。通过与供应商建立起差异化关系，发挥各类供应商的最大效用，促进主机厂与供应商长期共赢。

另一方面，主机厂需要建立起深度挖掘供应资源的能力，特别是针对例如智能网联等未来核心技术供应商，通过早期识别、孵化培育、开放合作等方式，与创新、优质的供应商深度绑定，持续将供应商能力转化为自身产品竞争力。

面对汽车行业的巨变和快速发展，领先车企已经在积极行动，探索并践行供应端转型，将供应优势打造成新的企业核心竞争力。主机厂应当迎合行业变革趋势，把握变革契机，供应管理变革势在必行。



新形势下如何应对汽车行业供应链交付的新要求

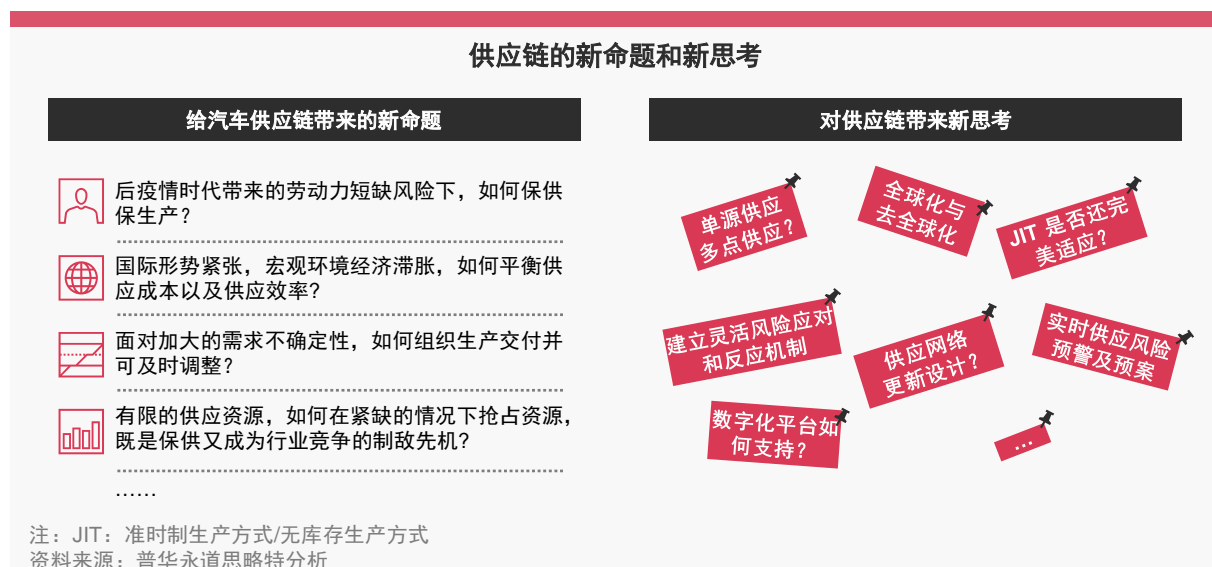
近年来，全球汽车行业在技术、政策、能源方式等方面经历着不同以往的变化。在行业环境层面，新能源汽车占有率不断加大，新技术新产品带来更丰富的产品供应，也触发全新的产业链。行业玩家层面上，更多的竞争者参与到整车制造和零部件制造的竞逐中，其角色定位也相较传统厂商发生转变：主机厂从产品导向转变为客户导向，成为汽车的定义者；新总成、新品类和新供需求求让供应商与主机厂形成新的博弈关系。宏观环境层面下，更频繁的贸易问题、全球经济周期性调整、区域性突发事件等，不断对全球化制造、国际物流等领域进行着冲击，供应链断供危机更加频繁、持续更加长久、影响更加广泛。

本文将结合普华永道思略特对行业实践的洞察和独家见解，在汽车行业的变革背景下，分析如何在新的形势下满足供应交付的新要求，以期在汽车产业链上的各参与者，包括主机厂、各级供应商的供应链转型提供启示。

VUCA时代成为新常态，建立供应链韧性是汽车行业保障交付的新要求

2022年一系列在全球范围内影响深远的黑天鹅和灰犀牛事件频发，对全球供应市场带来了新的挑战。随着全球逐渐走入变化莫测的VUCA（Volatility 易变性，Uncertainty 不确定性，Complexity 复杂性，Ambiguity 模糊性）时代，多个行业在迎接供应冲击的同时，也看到了以供应链提升赢得市场的契机。

汽车行业具有产业链长、集成度高、技术性强等特征，因此面临着更大的挑战与冲击。2022年，不少传统的车企和上游供应商受到供应端、需求端双重波动影响，一大批新的参与者在崛起的同时更面临内部经验缺失与外部环境多变的挑战。展望2023年及未来，可以预见的是，波动的大背景不会就此结束，供应冲击与中断将成为很长一段时间内的“新常态”，这为所有汽车行业的参与者带来一系列供应链的新命题和新思考（见下图）：



这些命题与思考都指向如何通过供应链变革满足新时期的供应需要，实现一个更安全、更可控、更高效交付的供应链。其背后是对汽车行业各玩家的新要求：如何建立汽车行业供应链的韧性？

五大措施并举，提升汽车行业的供应链韧性

针对这一要求，普华永道思略特认为，提升供应链韧性需要主机厂和供应商采取从短期到长期、从战略到执行的全方面举措，重点建议五大举措（见下图）：

提高供应链韧性的五大举措		
1	以稳当先	夯实现有供应资源，获得优先供应保障
2	建立冗余	引入供应资源，补充供应点
3	加强缓冲	调整库存设定，加强应对供需双波动
4	全链合作	强化上游合作与整合，共御风险
5	快反制胜	运用精益优化交付运作设计并落实到数字化平台中，实现快速反应

资料来源：普华永道思略特分析

1. 夯实现有供应资源，获得优先供应保障

面对急剧变化的市场，对于汽车行业无论是主机厂、一级供应商还是更上游的玩家，保证现有供应稳定是加强供应韧性的首要考量。对于现存的供应资源，确保其正常流动是建立持续韧性的保证。

- 针对风险考量，与上游供应商建立更宽松友好的长期合作，体现在：一方面激励供应商在供应挑战下保障供应，并愿意提供多种保障手段；另一方面，在面对特殊情况下可能产生的额外成本，与供应商灵活、合理地进行共担。虽然从单价上来看难免有价格差异的产生，但可以降低断供风险和因缺货紧急供应带来的成本，因而从全局考虑仍然降低了潜在的总成本，并建立了高难度下的交付信誉、维护品牌形象。

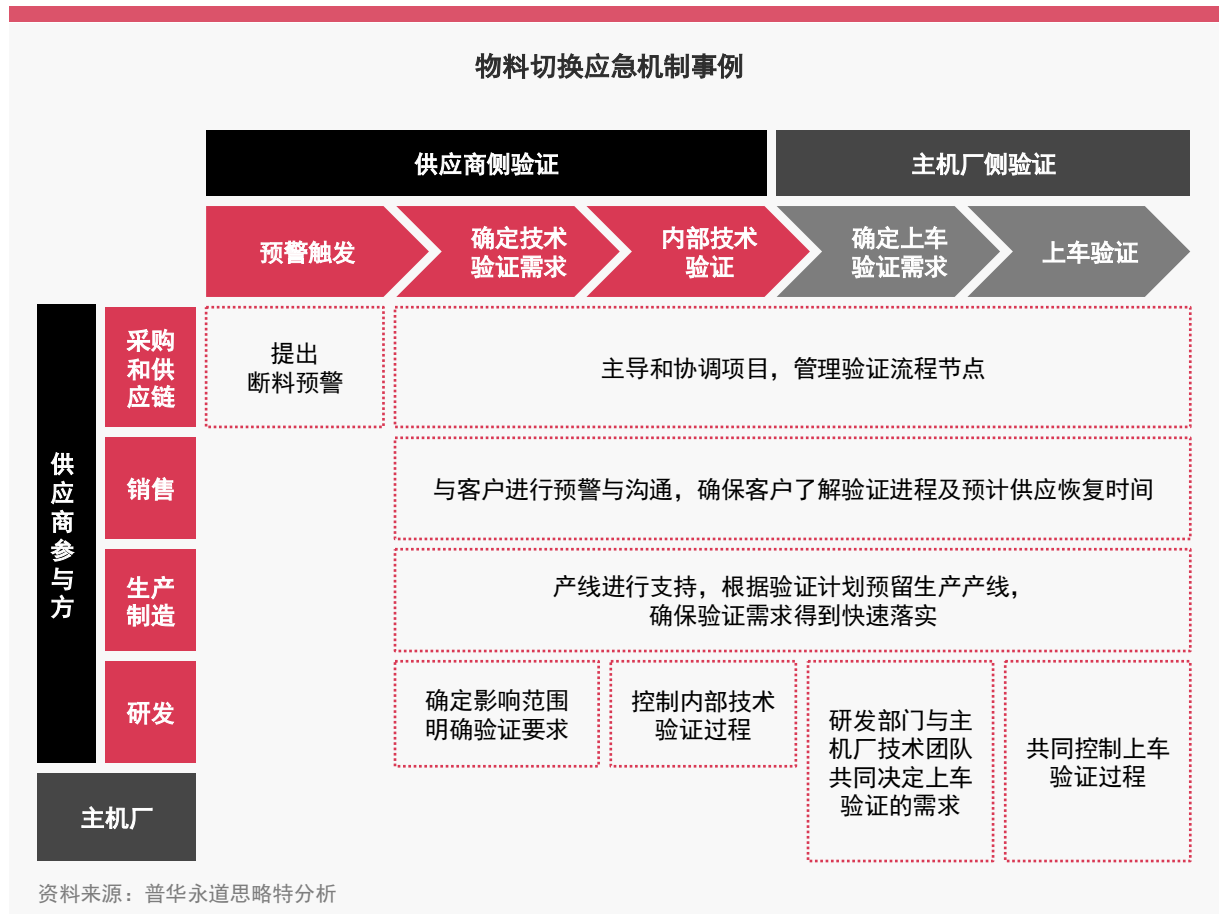
例如，行业实践中某领先的汽车零部件供应商在近两年的供应挑战中，相较于过去1至3年的合同期限，开始与供应商签订3至5年的长期合作合同，且不以降本作为首要合同考量，转而对上游供应商适当让利，以确保在可见的风险范畴内获得更好的供应保障。与此同时，针对疫情下的运输成本溢价，也采取清晰、友好的协商解决机制与供应商共担。得益于此，该供应商在疫情中得到了上游供应商较为持续的供应保障，在保障供应、提升品牌地位等方面均获得收益。虽然当前疫情影响已逐步消退，但从风险考量的供应关系维护已成为供应资源管理的新关注点以应对未来的不确定因素。

- 基于与上游供应商更长期友好的合作，向上游供应商提出新的供应保障需求。例如要求上游供应商提供更灵活可用的仓储网络，补充原材料或成品的库存。如某总成供应商在其江苏省部分仓库因为疫情封控政策无法运行的情况下，要求借用供应商在浙江等临近地区的仓库进行仓储活动，从而建立了临时仓储和配送网络。

2. 引入补充供应资源，建立冗余

在稳固现有供应链的基础上，还需要建立冗余，即不断拓展更多的供应“血管”，实现供应链可以通过更多途径、更可靠地进行补充。汽车产业在现实商业环境中，受成本、认证、产品安全等因素的制约，各级参与者对上游供应商定点往往缺乏一品多点的动力。但在新常态下，各玩家需要改变意识，全局考虑供应资源设计。行业参与者需要从常态机制、应急机制、技术能力等方面下手，为供应资源网络建立冗余，防患于未然。

- 在常态情形下，鼓励建立多点供应，丰富供应网络。例如某刹车系统供应商识别更多的品类设立了三供体系，从过去的一供模式，变为根据供应比例由高到低确认一供、二供及三供，虽然企业需要投入更多的精力在多点验证手续、质量管控以及研发管理等方面，但通过多点举措可以有效降低断供风险。在具体实施中，还会联合质量、生产等部门进行绩效追踪，根据绩效评估结果动态调整一供、二供、三供比例，在抵御风险的同时持续优化管理供应资源池。
- 在应急情形下，建立迅速切换的机制并固化。即在面临物料断供风险时，从断供预警、材料切换方式、治理模式等方面形成一套明确的应急切换机制（见下图）。例如，行业领先企业通常都会设置明确的应急机制，在上游原材料发生断供风险时，有明确的部门发出预警和组织后续行动，有销售、生产制造和研发等各部门共同遵循高效的协作机制，有与主机厂共识合作的机制，以期在断供风险发生时快速切换。
- 在基础能力上，需要加强快速验证替代料的能力，行业普遍认为对车企和供应商来说最重要的是软硬件的工程解决能力替换。针对这一点，某技术领先的企业通过在内部成立专门的工程技术部，在某类芯片断供时，针对芯片切换时的匹配冲突，依靠自身出色的硬件工程能力与算法能力，使芯片与模组得以快速完成技术匹配，极大降低了切换时间。



3. 调整库存设定，有效利用缓冲

在更加多变的外部环境下，传统汽车行业引以为豪的JIT模式需要根据业务需求进行重新考量。面对加剧的供需双变，对库存这一供应链有效缓冲带的设计和控制成为一项战略性命题。在建立供应商资源冗余备份外，还要重新审视供应链条中的缓冲，即各环节库存水位的设定。根据供应风险、仓网布局变动等因素重新调整库存，以实现“新常态”下的保供。

- 提高原材料库存水平来应对断供风险，这要求供应组织提前识别、预警原材料断供可能性，并根据供应商的运距、运输方式等因素更密切地调整安全库存水平。

例如，在2020年到2021年间海运市场紧张和芯片供应短缺时，部分领先汽车行业企业就已提前判断与预估风险，将平均原材料库存水平从翻倍。

- 提高成品库存水平、分散成品库存分布来应对运输中断的风险。一方面提高成品库存，另一个方面，由于下游客户的工厂往往较为分散，需通过增加仓网点保证交付，既包括自有仓网络，也包括与第三方仓库加强合作，拓展仓储网络。例如某知名总成供应商，在疫情期间，不仅提高自身成品库存水平，更与第三方物流商进行仓库租用，将安全库存适当部署至更多省份、城市，防止由某地疫情带来的供应风险。疫情让企业对供应交付策略有了新的考量，特别给供应链韧性不足的企业提供了经验以应对未来供应链的不确定性。

同时，供应组织也应该牵头监控供应风险的变化，在断供风险与运输风险变化时，要及时调整下降库存水位，以提升企业现金流表现。

4. 加强上游合作与整合，共御风险

供应链的风险也常常是由上游链条中的参与者数量较多、水平层次不齐带来的，因此，面对风险时，可以通过有效整合上游供应链条、整体提升上游供应水平有效降低风险。普华永道思略特认为，需要尽快建立纵向的资源合作，形成更强的能力延伸。

- **与关键上游供应商建立深度合作。**

以主机厂和一级供应商为例，需要与关键零部件例如雷达芯片、ESP芯片、薄膜电容等供应商达成更深层次的合作，参与上游的研发工作，共同研发。通过技术与资金参与到关键零部件的供应中去，强化供应话语权，不断延伸技术能力至二级供应商，达到成本和供应安全的双目标。如业内某知名供应商在近年来不断与上游供应商针对芯片等原材料进行联合研发设计，通过人力、技术与资本的持续投入参与到联合设计研发中，从而获得芯片研发后的优先供应权利甚至共享部分收益。

- **孵化投资与并购上游企业，内化供应能力。**

一方面，提前投资孵化具有技术优势的初创企业，综合分析未来市场趋势，选取主要技术方向进行布局，确保供应链在中长期蓝图中也能足够坚韧。如部分主机厂和总成供应商，针对未来智能座舱的需求，已与一些崭露头角的智能座舱初创企业达成了孵化合作。

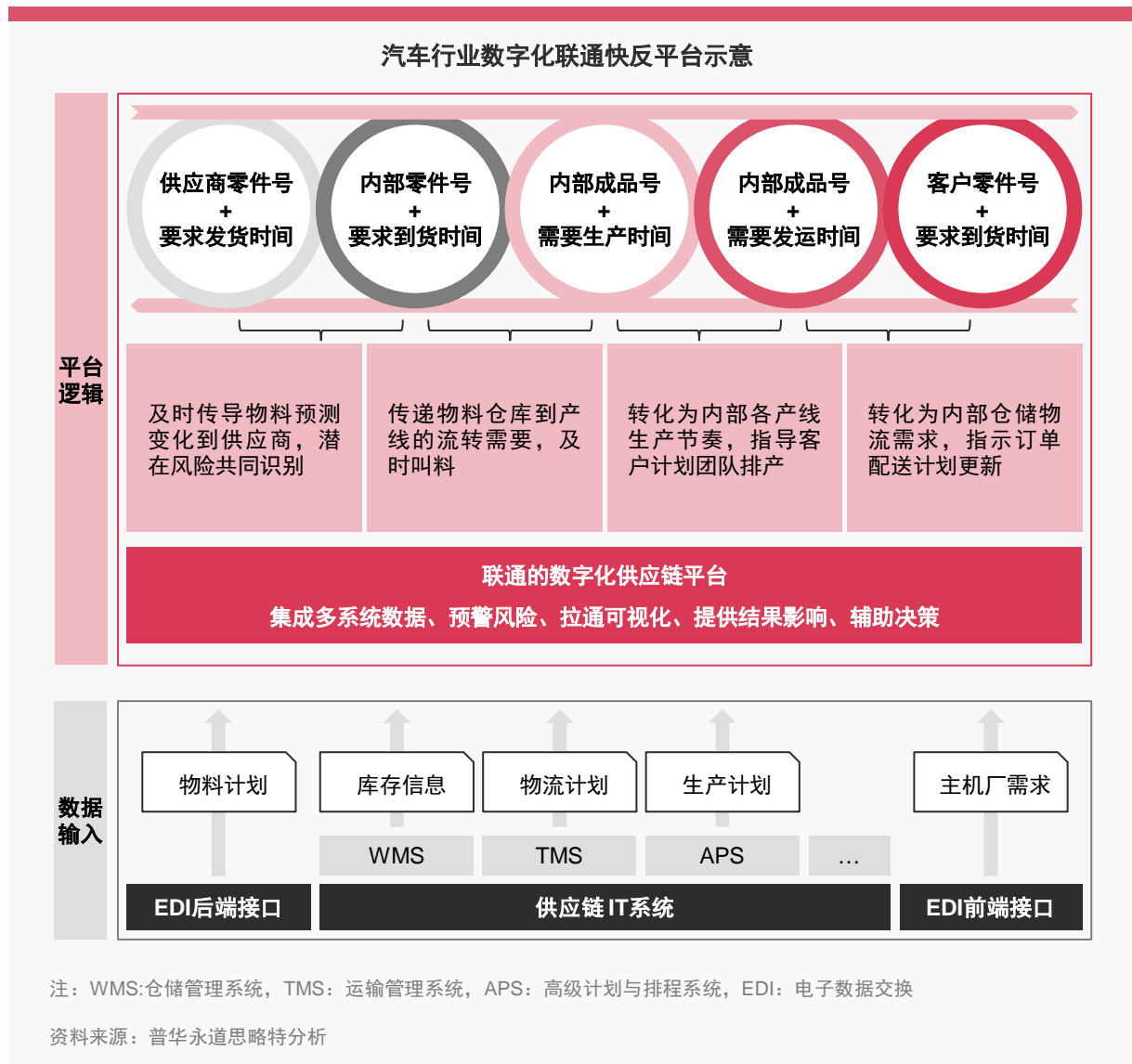
另一方面，从供应风险角度考量，进行上游并购整合，强化内部供应能力来控制风险。举例某领先企业，在2020年面对芯片供应中断的早期阶段，快速着手完成了对欧洲某芯片研发公司的收购，成为业内快速决策的商业典范。通过这一收购，该公司一方面获取对上游芯片供应企业的决策权，另一方面也具备了芯片自主研发技术，从而内化芯片供应能力、降低供应风险。

加强上游合作需要具备战略眼光，从长期主义出发进行考量并提早部署。与此同时，更需要风险时期建立快速投资决策机制，以便快速决策与实施。

5. 运用精益优化交付运作设计并落实到数字化平台中，实现快速反应

在面对波动挑战，在市场竞争中，如何针对市场变化快速反应成为致胜关键。普华永道思略特认为，汽车行业的参与者也需要建立快速反应机制，并将这一机制进一步以数字化形式体现落实。

- 建立快速反应机制来加强面对波动与风险时的反应、执行能力。首先，设计上，需要针对目前的端到端供应链进行全面的诊断，再以精益的理念优化端到端供应链节点进行设计，减少无价值创造活动的数量。例如，成熟的领先企业通过持续精益设计供应路径进行了优化，减少供应活动上的非必要“起落点”，从而提升了价值创造能力。其次在执行上，需要建立组织、KPI、流程等各要素支持快速反应的实现，以期能在快速反应中获得跨职能的高效支持。
- 实施联通的数字化平台支持优化的供应链运作落地，数字化赋能实现端到端快速响应。通过数字化系统，一方面拉通信息流，可以快速将需求转变为供应链的行动指示；另一方面依托数字化平台实现预警与模拟，可为将来可能出现的供应挑战提供快速决策提供基础。联通平台基于企业已有的数据资产进行快速反应业务需求下的逻辑设计，以实现供需波动下快反需要的集成供应链的端到端可视化、实时分析和辅助决策的作用（见下图）。



新能源汽车面临的独特交付难点给参与者提出了更高的要求

全球的汽车市场从过去的燃油车时代进入新能源汽车快速崛起的时期，到2021年，全球纯电动车销量同比增长121%，而中国以近300万辆的销售成绩领跑全球，同比增幅达172%（来源：普华永道思略特《电动车销售评论—2021年年度回顾》）。

新能源供应链交付存在的特殊难点：

- 新能源汽车作为新的产品，无论是新产品还是基于传统能源车型设计的新能源车型，都缺乏历史预测模型与数据，同时受到不断变化的政策、促销手段影响，需求预测存在难度，车型销量预测普遍存在乐观高估、频繁波动的情况。
- 新能源汽车衍生出一系列新的供应品类，如大三电系统、小三电系统、智能座舱等。这些品类具有不同于以往的供应特点，在技术、生产制造、交付上都有新的要求。
- 更多的新玩家入场，不仅有传统造车主机厂入局，新势力和跨界造车的参与，还带来更多上游供应商的新型参与者。但无论对于何种玩家，在面临这一新兴市场时，都需要逐步积累该领域交付经验，特别对缺乏汽车行业经验的跨界参与者来说更需要摸着石头过河建立交付、需求管理等能力。

因此，新能源汽车相较于传统汽车行业面临更多的风险与挑战，对新能源的主机厂和上游供应商都提出了对新业态的认知要求。通过针对新能源汽车产业链条上各玩家的研究，普华永道思略特发现，新能源汽车的参与者在交付上除了需要加强供应链韧性，还需要在供应策略和自身角色定位上进行重新梳理和转变。

1. 开展新一轮品类供应特点分析，建立并更新供应策略

在供应策略上，品类的供应模式是首要考量点。供应模式的设计一般需要考虑产品需求特点、订单模式、生产制造等诸多方面。而在供应策略详细设计上，需要考虑端到端供应链各环节上的规则设定和相关性影响，包括从订单履行方式到库存设定，从采购模式到生产模式，从采购需求到供应商库存管理等。

以某新能源总成部件为例，行业内某领先供应商由供应链团队牵头，联合计划、制造、采购、物流等各部门针对电驱总成的供应特点进行了分析，明确该品类的供应策略。该领先企业总结出该品类的供应特点：如总成体积大、价值高，生产制造速度相较传统燃油车部件更快和更灵活，但客户需求变化较大。因此，供应链团队制定了“高频快配、严控库存、推拉结合、高效供给”的供应策略，以满足交付并平衡成本效率。在明确策略的指引下，各部门合作针对这一策略采取了产线优化、物流路径升级、库存水平设计等举措，有效提高了客户订单满足率并减少了外部仓库租用数量。

2. 每个参与方都需要以链主心态进行上下游供需分析

新能源汽车产品相较于过去的传统能源汽车，首先，作为全新的产品品类，叠加基础设施（如充电桩）建设进度、支持政策、促销手段的变化所不断带来的需求波动，导致其市场需求预测难度较大。其次，由于参与者数量多、资历新等原因，往往缺乏针对新能源汽车行业的成熟认知与经验，面对当今火热的新能源汽车行业，对市场的预测往往未能捕捉到真实需求水平中出现的较大波动与快速变化。这些需求波动在往供应链上游传导时不断被放大，牛鞭效应愈发明显，给链条上各玩家带来困惑。

因此，各环节玩家在面对来自下游的需求时，都需要以链主态度分析，制定符合自身业务决策的需求预判和计划分配，并形成紧密监视和积极调整的机制，而非采取传统被动调整的方式。

一方面，供应商不再只是需求的接受方，反而会更主动地根据不同的新能源车型对需求进行判断和处理，并按照调整后的体量大小、战略合作关系等来决定产能分配优先级，形成有利于自身的向主机厂的交付策略（见下图）。

新能源车型需求和判断示例		
新能源车型	主机厂的需求特点	供应商的需求判断
 传统主机厂基于燃油车型设计的新能源车型	<ul style="list-style-type: none"> • 一般可参照原燃油车型 • 需求一般高估 • 高估程度较小 	<ul style="list-style-type: none"> • 通常基于原燃油车型的需求适当向下调整需求
 传统主机厂全新设计的新能源车型	<ul style="list-style-type: none"> • 一般可参照同级别燃油车型 • 需求一般高估 • 高估程度较大 	<ul style="list-style-type: none"> • 通常基于相同级别燃油车型的需求大幅度向下调整需求
 造车新势力设计的新能源车型	<ul style="list-style-type: none"> • 较难找到可参照的车型 • 需求高估和低估都存在 • 幅度难以判断 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过内部多部门讨论决定调整幅度
...

资料来源：普华永道思略特分析

另一方面，新能源车的供应商还需要对下游的需求变化进行更紧密的监控，例如通过联通的供应数字化端口进行每周、甚至每天的监控，同时需要对上游进行不断地调整，例如很多供应商在执行中根据客户订单行为分析总结修订计划、与上游供应商进行每周的沟通会议，快速调整补供或减量防止库存呆滞。

除此之外，行业内可以观察到，被动接受需求或寄希望于传统锁定思维的做法往往不达预期。例如通过供应商与主机厂签订供应数量互锁协议降低交付风险。但往往实际发生呆滞库存时，双方都面临困境，出于商业关系等考虑，锁定补偿等难以落实。

2023年中国将继续面临着后疫情时代的供应链冲击，而随着风云变幻的行业竞争与洗牌，普华永道思略特相信，具有更好供应链韧性、更优秀交付能力的行业玩家将会冲出重围。与此同时，对于所有行业玩家来说，变革正当时。



《科技企业增长与转型战略》报告

普华永道思略特基于长期服务科技企业的经验和研究，推出《科技企业增长与转型战略》报告，着重梳理中国科技企业面临的增长瓶颈，并从科技业务本质切入，探寻打开增长边界的若干路径，帮助中国的To B科技企业了解全球产业新动向，寻找增长新动能。



单小虎

普华永道思略特中国
主管合伙人

在企业经营创新和技术发展驱动下，全球云服务企业迅速崛起，引领企业服务（To B）赛道的科技企业提供以客户成功为核心、直达客户，平台化、生态化的服务，推动千行百业的数字化转型和智能化升级。然而，中国的To B科技企业在发展中面临宏观环境复杂、定制化需求高、市场拓展难、生态不成熟等多重挑战，无论是云原生，还是云转型的服务商，都正在积极探索突破增长边界、谋求更好的生存与发展机会。

《科技企业增长与转型战略》报告指出，中国科技企业主要面临以下三大挑战：

第一，大型企业定制需求高，对标准产品接受度低。中国企业处在快速发展变化的市场环境中，对业务和管理应用的个性化、定制化需求强烈。大型企业采购软件的费用与采购交付服务费用的比例可以达到1:2，并长时间习惯于项目制的定制开发交付方式，订阅模式接受意愿低。在获客和收入压力下，科技企业的产品可复制性差，交付运营模式重，虽然有专注做好产品的初心，但大量精力和资源被迫投入到项目交付中。

第二，中小企业需求分散，获客成本高。虽然中国有近3,000万家中小企业，但平均寿命仅为三年左右，导致科技企业需要持续获客并保持客户数量稳定。传统的电销和其他渠道获客方式无法实现精准匹配，同时对于新的以产品为主导的增长模型（PLG）又缺少经验和能力。在产品组合单一，客户广泛分布的现状下，整体的获客成本（CAC）远高于客户生命周期价值（CLV），经济模型无法跑通。

第三，技术和生态不成熟，体系构建难。成熟的企业服务生态需要包括开发伙伴、咨询和实施伙伴、营销和销售伙伴等多元类型。开发伙伴基于统一技术平台开发应用产品，完善功能和应用场景，但国内的独立软件开发商（ISV）缺少基于云技术的开发、运营经验。同时当前大多数的渠道类伙伴尚未具备咨询、实施能力，无法满足数字化转型下解决方案的能力要求。头部伙伴少、现有伙伴能力弱、合作意愿低、模式不成熟等都造成了科技企业有生态思路，但难以构建有效的生态体系。

针对科技企业面临的挑战，普华永道思略特从七个方面探讨科技企业发展与转型战略。

1. 中国科技企业突破增长边界路径探索

中国的科技企业在发展中面临定制化程度高、市场拓展难、生态不成熟等多重挑战，无论是云原生，还是云转型的科技企业，尚在积极探索突破增长边界的道路之中。中国科技企业需梳理面临的增长瓶颈，并从企业业务本质切入，探寻打开增长边界的若干路径。

2. 全周期、细分级、强协同，To B企业产品管理效率提升之路

产品成熟度管理体系是企业落实产品全生命周期理念、实现闭环协同管理的重要抓手。通过划分成熟度阶段、设定管控节点、设计评估维度与指标、制定监测与评审机制、完善各阶段管理协同机制，产品成熟度体系可以帮助企业加强资源投入管控，提升投入效率，助力产品稳步发展成熟并推向市场。

3. 建设领先产品经理体系，提升云产品管理水平

近二十年的发展历程证明产品经理体系是云服务企业产品管理与创新的核心机制。产品经理在抽象提炼客户需求、推动产品快速迭代、协调拉通内部资源等方面发挥了重要作用。分析云产品经理体系建设与运营中面临的常见挑战和解题思路，帮助企业构建适应产业发展和企业管理需求的产品经理体系，实现产品的商业成功。

4. 营销驱动增长：To B企业增长的新思维

在宏观环境不确定性增强的背景下，中国的To B企业为突破增长困境、实现更好的生存和发展，需要跳出传统思维，寻找增长新动能。基于服务To B企业的经验，普华永道思略特发现挖掘营销潜能，构建营销驱动增长模式是帮助企业“换挡提速”的重要手段之一。To B企业可以采用“三步法”，充分发挥营销“凝聚共识、生成线索、促进增长”的力量，实现规模化、可复制的增长。

5. 三管齐下，突破To B交付管理困境

采用项目制交付软件与应用服务是中国To B市场的常态，也是To B企业满足企业客户个性化需求、为客户创造价值的关键环节。普华永道思略特探讨常见的交付管理困境、原因和解题思路，帮助To B企业管好交付这个既重要、又困难的业务环节。

6. To B企业如何通过生态驱动可持续增长

生态体系在To B企业可持续增长中的作用越发突出，普华永道思略特认为成功的生态体系可以驱动To B可持续增长，而明确的生态定位和文化、与企业发展相匹配的生态策略以及系统化、数字化的运营管理机制是To B企业成功培育生态的三大要素。

7. 重构三大核心能力，高效管理行业需求

大型科技企业面临从服务重点客群、提供通用型产品向服务多做行业、多元客户并提供场景化产品的转变，产品管理需要应对从需求收集、筛选到贴合场景进行产品方案规划的挑战。普华永道思略特根据经验探讨行业需求管理对于To B服务企业的价值、厂商面临的共性挑战及应对措施。



林骏达

普华永道思略特中国科技、
媒体及通信行业合伙人

数字化转型为企业服务提供了前景广阔的赛道，同时竞争也异常激烈。总结实践经验，我们认为云原生与云转型的科技企业需要回归业务本质，把握突破增长边界的六项关键能力，加快发展步伐。这六项关键能力是：

- 创新、敏捷的产品管理；
- 以客户为中心的一体化营销服务；
- 多层次、全赋能的生态管理；
- 以客户成功为导向的组织和企业文化；
- 引入用户视角的数字化运营；
- 业财一体的业绩度量与考核。

中国的科技企业在借鉴欧美企业的成功实践时，更需要契合国内的客户、竞争和市场特征，避免陷入简单模仿而不切实际的误区。优秀的科技公司往往要能够沉住气、扎实练内功，打造客户成功的企业文化和平台化、生态化的服务模式，构建真正的竞争壁垒。

阅读微信原文



下载完整报告



后疫情时代，消费品企业如何更好拥抱元宇宙

后疫情时代来临，国家政策提出着力扩大国内需求，充分发挥消费的基础作用；随着市场信心提振、经济活动恢复、各地持续开展促消费活动以及行业数字化和智能化发展，消费品企业在政策、市场、消费、科技等多种因素助力下，正加速恢复到疫情前水平，进入新的发展机遇期。疫情期间，人们对新型数字生活的需求获得巨大提升，例如希望线上达到身临其境的沉浸式体验等，疫情成为了推动元宇宙产生和发展的重要动力。

时至今日，元宇宙发展方兴未艾，已渗透到各行各业；尤其消费品企业不仅将其视为品牌建设与营销的战略要地，更努力在元宇宙世界里探索包括娱乐、社交、零售等更多的应用场景，创造包括丰富用户体验、推广产品服务、促进用户参与等更多的新价值；消费品企业有望在拥抱元宇宙过程中，突破增长瓶颈，实现创新增长。许多头部消费品企业积极布局元宇宙，打造全新的元宇宙“人、货、场”，力求与消费者建立起更加真实、立体、紧密的连接，满足其更多精神层面的喜好和需求。

关于元宇宙的诸多尝试仍然处于早期阶段，一方面由于底层技术不成熟，目前的元宇宙应用还停留在现实场景延伸阶段，与真正沉浸式的品牌元宇宙世界的构建还有很大距离；另一方面由于缺乏系统规划，多数品牌的元宇宙实践流于形式、后继乏力，浅尝于单点的产品发布、会员活动。

“犯其至难而图其至远”，为了更好地拥抱元宇宙，消费品企业需要重点从五个方面着手：创新品牌体验、融合虚拟现实、推动客户共创、强化社群链接、形成商业闭环。

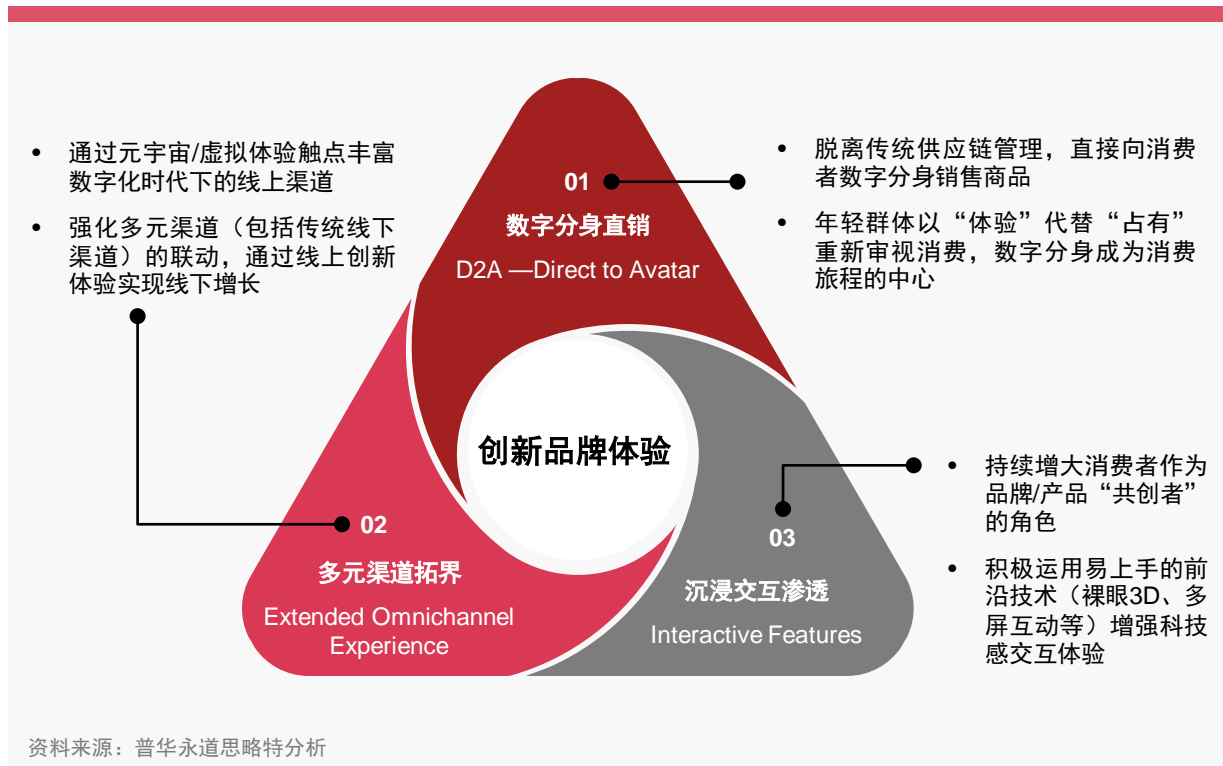


资料来源：普华永道思略特分析

路径一：创新品牌体验

元宇宙并非等同于品牌的数字孪生，而是品牌创新体验的新机会和新空间。元宇宙（Metaverse）概念自2021年爆火之后，众多消费品企业，涵盖食品饮料、服装、电商零售、珠宝奢侈品、日化、旅游以及影视娱乐等行业，纷纷积极拥抱元宇宙，开启数字化品牌体验重塑之路。

依托元宇宙，创新品牌体验可以数字分身直销（D2A —Direct to Avatar）、多元渠道拓界（Extended Omnichannel Experience）、沉浸交互渗透（Interactive Features）为三大抓手。



某知名街头运动品牌搭建元宇宙数字分身：

某知名街头运动品牌在元宇宙中推出品牌World，用户不仅可以体验街头运动游戏，还能“边玩边买”，直接购买充满品牌风格的虚拟商品。元宇宙中，品牌超越现实世界和数字孪生的存在，实现延伸和升级——将品牌所推崇的街头文化带进了虚拟世界，给予消费者全新的数字体验，扩大品牌知名度的同时增强品牌与消费者之间的情感联结。

某头部奢侈品品牌以多元方式拓界营销：

某头部奢侈品集团作为最早探索虚拟世界的品牌之一，从复古主题游戏入手，通过游戏NPC外形植入、新品“滤镜试穿”、定制数字产品等方式有序布局虚拟世界，为在元宇宙里永久性建立品牌之城打下基础——品牌独特的虚拟体验（创新试穿、共创收藏等）结合了自身的影响力，强化消费者忠诚度、吸引更多奢侈时尚界的追随者。

路径二：融合虚拟现实

元宇宙的核心价值之一是赋能实体经济，结合线上与线下实现虚实共生的消费，打破物理边界，让有限场景的商业模式在无限场景中实现“第二增长曲线”，所以品牌应该在虚拟世界中进行长期价值布局，而不只是停留在技术及硬件阶段。

领先消费品牌进行了诸多创新尝试，将元宇宙元素与实体零售有机结合，从纯热点概念的流量出圈到商业变现的通路搭建；例如：某国际领先奢侈品品牌，以虚实结合的新玩法打破了以往（非同质化代币）NFT的局限，发行数字藏品的同时绑定限量实体产品发售，辅以整合营销拉动进店率和转化率，快速提升了新产品的知名度，放大了品牌的价值；某国际领先高端护肤品品牌，将元宇宙游戏体验融入会员流程，通过游戏兑换，虚拟形象DIY等方式，与新老会员进行拉新互动和深度唤醒，为元宇宙生态的构建奠定牢固的用户基础。

路径三：推动客户共创

消费品品牌利用元宇宙增强用户交互体验的同时，要着力推动客户共创，让客户更好地产生共情，把客户与品牌紧密地联系起来。消费品企业可围绕“人、货、场”，以虚拟身份、虚拟空间、虚拟资产为基本元素，打造全新元宇宙客户共创模式。

1. 虚拟形象（人）

虚拟IP是企业与消费者对话的出口，大多不能与消费者交互，形象单一，只是企业形象的拟人化表达；未来，虚拟IP将变成品牌主理人，用户可根据自身喜好选择形象，每个虚拟IP相当于有一个有表情有动作的人工智能助手，成为用户了解品牌及购买产品的个性化贴身指导伙伴。

2. 虚拟资产（货）

数字藏品由企业主导，单纯为了吸引消费者注意力，以提供新鲜感和收藏价值为主要目的；未来，数字藏品将从品牌发到用户主动创作，从纯吸睛到附带价值。例如：对数字货币开发功能性价值，提供具体事件的入场券和会员权益等，在提升消费者参与感的同时提升用户转化率。

3. 虚拟空间（场）

大多数虚拟空间仅为展示作用，企业将虚拟空间作为新品发布、打广告或品牌小游戏的平台；未来，虚拟空间将增加更多社交属性，为用户提供平台，让用户根据兴趣自行搭建社交圈子，提供定制化探索体验，为品牌带来巨大的曝光量和多元玩法。

- 某跨国饮料和休闲食品品牌打造元宇宙LiveHouse：

某跨国饮料和休闲食品品牌基于对年轻消费者的重视，赋予用户更多“主导权”，联合有多次虚拟音乐嘉年华举办经验的TMELAND打造国内元宇宙Livehouse首秀。在进入虚拟派对之前，用户可以自主换装，自定义虚拟形象；在品牌元宇宙单曲正式发布之前，用户能亲自参与歌词共创，将自己对未来音乐的灵感及想象力融入其中，演唱会时还会随机出现在屏幕上。

元宇宙不仅是营销场所，更是与用户“共同创造”的场所。用户被元宇宙激发出新的创造力，品牌通过虚拟形象、虚拟资产、虚拟空间等与消费者产生互动的机会，让用户有意愿去体验、有兴趣留下来。

路径四：强化社群链接

元宇宙下的交互方式打破了屏幕的限制，超越了文字和视频的沟通模式，创造了更高效更拟真的全新用户体验，为元宇宙时代的品牌建设新的用户关系创造了极具想象力的空间。

品牌可以通过元宇宙强化私域运营，形成与用户的真正链接，解决基础社群活动无法满足私域粉丝进阶需求的挑战：

- 元宇宙强化品牌私域运营：通过交互设计和技术支撑还原社交场景，用户在线上空间里，在无品牌方引导下也可以自助体验丰富活动，有效提高粉丝粘性和活跃度。
- 元宇宙深化用户运营思维：具备用户运营思维的品牌可以在线上呈现丰富多元的场景体验，甚至可以让用户在去中心化的环境里创造专属的内容和领地，从品牌与用户的单向互动拓展到用户与用户的多向互动模式，用户兼具体验者、创造者和消费者的多重身份。

路径五：形成商业闭环

元宇宙作为互联网发展新阶段的成果，为数字经济注入活力的同时，也为数实融合新场景创新提供了巨大空间。然而，当下很多实践往往过于重视元宇宙的宣传与声量营造，忽略了实质性的商业价值产出。

因此，元宇宙的正确打开方式，是企业围绕商业模式和核心卖点，借助元宇宙平台和技术，营造创新体验的过程中，达成实效商业成果转化。如某地产集团，围绕产品所在城市文化与概念，通过超维时空大秀给予游客虚拟与现实交织、人造与自然相互塑造的体验，将产品卖点、特性融入其中，赋予体验者特别的深度场景传递。

领先消费品企业正在积极部署元宇宙策略，并取得了丰硕的创新实践成果。后疫情时代，在多种因素助力下，消费市场复苏态势强劲，消费品企业有望加速恢复和取得新的发展，通过积极拥抱元宇宙，不仅可以开展品牌营销创新，还可以在数实融合的场景中寻找“第二增长曲线”。

消费品企业把握好拥抱元宇宙的五个路径——创新品牌体验、融合虚拟现实、推动客户共创、强化社群链接、形成商业闭环，将有机会在新的发展机遇期，赢得发展先机，实现创新增长。

阅读微信原文



下载完整报告



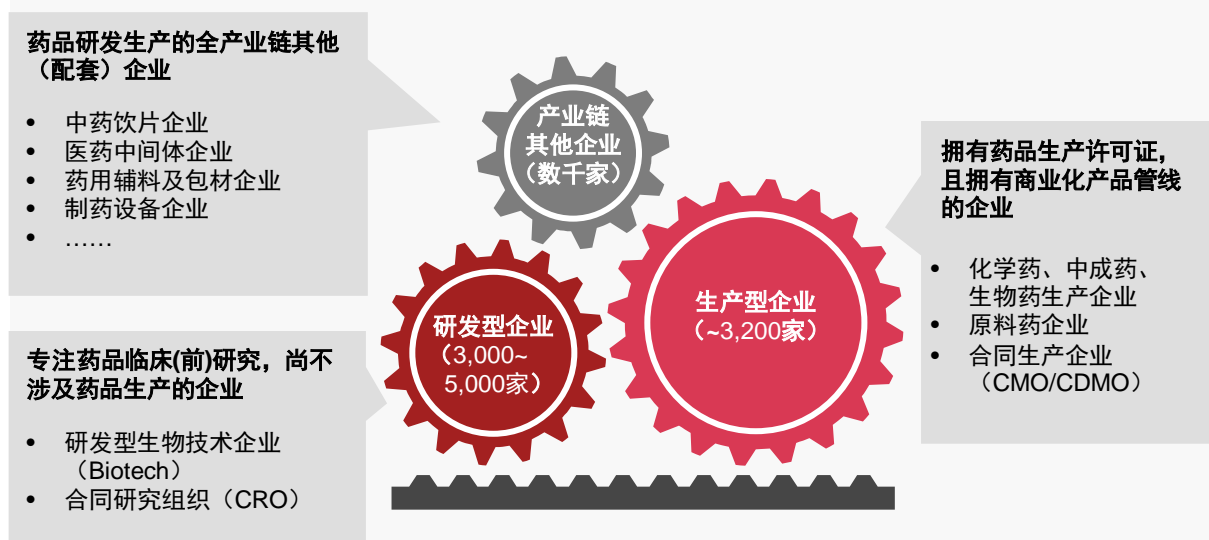
《中国制药工业的企业结构现状及发展趋势》：解析行业生态全貌，洞察挑战与机遇

改革开放以来，中国制药工业发展迅速，完成了从小到大、从弱到强的重大发展进程，在取得突出成绩的同时，也面临着新发展阶段带来的更高要求。作为制药工业的重要特征，企业结构既在一定程度上反映了中国制药工业的发展演变进程，也是解决行业发展问题、探索产业转型升级新机遇的关键入手点。为服务行业发展，中国医药企业管理协会与普华永道联合发布《中国制药工业的企业结构现状及发展趋势》研究报告，着重呈现中国制药工业的企业结构全景与发展现状，分析近年来影响企业结构调整的关键因素，并且在此基础上对其未来变化趋势进行研判与展望，旨在动态追踪中国制药工业的企业结构的变化调整，以帮助行业参与者了解行业生态全貌，在应对行业发展挑战与机遇方面提供启示。

制药工业的企业结构现状

本报告对中国制药工业的企业构成进行了定义，将相关企业分为三大类：研发型企业、生产型企业以及产业链其它企业。从三种企业类型出发展现了中国制药工业的企业结构全景，同时进一步聚焦研发型企业和生产型企业，从企业数量、企业构成变化、行业集中度、企业间多元化合作等维度呈现了其发展现状。在政策与市场的双轮驱动下，中国制药工业的企业结构正处于集中度不断提升、行业新陈代谢逐步加快的重要战略机遇期，在规模、效益等方面仍存有进一步优化的空间。

中国制药工业行业全景示意图



资料来源：普华永道思略特分析

主要视角：医药企业数量增长和结构多元化是行业发展繁荣的重要标志。企业数量作为制药工业企业结构的众多特征之一，应该被持续关注但不会作为评估中国制药工业企业结构合理性的首要标准，更应该被关注的是行业研发和生产组织效率、专业化分工协作情况、供应保障稳定性等特征。广为诟病的“企业多、小、散”的问题需要拆解成行业内部构成、集中度、创新度、活跃度等多维度综合分析以全面衡量制药工业的发展质量。

研发型企业现状

研发型企业数量快速增长，Biotech（研发型生物技术企业）历经十年发展已成为中国重要创新力量，CRO（合同研究组织）应运而生。

过去十年是Biotech在中国市场蓬勃发展的时期，特别是2015年药政改革后，由于资本和市场的双重支持，Biotech进入快速增长阶段。经中国医药企业管理协会调研，并综合各方面的信息估算，我国目前约有研发型生物技术企业约3,000-5,000家，其中有进入临床阶段产品管线的企业近1,000家。Biotech已成为我国创新药物开发的重要参与力量，在一系列新机制、新靶点药物的基础研究和转化应用方面不断取得突破，同时我国Biotech国际影响力逐步提升。有研究显示中国Biotech在全球创新药物研发管线的贡献比从2016年的6%快速升至2021年的17%。

但刚刚起步的中国Biotech也正面临资本降温的挑战，发展初期的快速繁荣使得Biotech的生存风险后置，2021年下半年随着资本热度冷却以及创新药管线内卷，Biotech面临着资金接续困难、管线进展缓慢、合作遇冷、人才流失等一系列的挑战。新药研发本身的周期长、投入高、风险高的本质开始凸显，Biotech如何能够提升产品的核心竞争力从而回归理性成长道路是突出重围的关键。

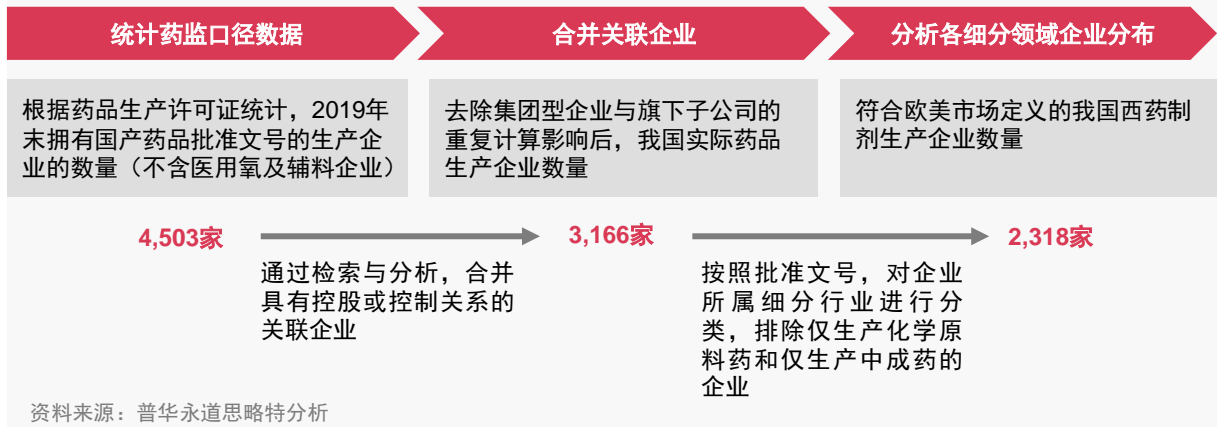
随着研发成为制药企业的发展重心，以合同形式为企业药物研发提供专业化外包服务的CRO应运而生。作为全球第二大医药市场，中国医药研发支出处于长期稳定的增长态势，为国内CRO行业发展创造了广大的市场空间。中国CRO行业主要起步于2000年之后，相比发达国家兴起较晚。2018年中国CRO市场规模已达306亿元，预计到2023年将达到1,118亿元。

生产型企业现状

生产型企业是中国制药工业的主体，总体数量保持高位水平，但基本符合中国制药工业发展特点，且利于保障供应稳定性、满足中国庞大而分散的市场需求。

本报告首次采用了关联企业合并的数据清洗方式进行分析，以2019年末拥有国产药品批准文号的生产企业（除去医用氧企业和辅料企业，共4,503家）为起点，将具有控股或控制关系的关联企业进行合并，得出我国实际共有生产型企业3,166家。根据欧美市场对于生产型企业的定义，即生产西药制剂的企业数量，本报告按照批准文号对企业进行分类，并将只生产原料药的企业与只生产中成药的企业排除，得出我国西药制剂生产企业的实际数量为2,318家，可与欧美市场药企数量相互对照。按照本报告整合后的统计口径，我国生产型企业数量显著多于美国本土企业（预估独立持证企业数量不足1,000家）（详细数据请参考报告原文）。

中国药品生产企业数量数据处理流程示意

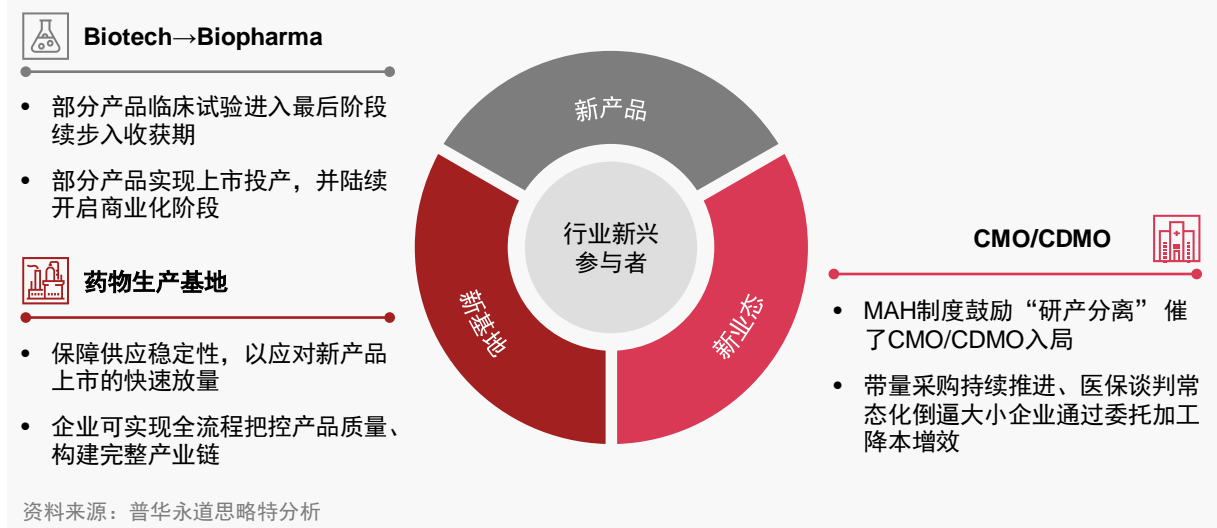


本报告展示出我国生产型企业在另一视角下的结构和特点。虽然数量相较于美国市场依旧偏多，但基于我国医药市场庞大且分散的特性以及我国自给自足的药品供应体系，企业数量并非一般理解的严重冗余。这一现象的形成有一定历史原因，同时说明我国制药工业现有的企业结构存在进一步优化的空间。

生产型企业队伍不断“推陈出新”，新兴企业不断涌现，行业落后产能持续出清。

中国生产型企业虽然整体数量较为稳定，但是内部结构一直在发生动态的调整。从行业新兴参与者来看，生产型企业队伍中开始涌现出“新产品、新业态、新基地”三个类别的新兴参与企业：一批从事创新药开发的研发型生物技术企业已陆续步入收获期，产品实现上市投产、开启商业化阶段；同时MAH（上市许可持有人）政策的落地鼓励“研产分离”以及带量采购与医保谈判常态化对企业成本控制和供应能力提出了新的挑战，使得CMO/CDMO（合同生产企业）进一步发展壮大。此外，也有部分企业为应对新产品上市快速放量、保障供应稳定性而新建生产基地（下图）。

新产品、新业态、新基地示意图



近年来中国生产型企业的两极分化加剧，将持续洗牌、出清落后产能。中国是仿制药生产大国，QCE（仿制药质量与疗效的一致性评价）以及带量采购的常态化使得部分传统生产型企业将无法适应快速的市场变化而逐步失去生存空间，面临行业淘汰或重组整合。此外，近年来新冠疫情给企业运营与市场预期均带来不稳定性，使得收入微薄、资金链不稳定的中小型企业面临更大经营风险与压力，或将退出行业。与此同时，在环保的高压态势下，大批环保不达标企业将停产整顿，而生产技术水平低、无力支付环保升级的落后产能陆续被淘汰出局。

生产型企业的头部集中度与市场集中度稳步提升，带量采购催生“相对寡头”格局的产生。

从企业收入规模来看，头部企业的规模效应逐步提升。2015年到2020年，全国医药百强企业营业收入从6,131亿元提升至9,012亿元，增幅为47%；同时，百强企业的营收占比由2015年的22%左右增长到2020年的32%。

从医院市场企业销售份额来看，市场集中度稳步提升。2013至2021年间，医药工业20强企业的销售份额占比由2013年的30%提升到2021年的34%；其中，国内企业市场份额也由2013年的13%增长到2021年的17%，且整体排名显著上升。

从单品种生产企业的分布来看，通用名层面的药品企业生产集中度正在逐步提升。通过对2015至2021年由国家药品监督管理部门及中国药学会发布的“过度重复药品提示信息”进行汇总比较，样本医院销售金额和用量CR10>90的品种在2021已经分别达到2,208个和2,181个，分别占医院销售端通用名总数的95.01%和93.85%。

与此同时，在带量采购等政策的影响下，目前大品种药品的生产集中度逐渐提升。在带量采购前，一个品种由数十家企业生产，大部分市场由“原研加首仿”企业独占，小部分市场由其他中小企业分散供应。带量采购的落地使得大多数目标品种的细分市场不再是一两家企业独占的局面，而是由带量采购的多家中标企业来分摊单品种大部分市场，因此，市场份额由原来的绝对龙头“一枝独秀”变成了多个寡头“群雄割据”，据实际销售数据显示，很多大品种在带量采购落地前后的市场占比的分布情况与政策导向基本保持一致。

各类企业间合作

国有企业是并购重组重要力量，各类企业间合作多元化，制药工业的企业结构内部活跃度持续提升。

面对日益激烈的市场竞争，制药工业各类企业开始积极寻求外部合作，企业之间优势互补、协同发展已成为行业常态。“十三五”以来，随着头部交易落地，并购重组的整体数量和规模都有所减少，部分头部企业借助重组整合扩大龙头效应。国有资本与国有企业在并购重组中成为重要的参与者，在优化资源配置、激发企业转型改制活力、帮助企业脱离经营困境方面均发挥了积极作用。此外Biotech受高估值等因素影响鲜少参与并购重组。

与此同时各类企业积极探索联合开发、商业化合作、产品权益转让、战略投资等多元化合作模式，制药工业企业结构“熵值”增加，内部将呈现出各类企业优势互补、协同发展的格局，将有助于完善行业分工、激发行业整体的创新活力。

中国制药工业企业结构调整的驱动因素

目前，中国存在大量未被满足的临床需求，为整个行业的创新研发带来了发展机遇与空间。近年来，健康中国战略全面推进，制药工业的多种创新元素集聚，驱动制药工业企业结构逐步呈现多元化创新的特征；中国医药卫生改革持续深化，国家在政策端推动制药工业向高素质、高水平、高质量方向转型升级的同时，也在引导大中小企业协调发展；此外，资本市场对制药工业的持续看好与回归理性的投资偏向，催化整个企业结构将更加聚焦价值创造。预计未来，面对未满足的临床需求带来的市场潜力，新技术、新人才、新学科等创新基础将不断积累，再加之政策引导、资本催化的助力，中国制药工业的企业结构以及结构内部的综合素质水平将会持续优化升级（下图）。

中国制药工业企业结构调整的驱动因素示意图



创新驱动

- **技术发展助力创新**：先进研发和制造技术涌现，为药品创新和生产带来变革意义
- **人才积累保障创新**：市场各方力量已经开始重视专业创新人才培养、集聚与储备
- **学科发展加速创新**：生物医药基础研究已进入快车道，专利保护也处于上行阶段



政策引导

- **改革倒逼降本增效**：采购方式改革与支付方式改革多管齐下，倒逼企业降本增效
- **低效企业加速出清**：政策倡导优质安全、绿色低碳、智能制造，考验企业整体实力



资本催化

- **一级市场保持热度**：资本驱动创新价值导向的生物医药及生物技术领域成为投资热点
- **二级市场IPO活跃**：得益于融资渠道拓宽，制药工业新兴企业IPO持续活跃



制药工业的企业结构变化趋势

在政策引导、创新驱动和资本催化三大驱动因素的合力影响下，中国制药工业的企业结构将逐渐趋于符合中国国情的合理化发展，行业整体优化转型未来可期。预计未来，制药工业的企业结构将呈现以下变化趋势：

企业数量：企业的绝对数量仍将处于高位，随着Biotech入局增速放缓、CRO与CDMO行业持续扩容、落后企业陆续退出，制药工业企业结构将在动态平衡中日趋合理；准入和监管制度调整可能使得以生产许可证为统计口径的生产型企业数量增加。

产业集中度：制药工业企业结构的整体集中度将持续提升，带量采购的持续推进使得部分大品种供应“相对寡头”的局面会继续深化，行业加速洗牌为有特定需求的治疗品种的发展和特定市场的增长带来契机。

产业内部结构：创新制药群体在制药工业中的比重将保持上升态势，但同时也将逐步回归价值创造与理性发展，Biotech未来出口仍然较窄，未来五年向BioPharma成功转型的企业或不过百家，足够优质的研发型企业会在“行业大考”中脱颖而出。

并购重组：在资本降温下，有相当一部分Biotech在未来2至3年内可能面临整合退出压力，激烈的创新竞争环境将推动Biotech之间重组整合，同时也会促使大型生产型企业通过股权纽带与Biotech建立战略合作关系增多，并购重组或将迎来小高潮。

企业间合作：未来随着各类企业的分工与定位将进一步明确，例如以Biotech为主的研发型企业主要负责分散式的创新与产品早期研究，而传统药企和BioPharma则负责后期开发与规模化生产的其他环节，加速创新成果转化的同时，也可以助力后期商业化推广；此外，市场上还将涌现出更多专业化CSO（合同销售组织）承接新产品商业化。各类企业利用各自优势构筑完整制药产业链，破圈与融合趋势将更为显著。

产业国际化：本土企业将加快“走出去”步伐，但目前大部分企业难以满足海外实体投资所需的能力与条件，加之国际形势带来的不确定性，中国制药企业全球化布局尚不及预期；跨国药企“引进来”的走向在短期内不甚明朗，但长远来看，预计在华加码投入、与国内药企深度合作将是长期趋势。

阅读微信原文



下载完整报告





如何成功打造创新数字健康解决方案并实现商业化

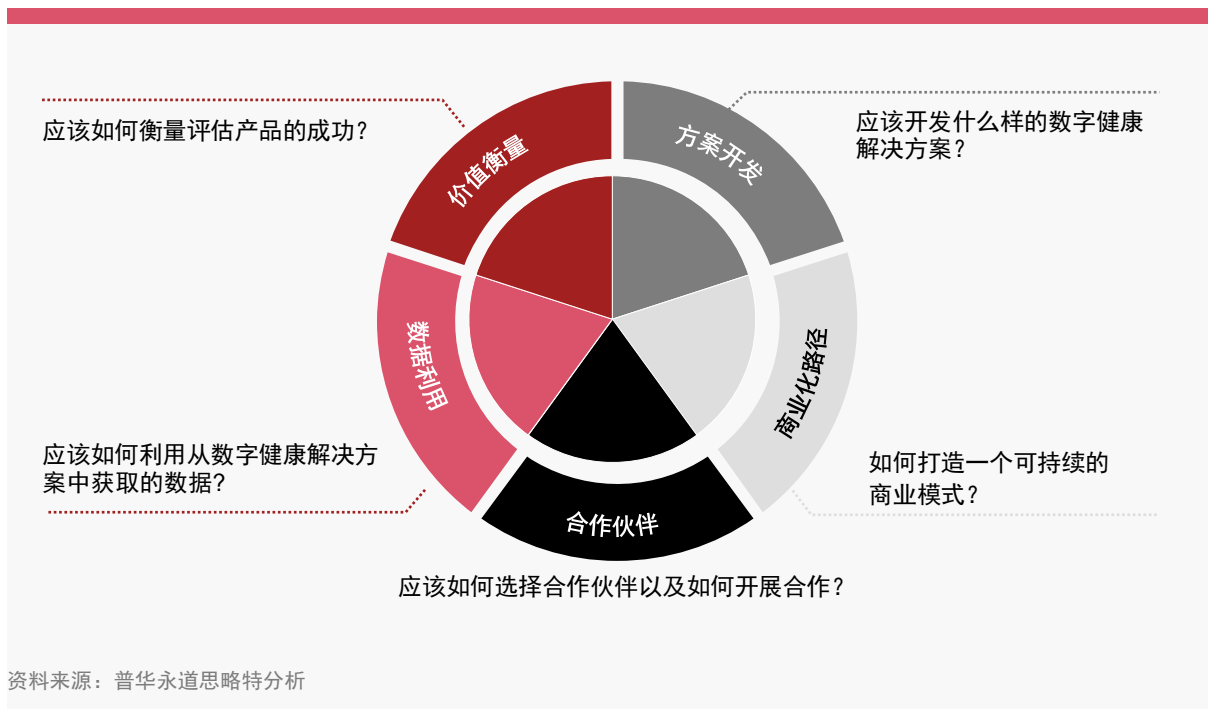
医药医疗行业数字化浪潮方兴未艾，尤以承载医疗健康服务的数字健康领域发展势头最盛。相比传统非监管类的产品，数字医学、数字疗法为代表的全新模式，通过循证医学新型生物靶点链路搭配AI及智能化软硬件等前沿技术进行疾病的主动干预及管理，催生了行业发展的新生态。

为了在这样的生态体系发展中充分参与并发挥影响力，医药医疗行业的领导者们面临着一系列新的挑战，包括如何开发出对于其用户生活真正有价值的数字健康解决方案，以及随后如何找到正确的商业方法，确保其产生可持续的业务贡献等。

数字医学商业化进程中的五大挑战

普华永道全球医药医疗咨询团队基于一项针对数字健康行业领先公司的调研，结合丰富的项目实战经验，分析总结形成了《如何成功打造创新数字健康解决方案并实现商业化》的洞察报告。虽然一些外部环境可能与中国国情略有不同，但普华永道希望引入其海外视野以及相较成熟市场的发展经验，为国内数字健康行业同道提供参考借鉴。报告主要围绕了企业数字健康解决方案参与者面临的五项关键战略挑战展开讨论及建议，五项挑战包括：

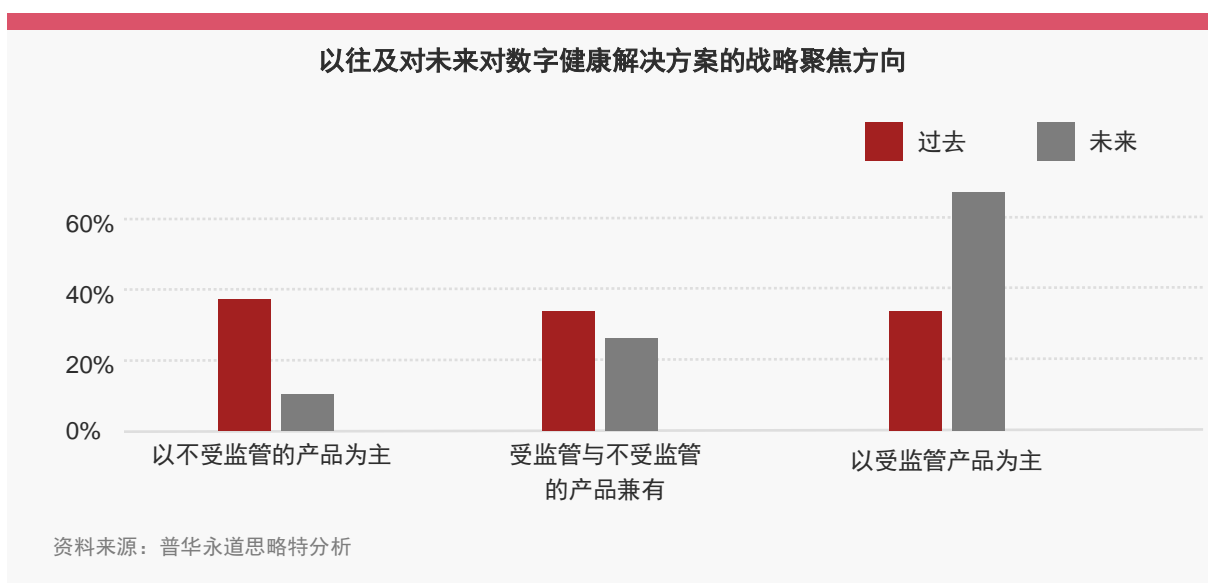
- 应该开发什么样的数字健康解决方案？
- 如何打造一套可持续的商业模式？
- 选择什么样的合作伙伴以及如何开展合作？
- 应该如何利用从数字健康解决方案中获得的数据？
- 如何快速衡量产生的价值及影响？






1. 解决方案开发

公司的解决方案开发需要以解决患者未满足的需求为目标，并遵循严格的循证证据收集过程。调查结果显示企业对需要受监管的解决方案越来越多的关注，65%的受访者表示他们将在未来专注于这些更专业的数字健康解决方案。

为了沿着这个方向快速前进，并打造具有影响力的解决方案，普华永道建议企业在早期阶段就让注册及监管团队参与进来，并从战略角度考虑何时让产品用户参与到解决方案的前期开发中来。



示例 - 有关提高患者用药依从性的产品功能如何影响产品的注册分类：随着产品在诊疗护理路径中的参与程度愈发深入，其所创造的潜在价值也会相应增加。与此同时，更高的潜在风险会引发更严格的监管要求。(注：产品注册分类将始终取决于产品所宣称的功能及预期用途)。

			
示例解决方案：	自行设置的用药提醒闹钟	带有预设用药剂量的自动用药提醒	以减少用药副作用为导向，根据患者ePROs数据基于AI计算的用药剂量指导
潜在分类（暂无现行指导条例）：欧洲MDR分类*	不受监管或属于I类注册产品	I类注册产品	II/III类注册产品
潜在分类（暂无现行指导条例）：美国FDA分类*	不受监管/可能不受FDA的自由裁量权管辖	受FDA自由裁量权管辖	II/III类注册产品
遵循依据	可能不受监管，但如果产品宣称患者可以通过App实现疾病自我管理，那么它可能受到FDA的自由裁量权的管辖	对于病情较轻的患者，且该软件只是宣称能为患者提供或额外补充信息，而不是辅助临床管理，那么它对患者的潜在风险可能较低	产品的潜在风险较高（尤其对于病情较严重的患者）；该产品可能会辅助临床管理
产品复杂性	低	中	高
产品价值潜力	低	中	高

*潜在的分类取决于具体的解决方案及产品对外宣称的功能定位

MDR：欧盟医疗器械法规Medical Device Regulation

FDA：美国食品和药物管理局Food And Drug Administration

ePRO：电子化患者报告结局electronic patient-reported outcome

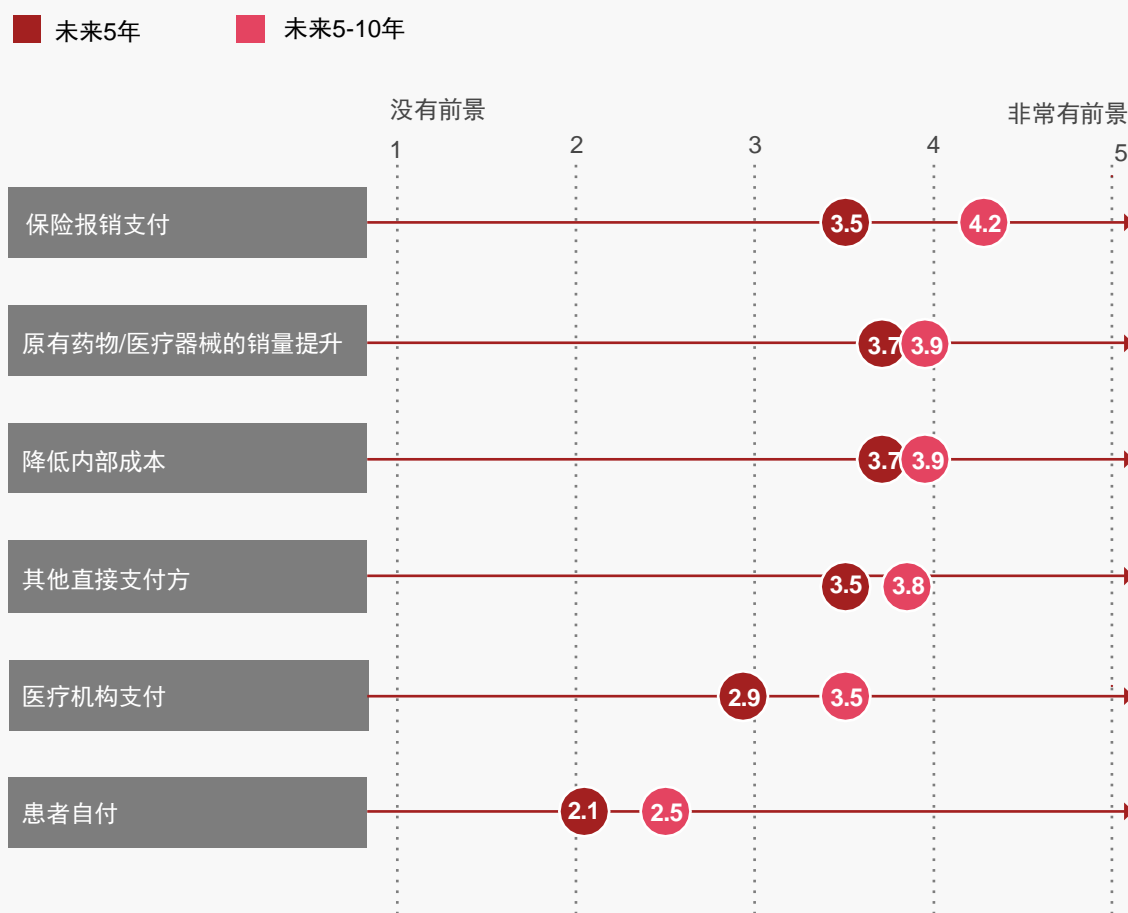
资料来源：普华永道思略特分析

2. 可持续的商业模式

越来越多的公司正在围绕医疗保险支付来建立自己的商业化模式，82%的受访公司认为这将是未来5-10年最具前景的收入来源。

医疗保险的作用将变得更为重要，但企业仍应该考虑多元的商业化模式。设计商业化模式时，普华永道建议在充分了解市场的基础上采取差异化的准入策略，而不是只专注于一种商业模式。

受访者如何评价未来5年和5-10年，不同数字医疗解决方案商业路径的潜力

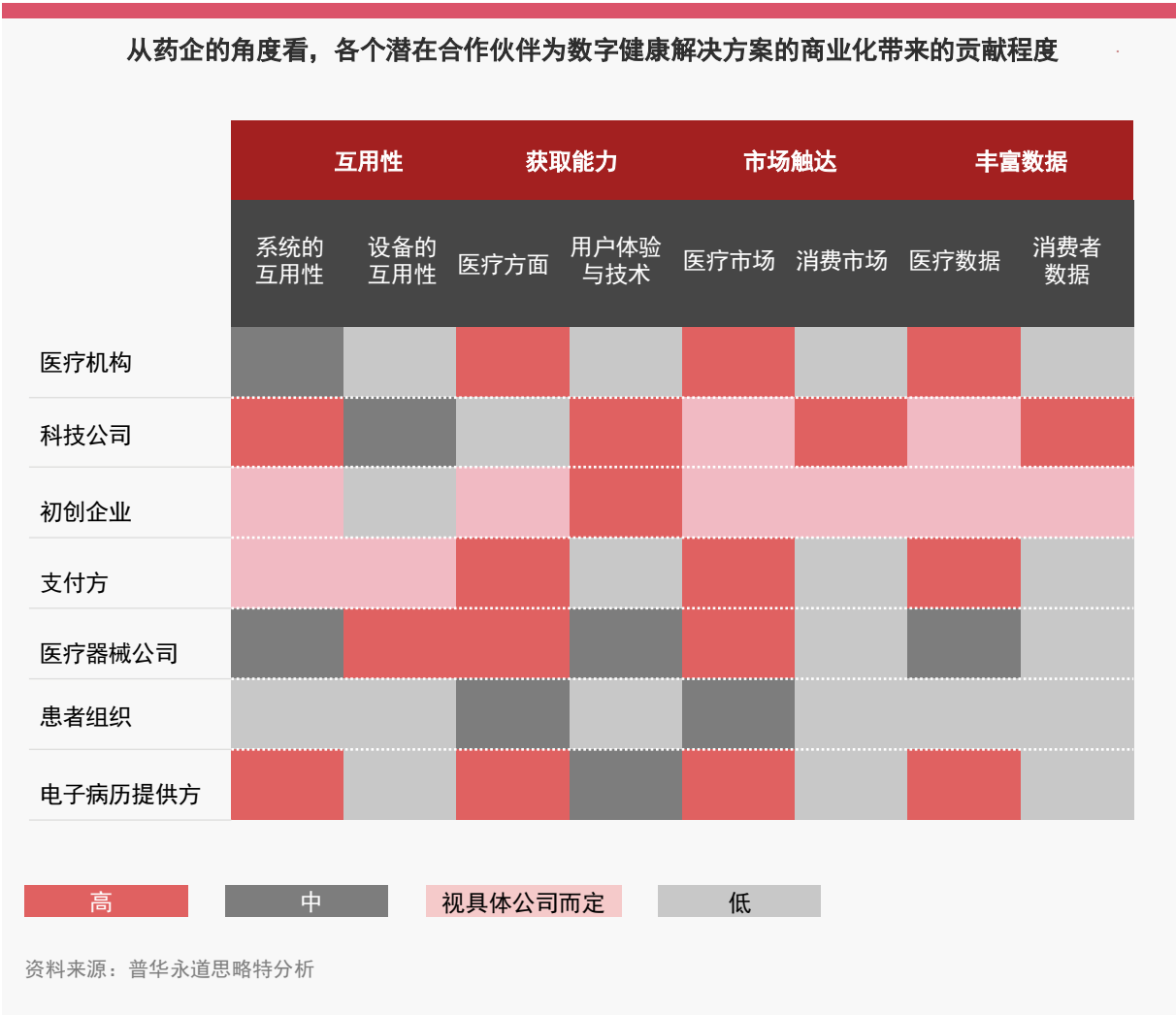


资料来源：普华永道思略特分析

3. 合作伙伴

将自身的解决方案与整体数字健康生态系统及伙伴连接起来至关重要，但这需要一套强有力的数据战略。50%的受访者表示，他们希望与不同的供应商合作，48%的受访者希望与大型科技公司合作，以便更好地将其数字健康解决方案商业化。

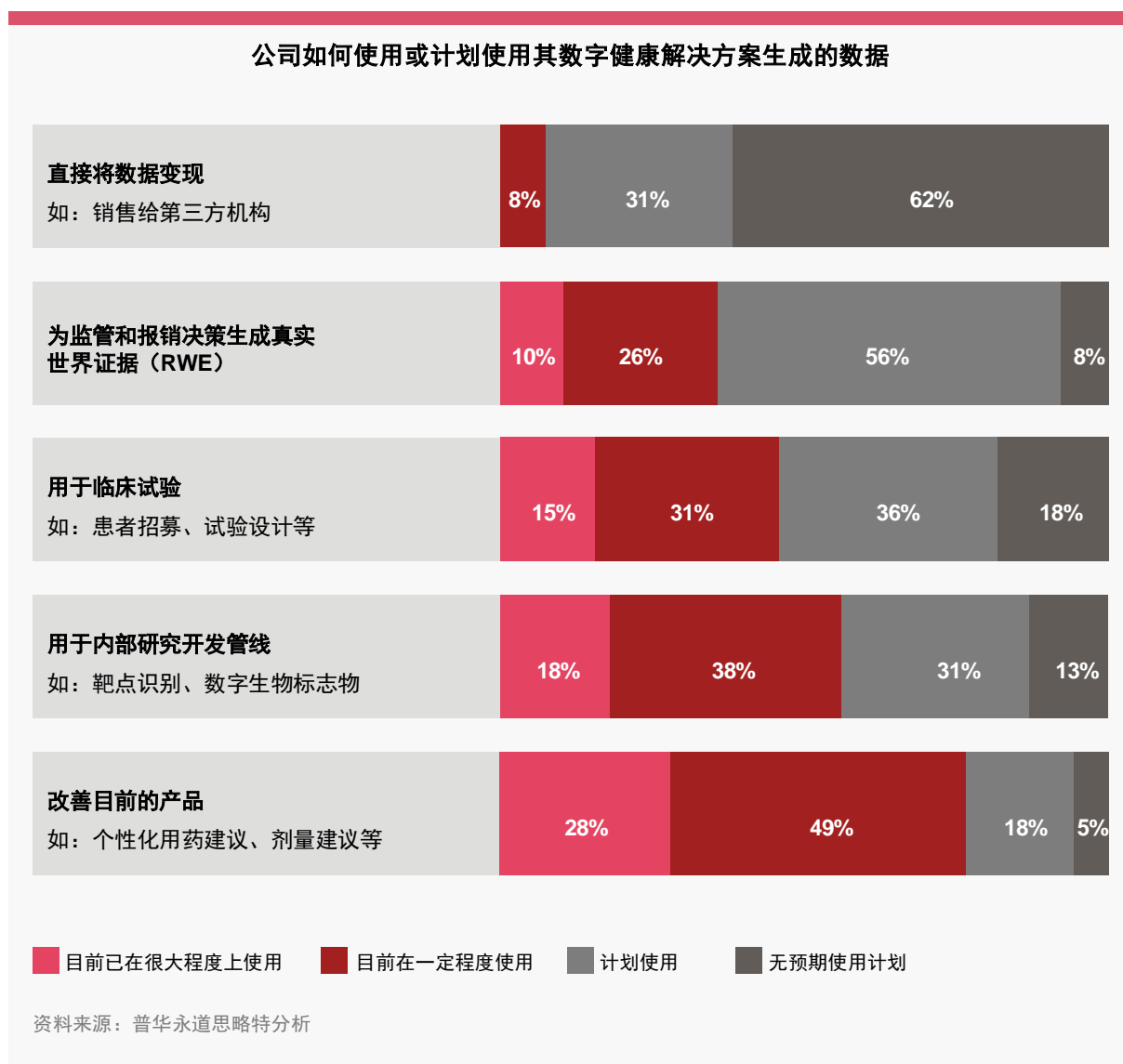
普华永道建议数字健康企业在构建合作体系时，综合评估合作伙伴的互用性、获取力、触达力、数据力。同时，为了建立牢固的合作伙伴体系，公司需要制定一个强有力的数据战略，并了解其在新兴的数字健康生态系统中发挥的角色和作用。



4. 数据应用

随着数据成为数字健康成功的关键组成部分，企业应该为数据驱动的未来做好准备，努力成为患者数据的可靠管理者。目前仅有41%的受访者表示，他们能在很大程度上利用好数据。数字健康团队往往无法让内部监管部门和网络安全部门的同事相信，数据创造的价值超过了收集和拥有数据带来的风险。有三点原则可以参考：

- 构建解决数据问题的案例
- 以患者的信任为中心
- 让组织为此做好准备

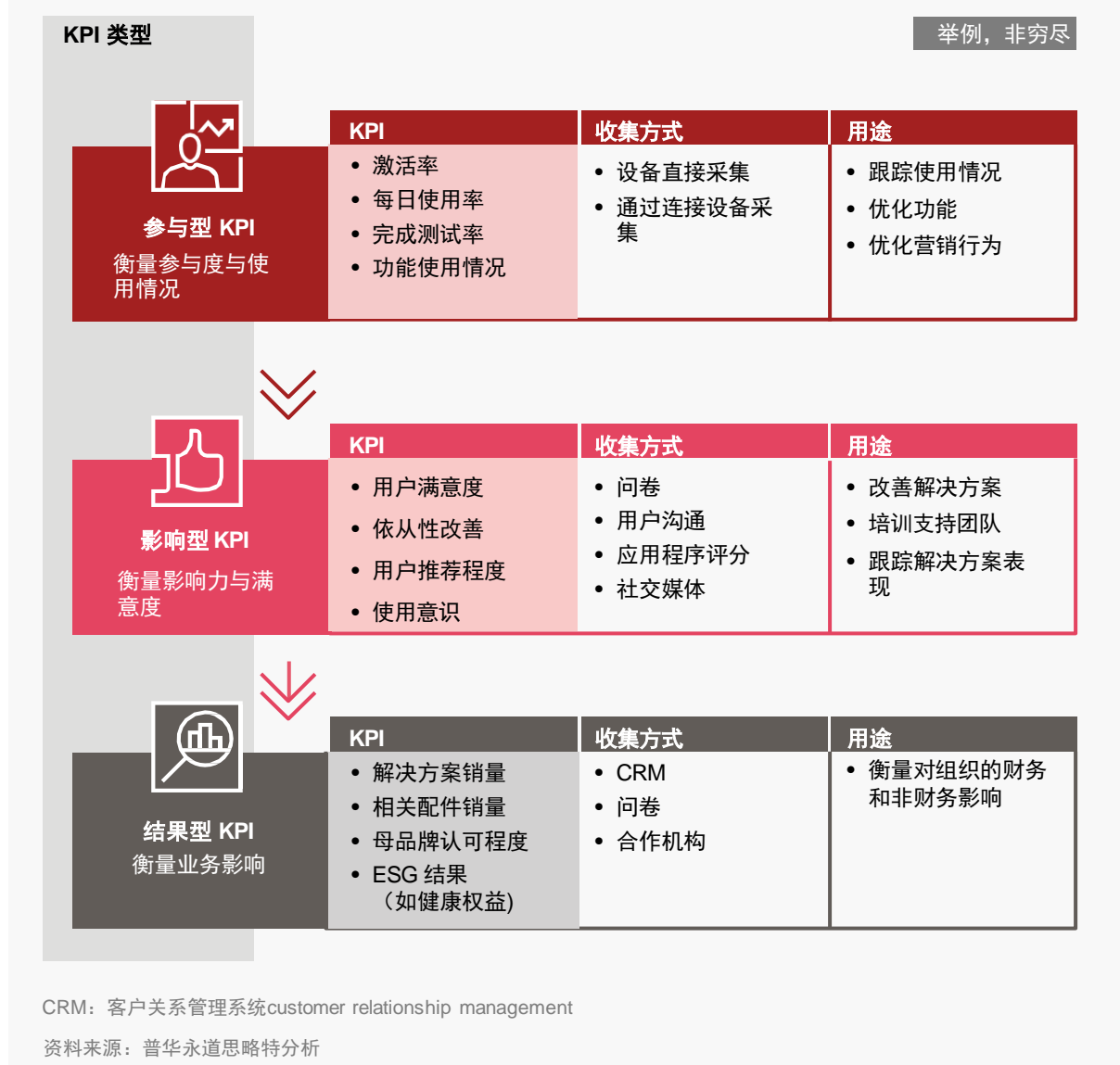


5. 评估指标

企业正逐步认识到参与度KPI的重要性，但他们需要找到衡量其与业务目标相关性的方法。尽管80%的公司表示，衡量用户参与度是他们最重要的商业化KPI，但很少有人使用跟踪商业结果的指标。然而，后者对于向组织证明其商业价值至关重要。

为了解决这个问题，公司应该将他们的解决方案与业务目标联系起来，使用能衡量短期及长期结果的KPI体系，并进行解决方案的持续迭代和改进。

帮助选择商业KPI类别的框架，包含了从衡量患者参与度和满意度的主要KPI（可以初步窥见产品取得的成效），到衡量业务影响的结果KPI。结果KPI往往更滞后。注：除了这些商业KPI之外，还需要患者结果衡量或与其他用户相关的结果衡量。这些通常是医学证据策略的一部分。



以上的发现不应被分割开看待，而相反，这些发现将形成一个完整的数字健康战略，以确保数字健康解决方案为患者、医疗服务提供者和医疗健康生态体系的其他利益相关者带来预期获益。普华永道从自身的全球合作伙伴网络中引入了一整套深入的专业知识，帮助本地客户完成这一过程。

把握数字化应用契机，持续推动医药医疗行业发展

普华永道将继续携手行业合作伙伴，立足医药医疗行业的不同应用场景，探索数字健康在以“患者为中心”的临床研究、疾病筛查、数字疗法、患者管理等领域多元化运用，探索创新型商业模式，进一步推动我国数字健康全面落地，助力中国医药行业新格局的构建和新生态的繁荣发展。普华永道对中国数字健康发展充满信心，也期待与行业的先驱者一道，开启医疗行业的新时代。

阅读微信全文



下载完整报告



普华永道中国携手数字医疗 创新企业，共谋行业未来趋势

普华永道中国分别与巨服（上海）信息科技有限公司、波江生命科学（上海）有限公司、北京左医科技有限公司三家合作伙伴签订战略合作协议。各方将发挥各自优势，深化在医疗医药及生命科学领域的战略咨询和数字化解决方案业务合作，为企业客户提供数字化创新模式“从规划到落地”的一站式综合解决方案，共谋数字医疗领域新发展。

对于未来医疗设备行业的发展，普华永道思略特中国医药医疗行业合伙人张荣华表示：

随着近年来大型医疗设备在医疗机构的全面普及应用，如何有效赋能终端并提升医疗服务质量成为了各大设备厂商的关键议题。作为深耕医疗器械及设备行业的咨询公司，我们清晰地认识到未来的医疗设备将从简单的‘经销+售后’产品销售模式转型为以终端服务质量为核心的全生命周期管理模式，而其中是否能建立全新的业务战略及智能化终端服务体系，并有效利用多维度的数据分析优化服务，将成为制胜关键。因此，我们将携手巨服科技，为行业提供一整套医疗设备终端赋能的智慧系统及智慧服务，帮助客户在变革中维持业务增长，赢得先机。

基于普华永道全球在数字健康领域的经验与洞察，我们敏锐地捕捉到未来医疗健康体系的发展方向。以数字靶点、数字疗法为代表的新一代技术和模式，将把整个行业带入到数字医学的新时代。国内外的监管机构、资本市场以及众多医药及器械巨头正在纷纷布局及探索，但也遇到了一系列模式落地的挑战。在此趋势下，我们希望携手波江生科，通过行业领先的技术优势及商业咨询能力，助力行业各方参与者，共同构建数字医学的新生态。

中国医疗人工智能及互联网诊疗行业在过去5-10年经历了重大发展，在一系列起起伏伏的环境变化中曲直向前。我们持续关注这个赛道，发现在诸多探索中涌现出了一批可行的应用场景及商业模式。在医疗医药行业，AI将持续发挥重要作用，并越来越融入我们的核心医疗体系，成为不可获缺的部分。我们希望携手左医，共同在重点疾病领域医疗服务的关键痛点上打造数字化解决方案，并与医疗医药行业客户一道，提升患者获益，构建智慧医疗新模式。

未来，合作各方将充分发挥各自优势，就数字医疗服务领域展开深度业务合作，以互惠共荣为基础，建立紧密、稳定、持久的战略合作关系，实现互利共赢与协同发展。普华永道中国将和合作方戮力同心，积极响应国家战略，深度服务产业需求，共同推进健康中国建设目标和数字医疗领域的蓬勃发展。



阅读微信全文



“农业强国”新机遇， 农企的进阶之道

中国作为农业大国，粮食总产量居于世界第一，远超其他国家。但从农业产业链现代化水平和企业规模实力来看，“大而不强”一直是我国现代农业发展面临的重大瓶颈，农业发展仍存在诸多问题和挑战，如产业链环节高度分散且企业“多而不强”、优质种源“卡脖子”、耕地经营分散且生产水平有待提升，三产融合变现手段单一、产品同质化严重且渠道建设不足、物流与供应链存在短板等。2018年以来，中央一号文件连续对建设农业全产业链提出要求、作出部署，2023年最新的一号文件更是首次将建设“农业强国”作为重点提出。在政策支持、技术应用、需求升级等因素驱动下，农业发展迎来前所未有的机遇。基于以上观察，普华永道思略特认为农业全产业链建设已经成为新发展阶段的重要课题，意图全产业链布局的农业集团，亟需找准自身定位，促进各环节专业化精深发展，多措并举提升市场竞争力。

我国进入加快建设农业强国的新时期

当前，在疫情、地缘冲突、通胀压力、全球贸易不确定性等多重冲击下，全球经济增长预期仍不乐观。2023年是全面建设社会主义现代化国家的开局起步之年，中国经济稳中求进，GDP预期增长目标5%左右。强国必先强农，农强方能国强，建设农业强国是现代化强国的应有之义和重要支撑。应对百年变局，在开局起步的重要时刻，稳住农业基本盘是国家重大战略需要。2022年，在疫情、灾情、粮价波动、农资价格高企等多重冲击下，我国粮食生产再获丰收，粮食总产量达13,731亿斤，产量创历史新高。作为14亿人口的大国，随着消费升级，我国粮食刚性需求仍在增长，守护粮食安全是永恒的话题。

近20年以来，国家连续发布以农业、农村、农民为主题的中央一号文件，对农业发展作出重要部署。自2018年起，国家明确提出实施乡村振兴战略，成为中国全面深化改革新征程上的一个标志性起点。2023年中央一号文件正式发布，首次提出加快建设“农业强国”这一重点目标，紧抓“全面”、“特色”、“改革”等关键词，以深化农村改革、打造特色乡村产业等为主要抓手，全面推进乡村振兴建设，释放强农重农的强烈信号。

近年中央一号文件梳理

近年中央一号文件重点

2018 实施**乡村振兴战略**，坚持农业农村优先发展

2019 **决战决胜脱贫攻坚**，坚决抓好粮食生产，增加农民收入，改善农村人居环境，补齐农村基础设施和公共服务短板

2020 确保**完成脱贫攻坚**，抓好农业稳产保供和农民增收

2021 **推动农业农村现代化开好局**，强化现代农业科技和物质装备支撑、构建现代乡村产业体系、推进农业绿色发展

2022 全力抓好**粮食生产和重要农产品供给**，巩固拓展脱贫攻坚成果

2023 建设供给保障强、科技装备强、经营体系强、产业韧性强、竞争能力强的**农业强国**

2023年文件要点解读

• 全方位夯实粮食安全根基

- 提升农业生产力，包括完成高标准农田建设、强化科技装备支撑
- 推动生产关系变革，健全农民种粮挣钱得利机制保障



农业强

• 扎实推进宜居宜业和美乡村建设

- 硬件方面，提升农村人居环境、乡村基础设施、基本公共服务
- 软件方面，着力塑造人心和善、和睦安宁的乡村精神风貌



农村美

• 巩固拓展脱贫攻坚成果

- 加强监测，推进乡村振兴补助资金深化东西部劳务协作.....

• 拓宽农民增收致富渠道

- 培育乡村新产业、新业态，发展带动能力强的县域富民产业.....



农民富

资料来源：案头研究，普华永道思略特分析

当前，国际公认的农业强国主要有三种发展模式：以美国为代表的“大农场模式”，以荷兰等国为代表的高科技中小农场模式、和以日本为代表的精细化模式。国外农业现代化发展有其共同特征，中国既要借鉴海外经验，遵循农业现代化的规律，加强科技装备应用、产业和经营体系现代化建设；同时，也要考虑到我国农业的资源禀赋和“大国小农”、“人多地少”、“农地细碎化程度高”的基本国情，走出一条中国特色农业现代化道路。

国外农业强国模式

美国农业：大农场模式
机械应用实现规模化种植

欧洲农业：高科技农业模式
高科技、标准化管理促进产业发展

日本农业：精细农业模式
智慧农业与生态环保理念引领

美国

- 大规模农田、大农场发展模式
- 产品以玉米、大豆、小麦为主

- 政府大力推行农业现代化、专业化、集约化，农业实现技术与资本密集投资

荷兰

- 耕地不足，但商品经济发达
- 产品以蔬菜、鲜花等经济作物为主

- 鼓励企业合作，开发高尖端先进农业技术、投入现代化设施
- 联通种植者与批发和零售企业，实现供求对接

日本

- 耕地稀缺，以山地和丘陵为主，小农经济模式
- 产品以水稻为主

- 农协助推科技研发，因地制宜设计高性能农机，提高效率
- 以工匠精神管理产品品质与品牌运营

资料来源：案头研究，普华永道思略特分析

“大而不强”，中国农业发展面临的六大挑战

我国是农业大国，但不是农业强国，具体来看主要面临如下六大挑战。

• 产业链环节高度分散、企业“多而不强”

以水稻为例，当前产业链各环节集中度低，龙头企业全产业链覆盖度、竞争力和带动力不强，不利于行业形成一体化产业优势。

水稻行业产业链格局

	种业	种植	加工销售
产业链中下游附加值有限(毛利率)	~30-40%	~10-20%	~5-10%
行业高度分散	头部集中度低 种子市场CR5~10%	小规模农户为主 经营50亩以下的农户 经营面积占总面积~80%	中小型加工厂居多 大米加工市场CR2不及5% 唯有包装米品牌集中度较高
产业链各环节结合偏弱	农业全产业链龙头企业较少		
	大型种企为主 头部企业鲜有向下游 产业链大规模拓展	农垦企业为主 上游种业环节延伸程度低 下游流通环节能力薄弱	大米加工、销售企业为主 以订单农业方式掌控粮源 自有农田自主种植较少

注：CR全称为concentration rate，CR2与CR5分别表示市场占有率排名前2、5家的公司的市场占有率之和
资料来源：案头研究，普华永道思略特分析

• 优质种源“卡脖子”

我国种子研发起步较晚，种子从研发到商业化周期一般在10-20年左右，耗时长、成本高昂，且收益不确定，风险较大。国际市场上，头部种企为种业研发的重要力量，而我国种业研发则以科研院所为主，主要存在两方面问题：

- 种企创新动力不足，难以持续投入高性能种子的研发。我国头部种企的平均研发投入仅占整体营收的5%左右。对比海外种企巨头利马格兰，其2021年在研发投入高达营收的16%¹。
- 资源分散造成“内卷”，种子行业存在重复建设、产能过剩的问题。据统计，近十年我国已审定、登记农作物品种3.9万个²。虽然每年通过的种子审定品种多，但低端化、同质化严重，缺乏突破性的品种。

• 耕地经营分散，农业生产水平有待提升

我国种植环节经营高度分散，种植主体以小农为主。此外，基础设施不完善、科学技术应用不成体系和农业管理水平不规范等问题制约了我国农业生产水平的进一步提升。

- 耕地资源有限、经营分散，农业基础设施不完善。我国耕地人均面积少且土地细碎化程度高，据农业农村部统计，小农户拥有的耕地占总耕地面积的80%以上。而农田水利设施不完善，土壤污染日趋加剧等问题，导致耕地质量不断下降，制约了劳动生产效率和农产品质量的提升。
- 现代技术应用不成体系，智慧农业发展有待加强。目前，我国在智能育种技术、大型智能化农机等领域短板依然突出。此外，受限于资金不足和人员短缺，农业技术研究成果转化能力有限，智慧农业应用大都处于试点阶段，缺乏规模化的商业应用。
- 农业管理不规范，科技应用不足。在现代化农业管理方面，当前农业管理标准体系不健全且执行不到位，管理缺乏科学性和可持续性。

• 三产融合变现手段单一

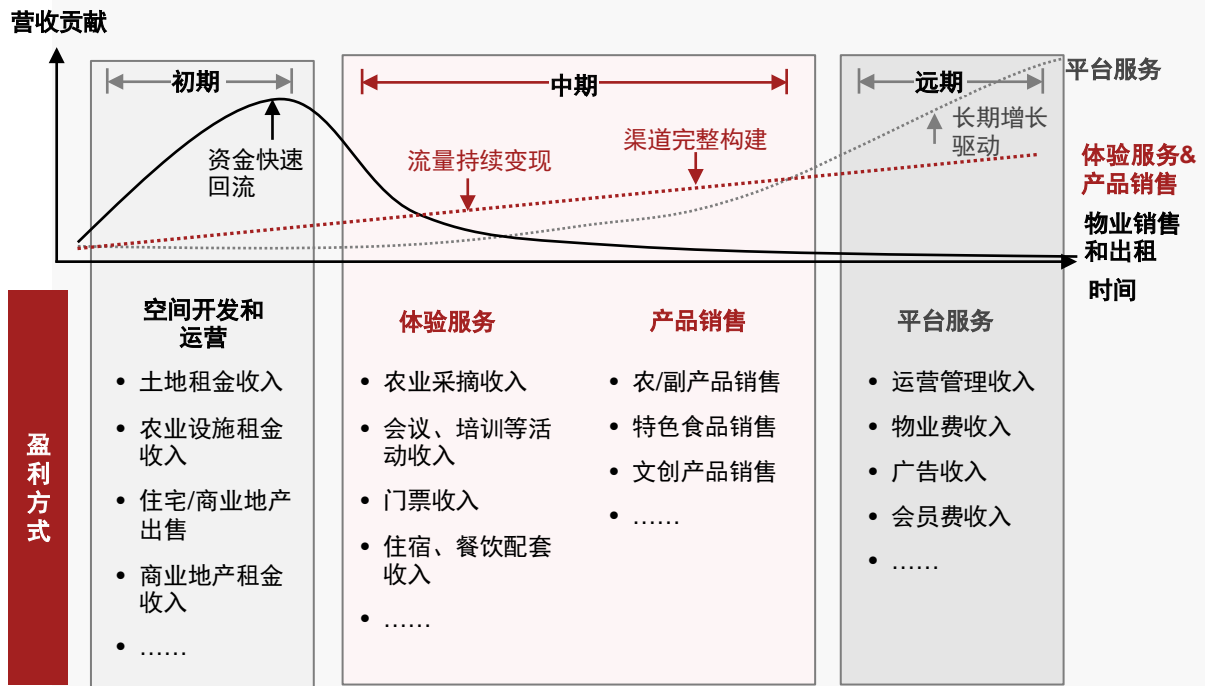
近年来，中央一号文件提出鼓励农业三产融合、加快发展现代乡村服务业，以促进农业产业增效、农民增收。然而，现有的以农文旅为代表的三产融合项目，受制于商业模式设计和运营主体能力，普遍面临融合层次较低，产业链条延伸有限，产业附加值不高等问题，变现手段单一。

- 顶层设计不清晰，商业模式未完全跑通：一二三产布局不平衡，空间开发、运营和农产品销售依然是主要盈利来源。休闲观光、体验采摘等项目较少且特色不足，农产品销售同质化严重，住宿、餐饮等设施缺乏，难以吸引和留住消费者。
- 开发运营企业能力有待提升：规划设计环节未能充分挖掘地方文化和自然资源特色，导致游客审美疲劳。运营环节，因服务人员素质不高、服务意识不强、服务能力不规范，项目品牌建设和长期发展受限。

1) 资料来源：国内种企研发投入占比来自头部企业年报披露数据，取平均值；Group Limagrain（利马格兰）子公司Vilmorin-Cie(威马)2021年年报

2) 资料来源：农业农村部

典型农文旅三产融合项目盈利方式



资料来源：普华永道思略特分析

• 产品及服务同质化严重、渠道建设不足

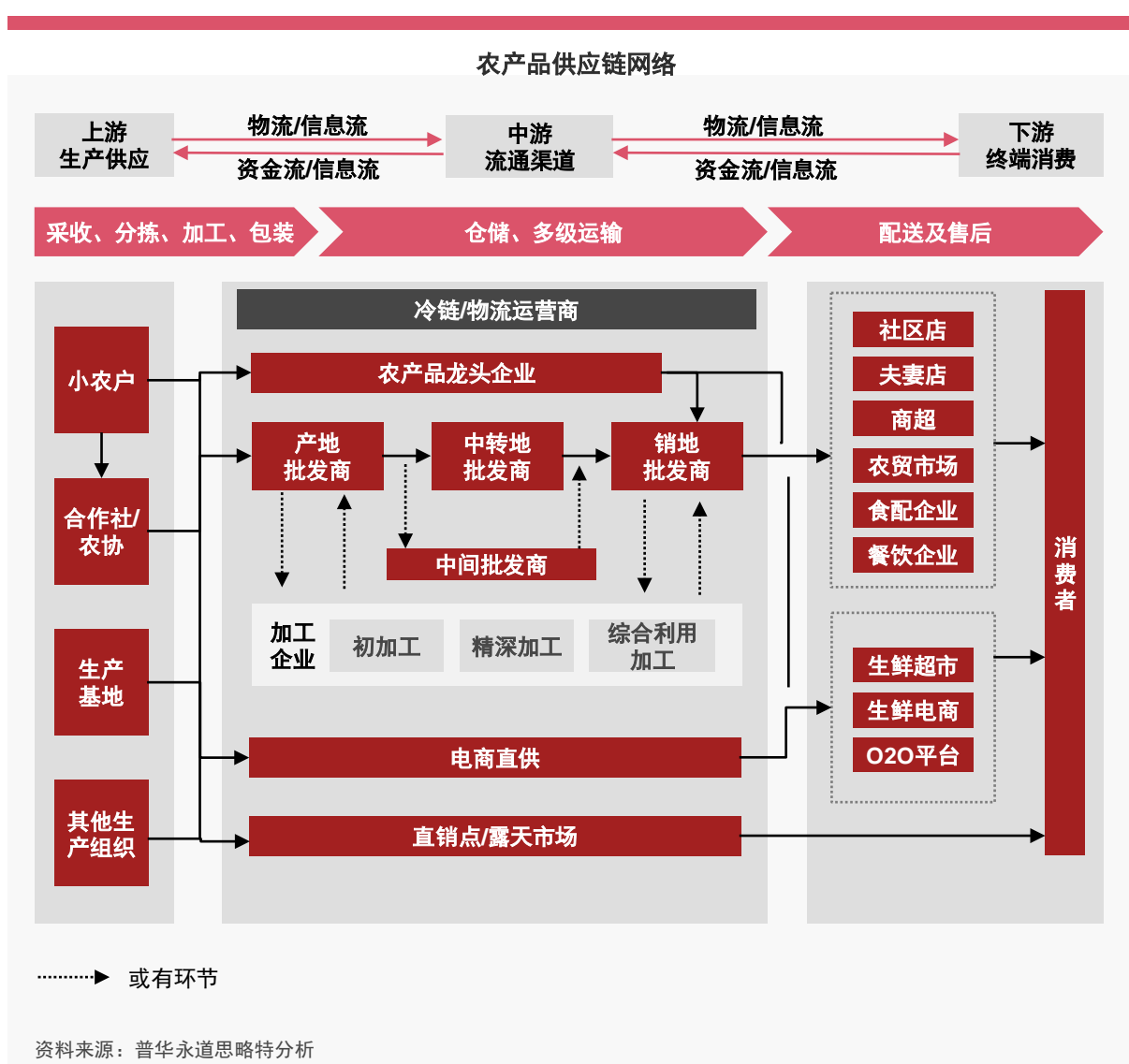
产品及服务同质化严重，营销渠道建设不完善，导致品牌知名度和影响力不足，农业企业难以在激烈的市场竞争中形成品牌优势。

- 农产品同质化严重，农业服务业缺乏特色。目前我国农产品加工仍以初加工为主，产品层次较低，无法满足人们日益精细化的消费需求。农业服务业依然停留在采摘、农事体验、农家乐等同质化领域，缺乏文化和地域特色。
- 线下渠道产品流通链条长，线上渠道营销缺乏创新。当前，我国农产品销售仍以传统农批市场为主，较长的流通链条使得农产品品牌化难度大、消费者体验不足。电商与直播行业的快速发展为农产品与消费者的连接提供了新窗口，但当前我国农企在电商渠道的品牌营销策略创新性不强，直播内容质量良莠不齐，未能向消费者精准展示产品特点和品牌调性。

• 物流与供应链存在短板

农产品供应链是“从田间到餐桌”的供应链网络体系，涵盖上下游企业间的物流链、信息链、资金链。当前农产品供应链存在损耗较高、物流成本高两个问题。

- 流通损耗高，难以保证农产品有效供给的质量与水平。农产品流通“最先一公里”建设严重滞后，导致农产品，尤其是保质期短的生鲜蔬果，在流通领域损耗较高。据统计，我国果蔬和薯类产后损失率高达15%-25%，每年损失近2亿吨，中国产地仓储保鲜设施缺口约为2.3亿吨库容³。
- 流通环节多、效率低，基础设施不完善，农产品物流成本高居不下。据统计，目前我国农产品流通成本约占总成本的40%，而发达国家这一数据约为10%⁴。我国农产品供应链条长、流通环节多，对接各方较多，各节点间信息流通不畅，影响了运输效率，且基础配套设施不完善，大幅提高了流通成本。



3) 资料来源：农业农村部规划设计研究院21年3月发布的《农产品产地流通及“最先一公里”建设调研报告》

4) 资料来源：中国政府网

三、供需双驱农业产业链向一体化、智慧化、品牌化发展

宏观来看，当前我国农业全产业链建设在供给端和需求端都面临着新的形势，主要存在以下三点关键驱动因素：

一是政策对建设农业强国与农业全产业链不断提出新要求。2018年以来，中央一号文件连续对建设农业全产业链提出要求、作出部署。全国各地每年也纷纷通过发布省委一号文件，推进农业产业化。最近发布的2023年中央一号文件更是首提加快建设农业强国，而做强农业产业的延链、补链、壮链、强链，推进价值链向中高端转型和迈进，正是建设农业强国的必由之路。

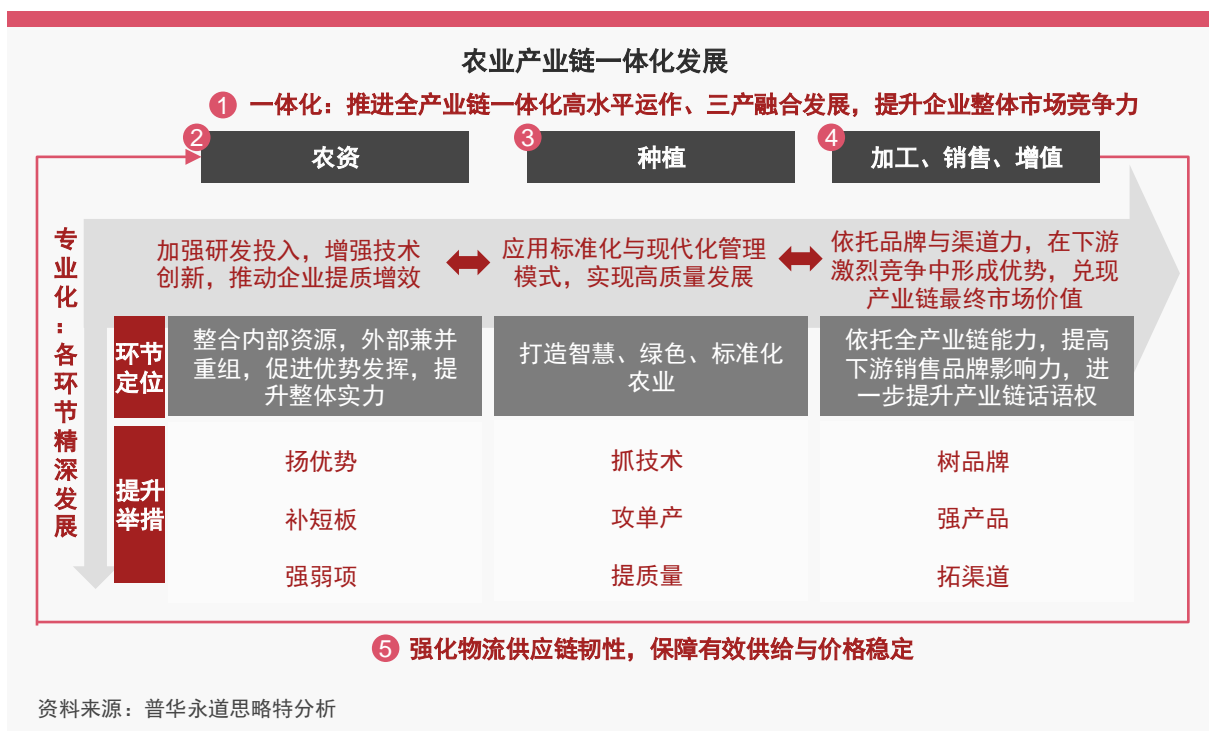
二是技术应用正带来前所未有的新机遇。新一代通信技术、人工智能、机器视觉等信息技术的蓬勃发展，为推动农业智慧化发展奠定技术基础，并已应用于如数字育种、智能农机、无人巡田、生产监控、产品追溯等领域。目前，国内已有诸多龙头农企围绕产业链各环节做出相应实践探索。

三是消费结构变化及细分需求多样化。伴随居民消费能力的增强，农产品整体消费需求持续旺盛的同时，对于更营养、更健康等具备更高价值的品类与产品需求增长迅速，企业纷纷探索高质量发展道路，越来越注重全产业链建设、产品研发、品牌打造、渠道建设、营销创新，以各式各样高品质、有品牌的农产品应对消费结构的变化以及细分需求的多样化。

总体而言，在供给侧和需求侧变革之下，中国农业产业链将向一体化、智慧化、品牌化方向发展。

农业企业的应对之道

面临外部机遇与挑战，普华永道思略特认为，对于意图实现全产业链布局的农业集团，需要结合自身能力找准产业链定位，考虑对全产业链覆盖与协同的方式，推动一体化高水平运作、三产融合发展，提升竞争力。同时围绕农资创新发展、农业生产水平提升、下游消费环节的营销能力建设，着力促进各环节专业化精深发展，并打通农业供应链的“大动脉”与“微循环”，提升物流与供应链水平，不断提高企业市场竞争力。



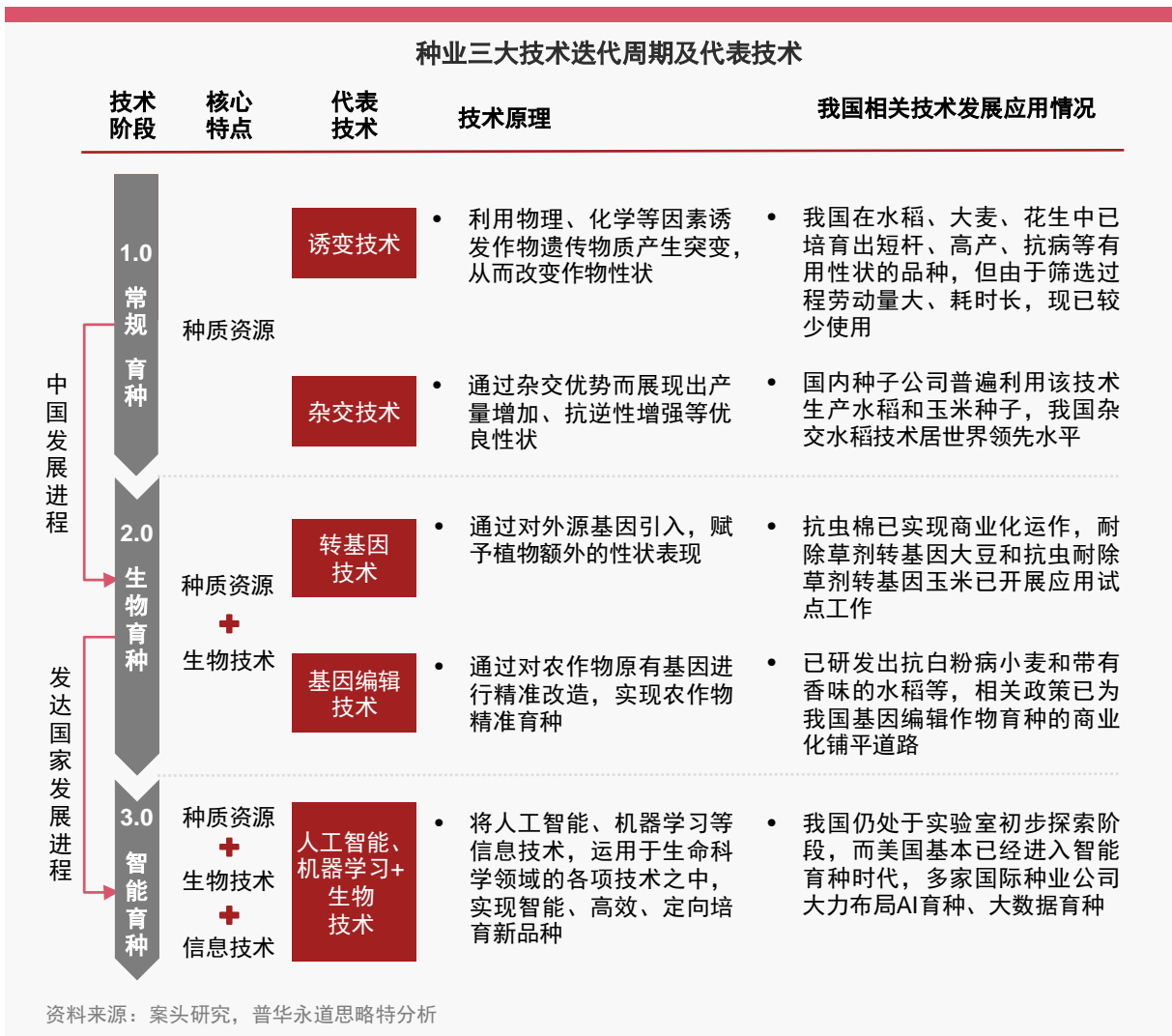
• 审视自身战略、找准产业链定位

当前是我国农业全产业链建设的关键时期，也是企业实现产业链一体化延伸的关键时期。对于具备一定规模和资源的农企，应当以更高站位、更广视角看待产业发展，重新审视既有的发展战略，对自身的发展规模、产业链布局、经营模式进行评估，明确未来发展的战略蓝图与目标。

当前，越来越多的农业企业开始向下游精深加工和销售环节延伸，加强市场营销和渠道建设，实现品牌塑造和整体效益提升。然而，农业产业链环节长、且上下游所需能力完全不同，想要在全产业链一体化延伸的过程中实现效益最大化，农业企业既要立足自身资源加强能力建设，也要协同外部资源，提升产业链上下游的控制力。

• 练内功与借外力，推动种业创新发展

种子是农业的芯片，优质、高产、抗病的种源是农作物及农产品品质的基础。要想打造农业全产业链的竞争力，对于核心企业来说应结合资源优势，发力源头创新。种业创新发展，不仅是单点的突破，更要实现高端品种、关键技术的系统性创新。随着消费需求“从吃得饱向吃得好”升级，选育种子不仅要考虑单产提升，更要关注品质，以市场对农产品口味和品种需求为引导培育高端品种。当前，我国育种技术正处于1.0常规育种向2.0生物育种过渡的阶段，而农业强国已开始迈向3.0智能育种阶段，我国种业在技术研发、商业化应用等领域仍有不小差距。



对于种业板块而言，创新发展之路需要练内功与借外力结合，一方面，需要加大研发投入力度，引进培育科技领军人才，围绕产业链部署创新链。另一方面，则需要充分考虑外部资源，通过产学研合作，进一步加快关键技术攻关，培育优质种质资源及重大品种。此外，头部种企的扩张离不开强大的资本运作能力。纵观头部种企的发展历程，大多依赖收并购来提高市场占有率、获取科研力量，通过优质资源的整合、优势业务的重组实现外延式增长。

• 提升种植水平、加强产业生态合作

基于我国人多地少、种植业以小农户主导的现状，农业企业规模化、一体化发展离不开与上游种植主体的合作。在政策引导下，农业标准化与规模化种植、产业化发展是大势所趋。对于农企而言，需要通过产业链整合、科技创新与标准化管理，提高种植环节的品质与价值，带动产业链各经营主体经济效益的提高。

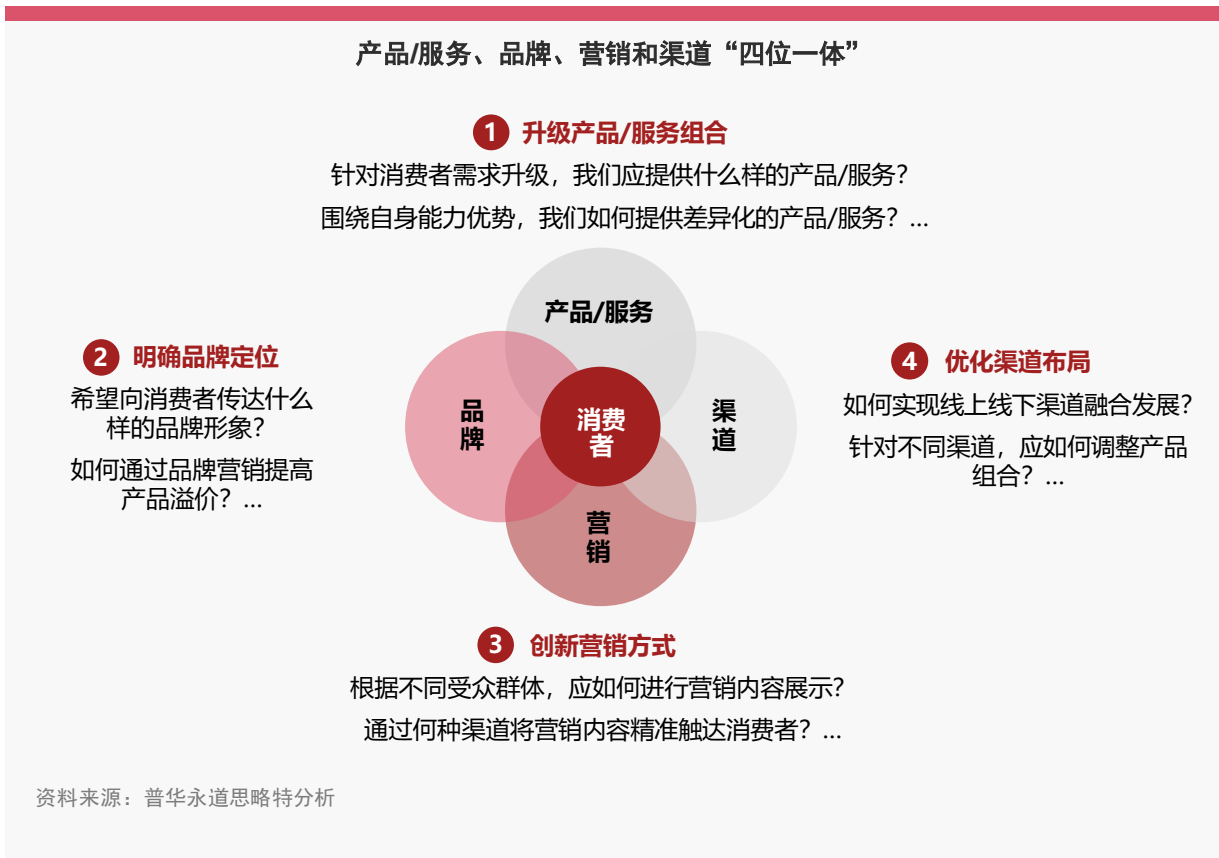
在产业生态合作方面，多家国际农业巨头已有诸多探索，通过农资供应、订单农业、社会化服务等方式，与上游种植主体形成利益共同体。农企通过统一的种子和农资供应、统一的生产作业标准、以及技术服务，能够保障农作物品质和供给，加强对产业链上游的掌控。与此同时，一体化合作也为农民解决了下游销售渠道，有助于促进农民增收致富、推动乡村振兴。

另一方面，农业科技创新与标准化生产是提高农业单产和生产效率的有效手段。随着劳动力和土地成本的上涨，发展智慧农业以提高生产力水平是现代农业企业的共同发展方向。推进智慧农业应在完善农业基础设施的基础上，科学谋划，分步推进，加强科技在生产环节和管理环节的应用，实现农业生产增产增效。



• 加强市场营销能力建设

当前，越来越多的农业企业开始向下游精深加工、销售和服务环节延伸，通过提高品牌影响力和渠道掌控力，以提升产业链话语权，带动产业链发展。市场营销能力是产品力、品牌力、渠道力的有机结合，企业应围绕消费者需求，推动产品/服务、品牌、营销和渠道“四位一体”协同发展。



在产品打造方面，随着居民消费理念迭代和消费结构升级，农业企业要从消费者需求出发，精准识别消费者在口味、营养、功能等方面的需求变化，通过农产品精深加工打造多形态、多品类的产品矩阵，满足各类人群的不同饮食需求。企业也可以通过农业产业链延伸，以休闲农业等增值服务吸引客流，不仅拓展体验服务类收入，同时带动上游农产品销售，形成三产融合发展的创新模式。通过分析日本领先实践，思略特总结成功农文旅项目的关键成功要素：以日本代表性农文旅项目为例，其前期注重业态规划与设计、多元产品和服务布局、及后期精细化运营，使其成为农业三产融合与乡村振兴的范本。

日本Mokumoku农场农文旅创新模式案例

通过三产融合，以旅游体验带动产品销售



资料来源：公开资料，普华永道思略特分析

农产品营销渠道是市场供求的关键纽带，完善渠道建设是现代农业企业的关键命题。目前，我国农产品呈现线上线下全渠道融合发展态势。大型农业企业在稳固农批市场基本盘，完善农贸市场、商超、餐饮企业等传统销售网络的基础上，可以探索构建更具消费生态的线下农产品体验店，为消费者提供加工、制作、品尝等更具多元化的消费体验，从而提升消费者品牌认知度。

随着“新电商时代”的蓬勃发展，农企大力布局线上渠道，纷纷加码传统电商、新零售、社区电商等。在这一过程中，网络直播为农产品提供了直通消费终端的窗口，也有助于农产品品牌推广成本的降低。在全民直播的热潮下，农产品直播应结合当地的农业文化、历史传承及自然环境特色，从产品口感、外观、包装等方面全方位、差异化展示农产品的独特卖点，建立起品牌与消费者间的良性情感连接，助力线上销售提升。

• 提升物流与供应链水平

为补齐供应链短板，大型农企应聚力增强农产品供应链水平，通过基础设施建设、物流包装标准化、搭建物流信息平台等手段促进农产品供应链降本增效。

搭建规范化、体系化的物流网络，打通“最先一公里”和“最后一公里”，加快建设以产地仓储保鲜为重点的冷链物流基础设施。大型农企可探索“产地仓+物流配送网络+前置仓”模式，以缩短农产品流通环节，重塑农产品与消费者间的连接渠道，推动农产品供应链提质增效。以某农业龙头企业为例，其构建了“三库一中心”的现代化物流供应体系，在产地建设仓储供应库，在销地建设消费分销库，在大型物流节点建设中心物流库，加快物流资源整合，有效降低运输成本。

推动农产品包装标准，通过分拣、加工、包装等环节的标准化，实现从田间到货架一筐到底，流通环节不倒筐，促进农产品在流通领域减损增效。

用数字化打通农产品供应链链路，完善“从田间到餐桌”的农产品全程追溯平台，确保各环节信息透明，保障农产品品质和质量安全。

随着中央一号文件“农业强国”目标的提出，建设农业全产业链已成为新发展阶段农业企业发展的关键课题和重要抓手。鉴于我国“大国小农”、“人多地少”的基本农情，叠加内外部经济政治挑战，建设农业全产业链绝非易事。在这一进程中，农业企业既要练好内功，找准自身在产业链的核心定位，充分发挥内部资源和能力优势以实现内生性增长，还应巧借外力，加强与产业链上下游企业、科研院所战略合作，择机通过资本运作完成资源和业务重组以实现外延式增长，推动产业链一体化高质量发展。

阅读微信全文



下载完整报告





热点观察



新征程 筑未来：国资引领， 激活乡村振兴新动能

强国必先强农，农强方能国强。2023年是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年，也是全面推进乡村振兴的起步之年。进入新阶段，普华永道思略特认为中央企业将进一步发挥引领作用，与地方国资力量一道，作为乡村振兴的两支主力，推动农业农村现代化建设。

新阶段，在中国式现代化进程中全面推进乡村振兴

五年砥砺奋进，乡村振兴取得阶段性重大成就。党的二十大在擘画全面建成社会主义现代化强国宏伟蓝图时，提出中国式现代化的五大特征，与乡村振兴战略在内涵上紧密相连，在进程上高度匹配。

中国式现代化与乡村振兴战略具有内在统一性，主要表现在以下五个方面。

中国式现代化是人口规模巨大的现代化。目前我国仍有6亿人口在农村地区，即使基本实现城镇化，预计到2035年农村常住人口仍在4亿人左右。人口规模巨大的现代化主要工作就在农村。

中国式现代化是全体人民共同富裕的现代化。我国发展不平衡不充分问题仍然突出，城乡区域发展和收入分配差距较大。通过乡村振兴提升农业的发展效益，完善利益分配机制，确保农民实现稳定增收，是共同富裕的题中之义。

中国式现代化是物质文明和精神文明相协调的现代化。中国农业文明正是中华民族得以持续发展的最深厚的根基，实施乡村振兴战略，文化振兴是灵魂。

中国式现代化是人与自然和谐共生的现代化。习总书记在2022年海南考察中提出“乡村振兴要在产业生态化和生态产业化上下功夫”，即推进传统产业生态化改造、挖掘乡村生态产品价值，是人与自然和谐共生的现代化的集中体现。

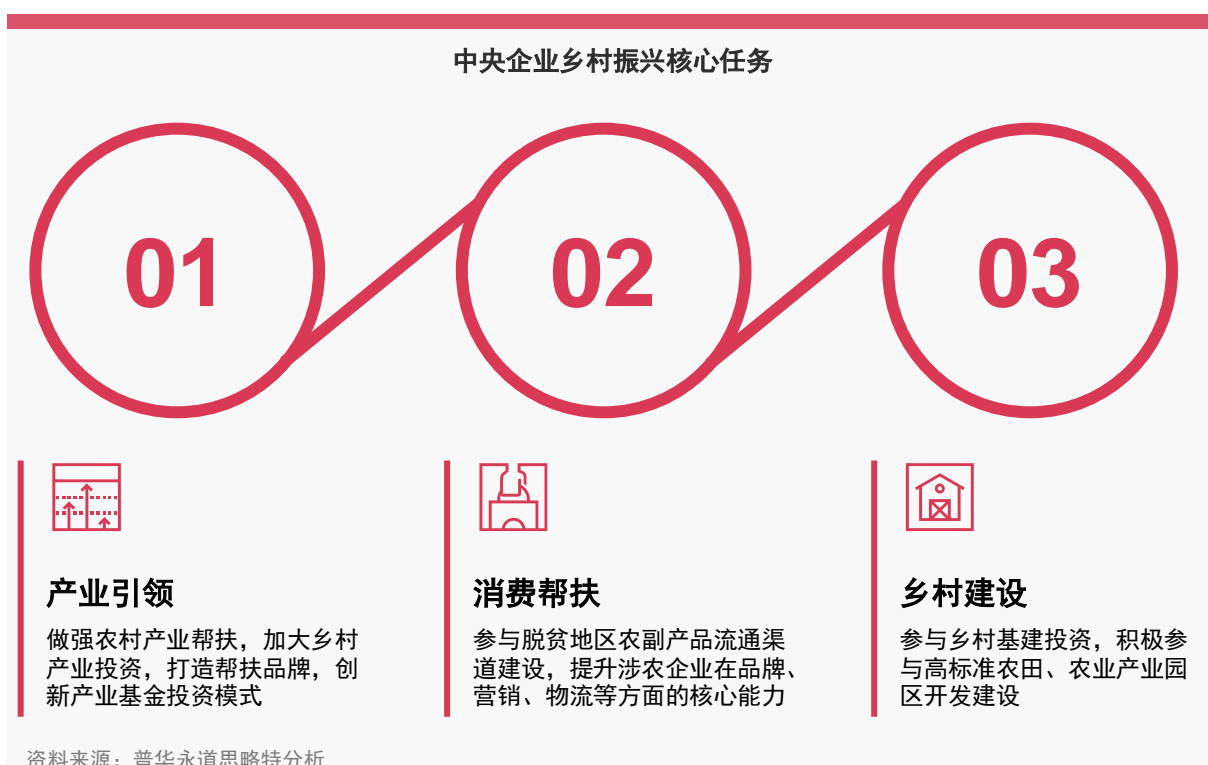
中国式现代化是走和平发展道路的现代化。从应对全球危机角度来看，夯实粮食安全根基、维护社会稳定是和平发展的基础。

新主力，央地国资加快服务乡村振兴战略实施

中央企业

根据国家最新印发的指导性文件精神，中央企业将进一步强化组织力量、保持资金投入，在乡村产业振兴领域发挥重要引领作用。具体来说，中央企业参与乡村振兴工作主要涉及产业引领、消费帮扶和乡村建设三大领域。

从产业引领来看，中央企业将重点在粮食安全、种业振兴、农业关键核心技术和先进农机装备研发推广等领域持续精准发力，进一步发挥基金作用，促进农业农村现代化发展。从消费帮扶来看，中央企业强调充分利用市场化机制，打通脱贫地区农副产品销售渠道，增强重点帮扶地区涉农企业核心竞争力。从乡村建设来看，中央企业依托自身优势，聚焦农业产业园区开发建设帮扶工作。



地方国资

工商数据显示，自2018年以来，我国新增国资背景乡村振兴或涉农政府平台企业600余家，覆盖省、市、县、乡、村五级政府。地方国资有望成为乡村振兴的“第二生力军”。

从组建方式来看，省、市两级新设平台公司主要以本级优质政府平台公司为基础，整合域内重要涉农资产重组而成；村级新设平台公司则以“县级国资+村集体”或村党组织独资、控股形式成立村投公司。

从平台定位来看，省、市级平台公司在资源整合和资本运作方面更具备优势，注重在省内综合涉农服务平台的搭建和重点领域、重大项目投资孵化两方面发力；县级及县级以下平台公司是乡村振兴项目建设实施和资产运营的主体。

从核心业务来看，平台公司主要围绕“土地、基建、产业”三大领域开展业务。

乡村振兴/涉农政府平台企业核心业务

01



围绕农村土地

参与农村土地整治项目、发展农村土地流转服务以及基于土地整治开展后续片区综合开发运作等

02



围绕乡村基建

参与农村道路、农村供水、数字乡村等农村公共基础设施建设、人居环境整治以及生态治理工程等

03



围绕产业发展

基于平台自身主业特点布局农业实业、参与产业园区建设与运营以及参与农业产业链关键环节投资等

资料来源：普华永道思略特分析

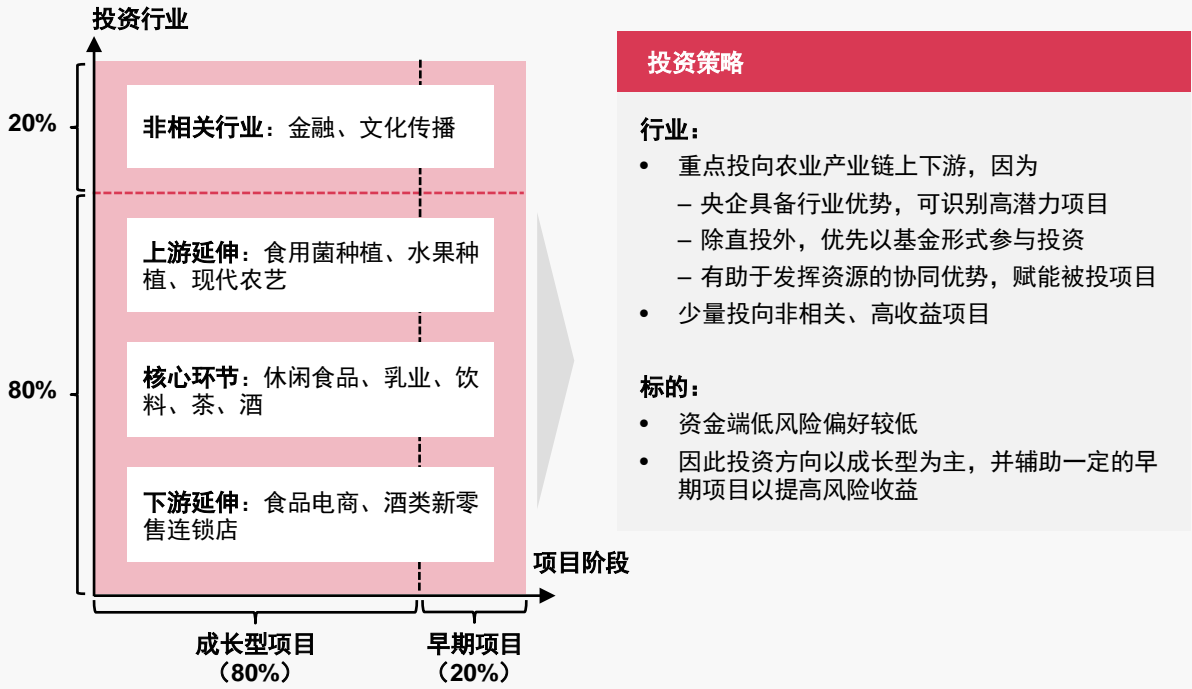
新征程，全面谋划乡村振兴高质量发展路径

中央企业乡村振兴产业投资赛道梳理服务

普华永道在围绕乡村振兴相关专题研究中发现，未来中央企业在乡村振兴领域进行产业投资，可以着重思考两个问题：首先，在主业协同基础上，如何沿产业链上下游延伸，找准参与乡村振兴结合点。其次，结合企业产业多元化发展需求，适当向对口支援地区或定点帮扶地区的优势产业领域进行投资，拓展集团在乡村振兴相关产业的发展空间。

以某涉农央企乡村振兴投资基金为例，围绕其核心主业，向上游种养与下游电商零售渠道进行了系统赛道梳理，并筛选出高潜投资项目。此外，结合该企业对口扶贫区域的切实需求，项目组针对金融、文化传播等非农领域投资进行了规划。整体形成“重点投向农业产业链上下游，少量投向非相关、高收益”项目的初步建议。

某涉农央企投资策略



资料来源: 普华永道思略特分析

地方乡村振兴或涉农平台集团战略规划服务

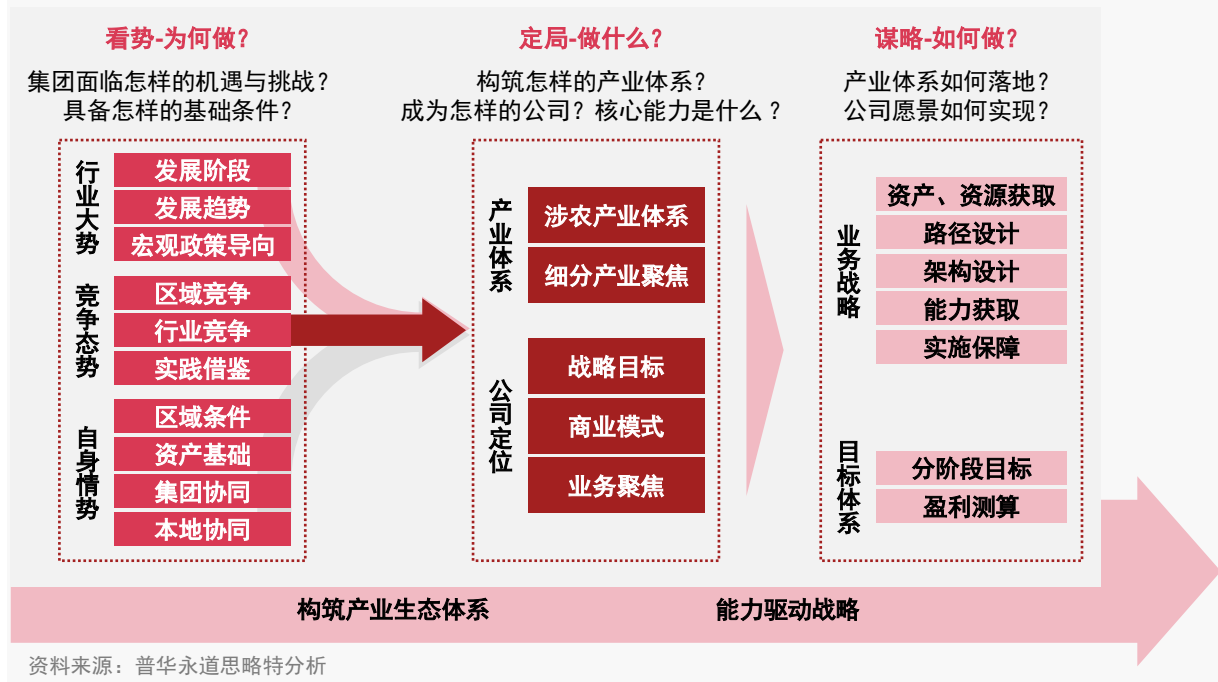
乡村振兴或涉农政府平台普遍面临三大挑战, 一是农业产业业务范围广、业务链条长, 难以找准自身在产业链的核心定位; 二是乡村建设资金压力大、任务重, 资产收益率低; 三是产权制度改革仍在试点研究推进中, 农村土地资产盘活难度大。对于新设平台而言, 更应谋定而后动, 系统谋划乡村振兴高质量发展路径。

基于乡村振兴或涉农政府平台服务经验, 普华永道形成了“一揽子”战略规划解决方案, 通过“看势-定局-谋略”三步, 协助平台公司做好战略规划。

乡村振兴或涉农政府平台战略规划方法论

以某市级农发平台为例, 基于行业大势、竞争态势与自身情势分析, 为该平台制定了面向2025年的集团愿景、战略目标、业务组合以及核心能力建设体系。此外, 在规划落地方面, 从“点、线、面、图”四个方面系统梳理了农发集团战略实施路径。

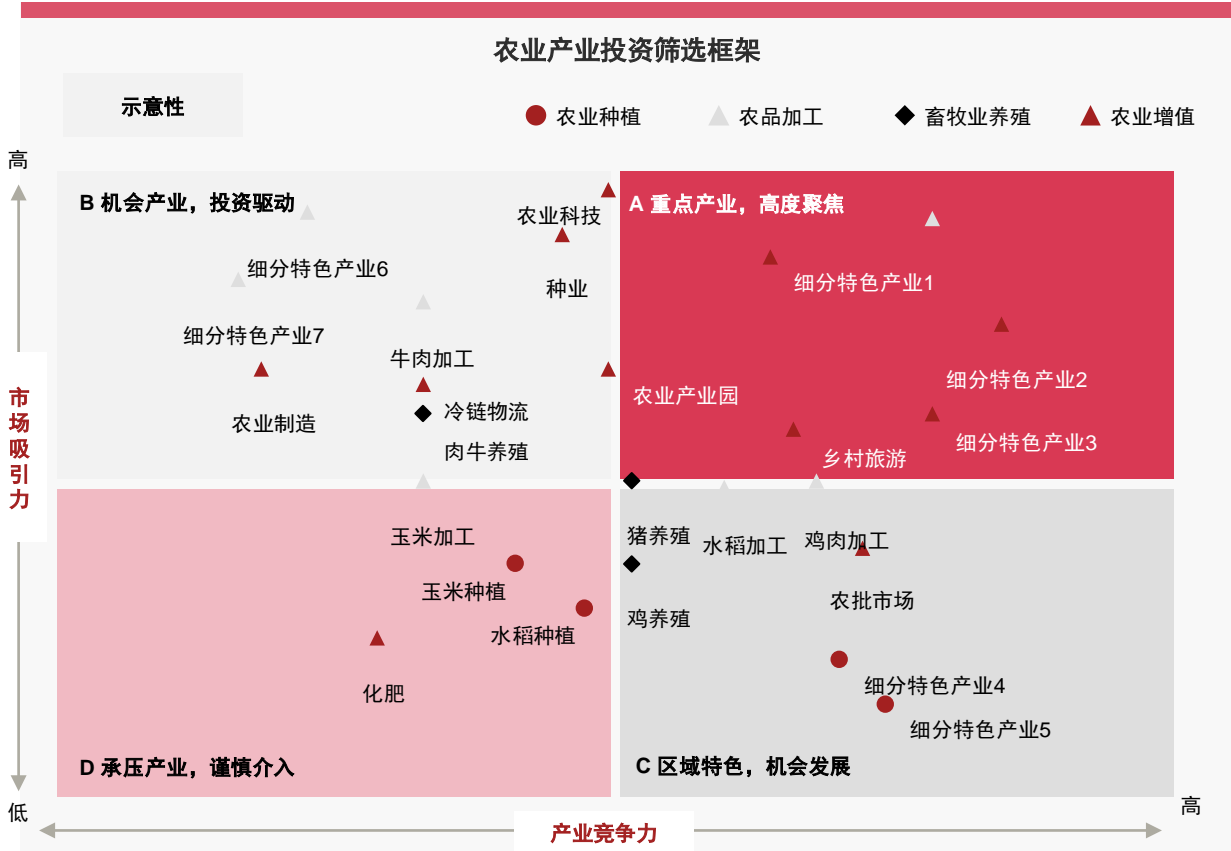
乡村振兴或涉农政府平台战略规划方法论



投资机构参与乡村振兴主题投资战略规划服务

2020年以来农业农村投资规模持续扩大，乡村振兴投资窗口期正在到来。农业细分领域及品类繁多，需要一套系统的投资决策分析方法。

以某国有投资机构为例，通过市场吸引力与产业竞争力两个维度，来系统分析30+农业产业相关细分赛道，并根据各细分赛道属性，给出分类投资布局建议。产业分类说明见下页。



产业分类说明

A 重点产业，高度聚焦

- 市场吸引力高，产业适配度高
- 可基于总体战略和宏观考量，重点布局，带动其他业务协同发展

B 机会产业，投资驱动

- 市场吸引力高，但目前自身能力有待提升
- 可通过资本介入，通过投资、合作、收购等方式补齐短板，激活产业集群

C 区域特色，机会发展

- 产业规模较小或增速放缓，但可基于地方特色资源机会型发展
- 可基于现有基础，拓展规模及相关产业链，精深发展，强化品牌力

D 承压产业，谨慎介入

- 由于市场吸引力、产业竞争力相对不足导致现阶段产业吸引力不高，谨慎进入

资料来源：普华永道思略特分析

全面推进乡村振兴是新时代建设农业强国的重要任务。国资企业将迈上“以中央企业为引领、地方国资精准发力”的新征程，乘势而上深入推进乡村振兴高质量发展。

阅读微信原文



下载完整报告



后疫情时代的韩国企业在华增长策略

后疫情时代，韩国企业在华发展的外部环境危中藏机，总体来看，中国仍是韩企的战略市场，韩企对中国市场的潜力信心仍在。头部韩企在此背景下纷纷采取本地化策略，意欲重振中国市场。但根据普华永道思略特观察，在华韩企仍在因地制宜的组织管理、运营提效、供应链数字化等方面存在战略“盲区”。在未来新环境下，韩企的增长应以本地化创新和运营管理提效为两大引擎，实现增长。

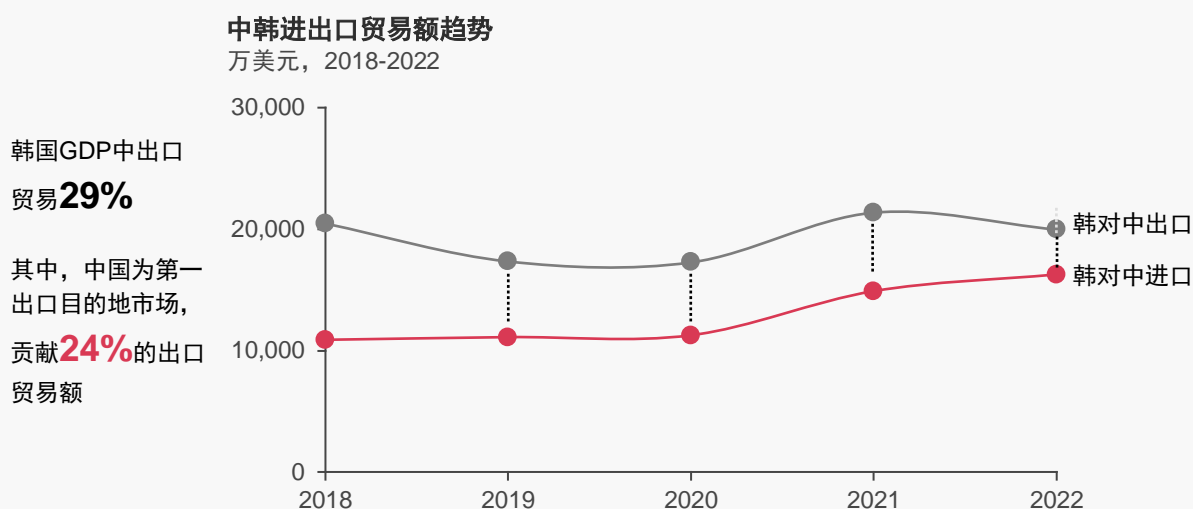
一、后疫情时代在华韩企面临新环境：危中藏机

挑战

新冠疫情影响减弱、地缘政治不稳定因素、中国本土企业崛起、国内市场需求结构变化等新环境动态，对在华韩企供需两端提出了挑战。

中国创新科技崛起，韩对华出口受到挑战：近年来，中国集中力量在半导体、创新科技等领域向自主可控转型，“十四五规划”和2035年的远景目标纲要明确提出强化国家战略科技力量，瞄准集成电路、量子信息、人工智能等科技前沿领域攻关。因此在高端半导体、化工及机电产品等主要出口产品上，韩国相较中国的相对技术优势逐渐减小，对后疫情时代的韩企对中国的出口贸易提出挑战。

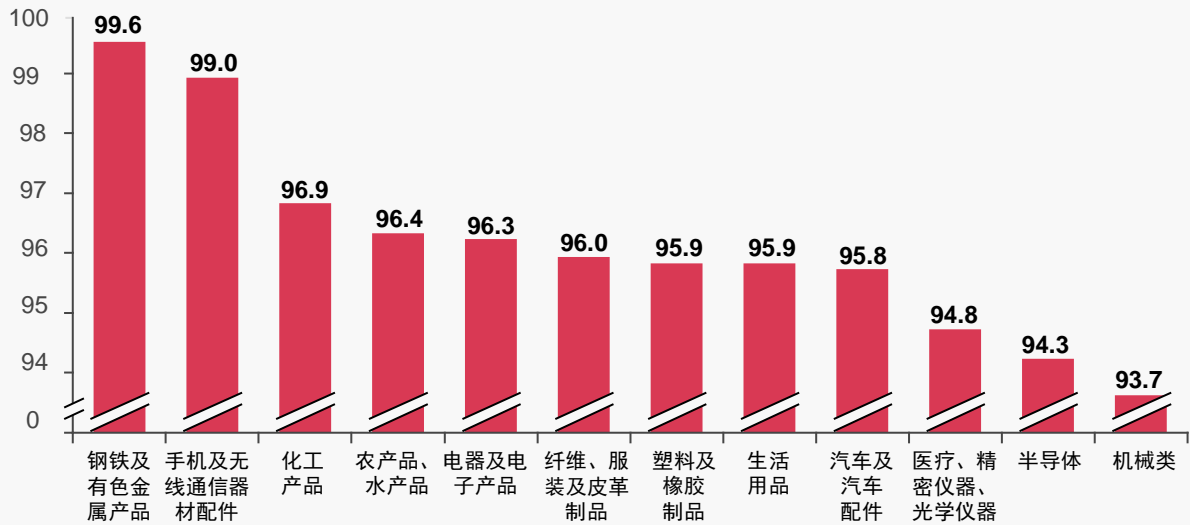
作为韩国出口贸易的第一大目的地，后疫情时代中韩贸易顺差显著缩小



资料来源：案头研究，普华永道思略特分析

中国本土企业竞争力不断增强，在钢铁及有色金属等行业具备与韩企相当的竞争力

按企业产品类型看中国企业竞争力得分



注：1) 竞争力得分以2021年出口总额超50万美元的企业为样本，N=1,327，包含机械/半导体/电子电器产品等15大类目；数值代表中国企业与韩国企业竞争力的比值（总分为100），数值越高则中国企业竞争力评价越高。

2) 不包括回答数低于20的船舶、家电产品、石油产品等

信息来源：案头研究，普华永道思略特分析

供应链成本走高：韩国对中国的主要出口产品的上游原材料依赖进口，受疫情以及国际形势变化，大宗商品价格持续上涨、能源供应紧张。以半导体为例，其主要原材料硅晶片、氟化氢、氖、氙等，超50%采购自日本、中国等国家，日本出口限制后，韩国逐步采取多元化分散采购渠道策略，但受东北亚局势及俄乌战争等国际政治要素影响，仍面临“断链”风险。

需求端国内消费需求快速迭代，对“韩国制造”提出更高要求：以美妆市场为例，十年前韩国品牌借助韩流带来的流量红利，加之强大的线下门店网络和亲民的门店体验创造了韩妆的“黄金时代”。但当前，消费者的购买渠道逐步转移到短视频和直播等线上渠道，“成分党”、“功效党”等新消费群体群体的出现，催生了国产生物行业制造美妆品牌的走红，国内市场上游原料端和代工厂的成长和发展进一步推动国货美妆走入快车道。“韩国制造”的品牌滤镜削弱，线下渠道优势较难在新环境下持续发挥作用。

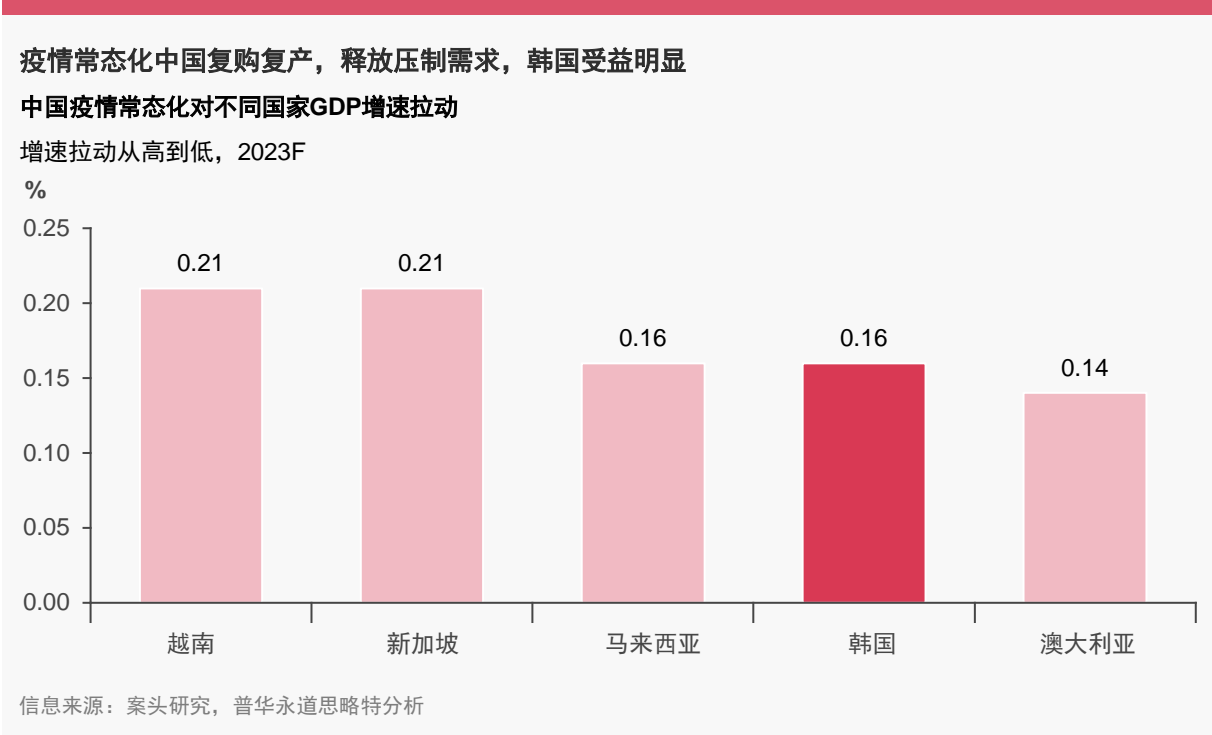
机遇

中韩地缘政治存在灵活转身空间、疫情加快区域经济一体化趋势、复工复产逐步释放国内市场需求等因素，使得在华韩企仍有可能转危为机。

亚太地缘政治利好因素显现：为对抗以美国为中心的印太经济体系，以中国为首的十国发起区域全面经济伙伴关系（RCEP）协定加强区域经济一体化。RCEP协定于2022年正式对韩生效，韩国企业将在中国医疗和影像设备零部件等商品上享有优惠，对出口导向型的韩国经济而言，进口成本降低，出口渠道将更加通畅。此外，中韩自由贸易协定二阶段有望落地等有利推力，也将为韩国提供在中国投资的灵活空间。

供应链区域化趋势有助中韩合作：后疫情时代供应链从全球化走向区域化，中国已具备全球最完整的产业链和价值链，是区域乃至全球供应链不可替代的一环。尤其在新能源汽车和大容量电池等新能源产业，中国是稀土、钨、锂等稀有金属的主要市场和供给方，并积极推动区域内供应链上下游国家的互相认同与分工合作，积极采取双边合作协议、提供税收优惠政策等措施吸引韩国跨国企业，对于韩国在关键制造业领域缓解“断链”风险有积极意义。

疫情后复工复产中国市场需求释放：随着中国复工复产，疫情压制的国内消费需求得以释放；同时“二十大”明确提出坚持扩大内需，提振投资和消费双引擎，政策拉动内需向好趋势明确，在华韩企仍可抓住中国国内市场释放的消费需求寻求增长。根据韩国国际商贸协会测算，韩国2023年预计GDP增长率为1.6-1.7%，其中由于中国复工复产拉动投资和消费产生的GDP增长约为0.16%。



总体来看，后疫情时代中国市场仍将是韩企的战略性市场，尤其在半导体等支柱性出口行业的产业链下游具备不可替代的优势；中国市场不可放弃，韩企对中国市场的信心仍在，对华投资持续增长，进一步拉动后疫情时代韩国GDP增长。

二、在华韩企重振中国市场已在行动，但仍有战略“盲区”

目前，部分在华韩企已采取多种战略重振中国市场，主要举措集中于产品渠道本地化、供应链重塑升级、利用资本应对竞争等方面，并取得了一定成效。但需认识到，韩企在华发展战略上仍有“盲区”，除对地缘政治研判不足以外，在产品渠道创新、供应链重塑及资本应用等方面仍有提升空间，在组织优化、数字化建设、政策合规风险应对等方面则与其他跨国企业存在较大差距。

地缘政治局势变化研判不足：当前中美关系、俄乌局势等国际形势变化，使亚洲、尤其是东北亚地区成为焦点，而中美韩三国关系对韩企在华发展产生持续而重要的影响。随着双边与多边政策频繁发布，在华韩企没有针对政策进行及时调整，导致错过对策制定窗口期，在华业务开展受阻。

产品渠道本地化调整有限：韩企已经认识到中国市场产品渠道的新趋势，并采取了针对性的策略行动。如某头部电子科技企业在2022年成立中国市场创新组，主抓手机与智能家居设备，意图以高端智能设备重夺市场；某头部化妆品品牌重塑渠道，2022年在收缩部分线下门店的基础上着力提升电商渠道销售比例至55%；某跨国体育品牌在疫情封控期间，在趋势敏感的据点城市迅速增加线下卖场，2022年从500家拓展至近800家门店。但相较于欧美企业的产品、渠道策略调整，市场对韩企的正向反馈较少，韩企对中国市场需求趋势的认知仍有待提升。

供应链重塑升级仍在起步阶段：受国际形势影响，供应链全球化向区域化收缩，跨国企业均开始重新审视中国市场作为“单一化全球工厂”的合理性，并开始在中国构建多元化的区域市场和供应体系。以某日本科技供应商（以智能手机和其他组件为主要产品）为例，为应对美国对中国芯片出口管制影响，开始在华构建两套重复的供应链体系，分别针对美国和中国主导的不同品牌集团。相较而言，目前部分韩国企业供应链重塑还在起步阶段，如增加高端产品供应能力、迁移低端部分至其他东南亚国家，但仍未能够实现供应链的整体重塑升级，较难适应市场变化。

资本运作与战略协同不足：整体上，韩企对中投资热度仍然保持高涨。以韩国某头部医药化工企业为例，以“在整形外科领域提供全套解决方案”为目标，于2020年起进入中国市场，并与国内头部金融机构成立合资生物制药中国公司，针对其他进军中国的医疗器械公司展开投资。与此同时，也有部分韩企撤出在华生产运营组织或减少资本投放。但总体而言，不同企业资本运作的连续性与一致性不足，导致与其中远期的发展战略协同性较差。

组织优化需更加因地制宜：多家跨国企业在疫情期间调整在华组织架构，通过强健体系、整合升级业务管理，赋予中国区更多的决策权和自主权，以满足本土市场的特定需求。以某欧洲跨国车企为例，通过1)调整董事会架构，纳入核心品牌及并购、合资品牌的中国区CEO及职能代表，提升决策效率与灵活性及跨品牌战略执行力；2)调整技术开发工作，集中区域进行新研发项目落地，提升协同效应，实现“在中国、为中国”的理念和承诺。相较而言，韩企组织架构调整步伐较为缓慢，缺乏全局视角，同时对中国市场的特定需求考量不足。

数字化能力应用进展缓慢：疫情期间，大量领先跨国企业充分利用中国本土的高质量人才资源、积极的政府政策以及不断升级的本土数字化能力，在中国进行多个业务域的数字化转型。如全球领先的欧资电气公司，2021年其在无锡建立的“灯塔工厂”成功建立数字化、自动化的供应链管理系统，实现了准时交货率提高30%，产品上市时间缩短25%，仓储空间节省52%。但在华韩企的数字化转型进展并不顺利，原因在于对中国本土数字化能力的认知与利用不足，没有进行充分的技术与制度融合。

对数据合规等运营风险关注较少：2023年3月《个人信息出境标准合同办法》审议通过，中国“三驾马车”《数据出境安全评估办法》《个人信息保护认证实施规则》《个人信息出境标准合同办法》正式落地。为应对政策变化，某跨国药企成立了专门的数据合规内部审查委员会，开展公司内部的数据资产梳理、本地化存储体制搭建、跨境场景识别以及数据排查等业务。跨国企业在本国与中国境内的日常经营均涉及到数据主权的问题，不同司法领域内的对接问题会严重影响外企在中国的合规运行，目前韩国企业围绕此类政策的关注较少。

三、后疫情时代韩企增长策略建议

在华韩企应持续加强对地缘政治风险的评估与研判能力，继续深化本土化产品渠道创新能力，数字化升级使能供应链，协同资本运作与战略，并关注数据等合规政策变化，以抓住与中国市场共同发展的机遇。

建立对地缘政治风险的评估与研判能力：考虑到韩国对中美高度依存的贸易结构及出口产品的产业链上下游关系，在华韩企应持续、动态地关注国际与中国国内政策，系统化评估地缘政治格局变化的短期与长期影响。如2023年召开的Chip4联盟¹会议要求韩国更多关注半导体“供应链韧性”，未来可能进一步涉及出口管制。面对各类多边、双边会议与政策下，在华韩企应灵活调整自身对策，“一政一策”地应对国际与地区形势变化。

深化本土化产品渠道创新能力：除产品和渠道需适应疫情后中国市场发展之外，韩国企业可更多考虑在营销、服务、使用体验等方面提升产品力，并在必要时寻求本地合作伙伴能力优化商业模式，建立本土化竞争壁垒。如某韩国大型家电企业因一直采用原有系统而无法在中国市场复制在欧美市场取得的成功，后在外部咨询项目的协助下找到竞争瓶颈，顺应需求调整为使用Android系统，实现本土市场的竞争力提升。

加速供应链重塑升级：疫情期间全球供应链格局被重塑，尤其针对化工、电子科技等行业，韩企应更多利用中国数字化能力与资源赋能供应链管理，并结合国际形势变化加速供应链升级，如加强供应链风险预测预警能力、调整区域布局等。同时也应更多关注中国本土供应链生态建设、供应链绿色低碳社会责任等新的议题。

提高资本运作与战略转型协同性：对于增长型、创新型赛道的韩企而言，可参考欧美标杆企业运用资本对具备创新能力的本土或跨国企业展开投资，以迅速实现丰富产品矩阵、构建渠道优势、增强协同等。但同时，不同赛道企业均应更加全面地结合长期愿景、增长潜力、地区性机遇以及政策监管等因素进行考量，结合转型战略做出投资或退出决定。

组织管理能力优化提升：对消费电子、医药化工、美妆、汽车等多赛道韩企来说，有必要将中国作为战略级市场优化组织管理能力，在加深对中国市场的认知的同时，适当下放中国市场“自治权”，优化“中央集权”的区域市场管理模式，以适应中国多区域、多层级市场特点。

充分利用本土资源加速数字化转型：疫情期间中国大力发展数字经济，本土的数字化人才不断聚集，市场竞争不断催生对企业数字化升级的新需求。韩企应对中国本土的数字化资源、能力及市场需求加深认知，充分利用本土资源能力，如通过建立多类资源共享中心（人力、财务、数字化等），降本增效，以提升在华运营效率。

关注数据合规，降低经营风险：国内数据合规相关政策不断推进落地，在华韩企尤其需要重视有关数据出境、个人信息安全等相关的政策内容，以满足国内不断加强的数据监管要求，在市场迅速变化的情况下，降低经营风险。

综上，普华永道思略特认为，通过提升地缘政治风险评估能力，关注产品渠道、供应链、资本运作等议题，将组织管理能力夯实、数字化能力落地，并保持对风险的关注，韩企仍可突破在华发展瓶颈，释放潜力。

1. Chip4联盟是由美国、日本、中国台湾和韩国形成的潜在联盟，四者在半导体供应链各环节均占据主要市场份额。

阅读微信全文



根据您的语言偏好，下载完整报告



中文版



English and Korean





实效战略

整合前沿实效战略，共话企业发展实策

作为拥有百年咨询历史的实效战略家，思略特与普华永道网络中超过30万不同业务领域的专业人士合作，为企业提供从战略到落地的一站式服务，共创数智时代新格局。在思略特的百年咨询史中，诞生了很多重塑行业格局的经典企业成功案例，以及影响咨询行业发展的管理方法。因此，思略特重磅推出“经典传承”特别策划，围绕“十大原则”、“能力驱动战略”和“精实增长”三个主题，分享独家管理洞察和新思考，共话发展实策。

战略落地的十大原则



单小虎

普华永道思略特
中国主管合伙人

五年前我们综合百年战略和运营咨询服务的经验和心得，提出了让战略落地的十大原则，当时考虑的是对企业不同发展阶段的普适性。在当下市场低迷、诸多行业发展面临困境、企业普遍实施转型升级战略的情境下，重温这篇文章中的十大原则具有更加特别的意义。

很多企业在落实转型升级战略时困难重重，总结下来有三个突出问题，违反了我们提出的一些重要原则。首先，最常见的问题是企业在制定战略时没有考虑自身的固有优势和核心能力，直接向第二曲线原地跳跃，未对0-1或者1-10的创新充分赋能，且没有足够的战略耐心。很多产业集团在发展技术平台业务时，这个问题尤其明显。第二，没有形成从战略到运营（组织、流程、绩效考核）的闭环管理，即未形成SP（战略规划）到BP（业务规划）的拉通并匹配以相应的组织能力和资源保障。实现战略的闭环管理对组织能力提出了较高的要求，需要一个重流程的企业文化，实施成本也很高，很多企业还未重视。第三，企业内部对转型升级没有形成自上而下的共识，对变革的方向和路径没有拉齐认知，对自身的角色定位也不清晰，导致无法在日常的业务和管理行为中自觉平衡短期目标和长期目标。



阅读微信全文



阅读完整
英文原文

“我们都在阴沟里，”奥斯卡·王尔德写道，“但仍有人仰望星空。”这也正是战略到落地的本质。企业高管每天管理着无数杂草般的日常事务，与此同时，还要牢记企业的长期目标，以及如何从竞争对手中脱颖而出。

战略和落地之间需要紧密相连。战略是对如何传递价值的承诺：企业现在和将来如何以竞争对手无法比拟的方式为客户提供产品和服务，而落地则贯穿于企业各级别员工每天做出的成千上万的决定。

质量、创新、盈利能力和增长都取决于战略和落地的无缝衔接，如果它们不具备连贯性，企业在具体工作中可能会失去方向。如何让企业的战略制定者和执行者有效地合作？战略落地的十个原则源自普华永道思略特多年来的研究和经验，可以帮助企业避免常见的陷阱并加速成长。

战略落地十大原则不仅将帮助企业实现业务目标，还将帮助企业搭建一种全新的文化，使员工可以明确企业未来的发展方向以及如何达到此愿景。通过创造正确的沟通氛围，企业高管不仅可以在处理纷繁的事务之余仰望星空，还能带领企业达到从未设想过的高度。

组织DNA重塑的十大原则



徐沪初

普华永道思略特
中国合伙人

组织是有生命力的。一家企业在诞生之初，往往伴随一些与生俱来的特质，这些特质将通过正式和非正式的形式表现出来，影响组织行为——这就是组织DNA。

组织DNA是非常强大的。企业顺利发展时通常意识不到，但当面临重大机遇或挑战、决定企业向何处去的生死存亡之际，组织DNA会展现出强大的影响力，推动企业或走向成功，或走向失败。因此，企业领导者必须深刻了解组织DNA，并且善于利用组织DNA中的积极因素，通过持续的投入和引导，让企业始终保持旺盛的活力。

今天，我们正处在一个急剧变化的时代，企业的生存环境更加复杂多变，需要组织有更强大的韧性、更灵活的体制机制，从而应对各种挑战，敏捷捕捉稍纵即逝的机遇。基于组织DNA，去芜存菁，注入新鲜元素，与时俱进，才能带领企业不断迈向成功。

这就是《组织DNA重塑的十大原则》希望引起大家关注的核心点。



阅读微信全文



阅读完整
英文原文

随着时间推移，每家企业都在发展和改变——企业高层的更替、客户期望的转变，以及职业技能的提升。但也有许多东西不会改变：品牌的定位、通用的术语以及独特的企业文化。思略特使用“组织DNA”一词形象地比喻组织架构和文化设计的相关要素，它们定义了企业特质，决定着战略执行力的强弱。

自2004年发表第一篇关于组织DNA的文章以来，我们累计发出22万余份在线调查问卷，邀请企业员工描述其所在企业的特质和业绩，并对调查结果进行了分析。在商业环境和企业员工双重动荡的情况下，本文中讨论的十大原则将如何赋能员工、如何释放企业潜力提供实效指引。

每家企业看似独一无二，但纵观企业行为模式，可以归为7类（按执行效率由低到高排序）：消极进取型（passive-aggressive）、过度管理型（overmanaged）、过度膨胀型（outgrown）、时停时进型（fits-and-starts）、随机应变型（just-in-time）、军队型（military-precision）、韧性调节型（resilient）。不论行业和地域，参与在线调研的企业无一例外地属于其中的一种。这意味着，即使业绩增长乏力，通过借鉴其他企业如何改变企业特质，也可以扭转颓势。

变革管理的十大原则



徐佳博士

普华永道思略特
中国合伙人
普华永道中国内地
及香港地区医药医
疗行业主管合伙人

伴随人工智能、大数据分析等新技术的高速发展以及行业监管、信息安全等新法规、新政策的不断出台，国内外竞争格局正在发生巨大变化。企业必须基于自身优势，不断审视战略布局，相应的管控模式、组织结构、管理流程以及人才培养等也要紧跟战略定位重新调整。企业往往需要靠内生动力推动企业从内而外打破发展瓶颈，促使企业快速解决面临的问题和挑战。因此，变革和转型是企业解决难题的必经之路，变革管理是企业成功与否的关键所在。

企业变革面临诸多挑战和风险，变革管理的十大原则可以有效帮助企业将挑战、风险和威胁转化为机会和动力。“文化即一切”，组织文化是变革管理成功的关键，成功的企业变革是从组织文化中发挥情感的力量，利用员工现有的思维方式、行为方式、工作方式和感知方式来推动变革举措。“全员渗透”，让员工尽早的对变革提出建议，可以使变革之路更加顺畅。当变革有了员工的全力投入，复杂的变革举措才可以顺利推行。“持久沟通”，强大而持续的变革需要持久的沟通，不仅是在整个变革推广的过程中，还应在计划的主要要素到位之后。沟通的方式越多，效果越好。



阅读微信全文



阅读完整
英文原文

早在2013年，思略特卡岑巴赫中心（Katzenbach Center）开展的全球高管文化和变革管理调研就显示，重大变革举措的成功率极低，仅有54%。如果变革没有找准方向，将产生高昂的成本，失去变革机会，浪费企业资源，甚至影响员工士气。

根据思略特的经验，组织变革管理需要克服三大主要障碍。第一大障碍是“变革疲劳”。同时进行多项管理变革时，员工势必会感到压力，从而产生疲惫感。疲劳是组织变革管理中一个常见的问题，特别是在高层推动引人注目的全方位变革计划时。

缺乏持续变革所需的能力是导致变革举措举步维艰的第二大障碍。例如，领导者急于提高产品质量，但当生产进度放缓时，他们就会丧失变革的信心。要解决这个问题，更好的途径是加大对运营改善的投入，完善流程设计和员工培训，灌输全新的实用方法，并从知识和企业文化上为员工提供支持。

第三个主要障碍是转型工作通常由最高管理层决定、规划并实施，很少倾听来自基层的声音。这会屏蔽掉那些有助于变革举措的信息，同时也会限制一线员工参与变革。

客户战略的十大原则



蒋逸明

普华永道思略特
中国数字化增长
业务合伙人

大部分中国企业在近年来都在围绕一个主题进行客户战略焕新，即“以用户为中心”的用户战略。在这个过程中，一方面客户作为用户的一种形态，文章中的十大原则依然值得借鉴。另一方面，中国市场的特殊性让“用户”这个概念更加宽泛，也让企业塑造对应战略的过程更加具有挑战。

当前中国用户需求越来越个性化，建立全新的用户战略有一个核心能力至关重要，即持续、有效、独特的用户洞察。在实践中，从“以产品为核心”转向构建“以用户为核心”的体系时，普遍面临缺理念、缺方法、缺抓手、缺人才、缺工具的困境。

不同行业围绕用户洞察的差异化战略进度不同。互联网及高科技行业已经形成了一套围绕用户洞察的体系与机制，随后用户洞察差异化战略逐渐进入到快消、汽车、地产等行业。后起发力用户洞察的企业，可以充分学习借鉴标杆企业领先实践，包括更扎实的用户洞察手段、体系化的用户运营方式、支撑洞察行为的“敏”态数字系统、内部组织合力的体制等等。在汲取标杆企业的经验之上，也要结合自身企业特点，明确用户洞察价值主张，量身定制用户战略。



阅读微信全文



阅读完整
英文原文

很多企业都在基于目标客户的需求进行产品开发，但这种传统的获客方法已无法满足数字化时代下企业发展的需求。“客户战略”（customer strategy）需更进一步：阐明企业在未来三至五年将向目标客户群传递的独特价值和体验，以及为达到这个目标需匹配的产品、渠道、运营模式和能力。

为了制定成功的客户战略，企业必须厘清以下问题：谁是企业的客户？企业可以满足客户的哪些需求？考虑到企业的整体价值主张和战略，应该创造怎样的客户体验？为提供这种体验，企业需要哪些能力？企业如何打造相匹配的组织架构以及企业文化？

精心设计的客户战略将充分调动企业的不同职能、技能和实践。本文的十大原则是成功打造客户战略的核心。各行各业的企业，无论是面向企业客户还是个人客户、无论提供何种产品和服务，这些原则都是普遍适用的。基于思略特长期的实践和观察，这些原则展示了企业重新定位并成功获取客户的能力。

应对数字化颠覆的十大原则



林骏达

普华永道思略特
中国TMT行业合伙人

数字经济时代，公司变革就是产业变迁。在中国，这个变化往往更为快速和猛烈。企业速生速死、大起大落的案例让管理者警觉，纷纷启动了数字化转型。但是，数字化不是目的，转型也不是和过往决裂。如何穿越迷雾和喧嚣，找到数字化增长之道？本篇提供了有益的启发。

认知上，需要理解此次变革的本质——“转换思维逻辑”；策略上，回归管理常识——“关注制胜权”，“为客户创造未来”，有效借力外部力量以“在平台中精准定位”；行动上，具备系统性——“融合而不孤立”，并能“定义新的工作方式”，以让变化体现在组织的方方面面。《应对数字化颠覆的十大原则》为“弄潮儿”提供了一个全局视角。



阅读微信全文



阅读完整
英文原文

在最新的技术浪潮推动下，一场充满挑战的全球数字化颠覆方兴未艾：人工智能、数据分析、机器人、物联网，以及融合了各种技术的新型软件工业平台的飞速发展。每一位企业领导者都认识到，过去在行业中普遍的业务模式可能会因此发生根本性的改变，然而，大多数企业仍然没有迅速行动以应对这些变化。许多领导者仍持否定态度，有些不愿意改变企业现状，有些则不知道该采取哪些必要措施。

根据普华永道思略特的定义，颠覆意味着盈利从目前流行的商业模式向另一种全新的商业模式迁移。处于行业主导的企业如果依然固守旧模式，市场份额将被创新型企业抢占。在各行各业中，市场新进入者在不断降低价格，以新颖的方式满足消费者需求，更好地发挥资产潜力，并雇用数字技术人才，以合作、创新和高效的方式开展工作。

本轮颠覆浪潮的影响无论是在深度上还是在广度上都无与伦比，企业的股东、客户和员工也都期望尽快采取应对措施。但是企业不能盲目地全面出击，力争涵盖所有看似可能的收入来源，而是需要发现最适合自身所长的方案，制定一套连贯的战略。借鉴已有类似经验的企业，思略特归纳了十大原则应对数字化颠覆。

企业技术革新的十大原则



刘昕

普华永道思略特
中国数字化增长
业务合伙人

为了适应新市场环境，数字化不可或缺。但如何驾驭数字化，仍是众多非数字原生企业面临的重大挑战。

数字化发挥倍增作用的前提是依附于一个有竞争力的业务内核。而业务内核的竞争力来自于以客户为中心的持续创新，这既意味着必须以客户为中心，以业务创新引领数字化创新，又意味着必须改变IT与数字化的采购与管理体制，以数字化持续迭代支持甚至反驱业务迭代。同时，环境变化愈发激烈，既需要保持对远景的前瞻与规划，又必须为业务提供足够的柔性和高复用性，从而及时支持业务变革。

这些挑战，已经摆在了当下每一位数字化从业者的面前；这些挑战，也曾经摆在过去每一位企业技术革新应用者的面前。重温《企业技术革新的十大原则》，多年前企业家面临的技术应用挑战，依稀仿佛如同我们今日之处境；我们不妨站在巨人的肩膀上，开创数字化时代的新篇章。

但如何驾驭数字化，仍是众多非数字原生企业面临的重大挑战。重温《企业技术革新的十大原则》，多年前企业家面临的技术应用挑战，依稀仿佛如同我们今日之处境；我们不妨站在巨人的肩膀上，开创数字化时代的新篇章。



阅读微信全文



阅读完整
英文原文

信息技术的生命周期正逐年缩短。新竞争者不断涌现，利用最新的数字化实践及流程颠覆着各大行业。在朝着先进的超网联、无缝化体验加速迈进的过程中，客户的期望也在不断地加速进化。IT技术正承受着前所未有的压力，要为众多前沿能力（如数据分析、网络安全、自动化处理和第三方系统集成）提供支持。

在技术的迭代下，几年前还看似非常强大的IT系统，现在可能早已过时。为应对当下市场规则的挑战，企业不仅要更新系统工具和功能，还需全盘改变信息技术模式。

企业要明确哪些方面需要改变，即IT系统需涵盖哪些要素才能实现目标。同时，还需明确如何进行改变，即如何规划、排序、投资、设计及让企业员工参与整个过程。对此，思略特总结了技术革新的十大原则作为指导方针，协助企业进行数字化转型，完成从老旧系统到未来平台的转变。

技术革新的目标是成功实现战略打造一个可持续发展的有效载体。与任何组织所做的IT建设工作一样，技术只是关键问题之一。其他问题还包括掌握更有效的系统设计方法以及提高员工参与度，为企业的转型建设出一份力。总的来说，本文的十大原则可为企业在技术革新的道路上提供指引。

新型“超级竞争者”



单小虎

普华永道思略特
中国主管合伙人

本世纪初，普华永道思略特提出了能力驱动型战略（Capabilities-Driven Strategy, CDS）的理论。该理论有别于以外部视角为导向、以结构定位为锚点来打造竞争力的传统战略思维，强调企业的长期竞争优势源自连贯且独特的能力体系。一套差异化的能力体系既是战略制定的基础，也是企业的核心竞争力所在。

在过去的三十多年里，中国“水大鱼大”的市场环境造就了一大批成功的企业。他们的成功，有自身努力的必然性，更体现时代机遇的偶然性。在顺风顺水的年代，只有少数企业在业务高歌猛进的同时，持续夯实企业的能力体系，在组织级的认知力和执行力上达到了相当的高度。他们所塑造的企业韧性，在跨越经济周期、应对巨大地缘政治挑战的时刻表现得淋漓尽致。这样具有超级竞争力的企业，正成为中国企业界学习的标杆。

上世纪90年代中期以来，全球企业的竞争优势一直在变化。过去，领先的企业大多数是多元化经营的集团型企业，其竞争战略主要建立在资产、市场地位以及经济规模的优势基础之上。相比之下，当下的市场领先者更多是经营战略聚焦型企业。它们坚信独特且可持续的核心能力所决定着自身的价值。这类企业的战略方针通常基于一套强有力的价值主张，辅以几个相辅相成的能力，使得它们在市场竞争中具有持续的竞争优势。



阅读微信全文



了解更多能力
驱动战略内容

普华永道思略特定义的“超级竞争者”，专指那些利用自己独特的核心能力成功参与市场竞争，并最终改变了商业环境的企业。其中，核心能力是指能够不断圆满完成特定业务目标的能力，这通常需要将跨职能部门的业务流程、工具、知识、技能以及组织架构进行整合。超级竞争者能够在后工业时代涌现，是因为在企业的发展过程中，独特核心能力占据越来越重要的地位，而规模效益等其他类型的竞争优势已不再具有决定性的意义。

在思考战略问题时，高管经常把注意力放在牢固的竞争地位，以及传统行业的限制和约束上。超级竞争者的出现，对其他企业很可能是新的威胁。但是，展望未来行业即将发生的格局变化，企业可以通过变革的方式，重新考虑业务组合。企业可以事先考虑，如果行业发生变革，企业应该如何取胜？如何将注意力集中在企业最擅长的事情上，并将其打造成更理想的发展平台？

这些超级竞争者的成功，让商业战略家开始反思行业发展和竞争本质。想要在行业中占领杆位，商界领袖必须认清新超级竞争者所扮演的角色，并认识到他们是如何在面临激烈的竞争和动荡的行业时，牢牢把命运掌握在自己手中。

发挥能力驱动，打造王牌交易



金军

普华永道中国
交易咨询合伙人

交易是企业实现战略落地和价值最大化的重要手段。在当前错综复杂的全球大环境下，有效地运用交易更是企业实现深度转型和可持续发展的关键能力之一。普华永道思略特认为，王牌交易需要考虑三个核心因素：

一、交易不仅是“做加法”，更是“加减法”。一方面获取新能力和资源，助力企业实现跨越式增长，同时剥离低增长业务或不良资产，全面优化企业的资产组合、现金流和盈利能力；

二、交易前企业需要对行业格局和前景有深刻的理解。不同行业的发展特征差异显著，且不断进行跨行业的融合、创新和变革，交易实施前需要量身定制交易方案并寻找符合未来趋势的最合适目标，并对外部突发因素有应对措施；

三、运用数字化工具可以进一步创造交易价值。有效的投后管理帮助企业锁定交易价值，而数字化工具可以帮助企业更好地进行全面管理，快速识别研发、采购、制造、销售、财务、人力等领域的新增值机会，并通过量化指标进行准确评估，起到事半功倍的作用。

交易风险不可避免，如何与外部专业服务机构紧密合作，分工协作，建立新的合作伙伴关系，也是企业规避风险和顺利进行交易的必备能力。



阅读微信全文



了解更多能力
驱动战略内容

在2012年，思略特发布一份全球并购交易的重磅报告，研究了2001年至2012年间九个行业的540项全球重大交易，并采集了收购完成两年后的年化总股东回报（股价加上分红），发现超过六成的能力驱动型交易带来了超额回报，相比之下，在不考虑能力的交易中（我们称之为“匹配度有限型交易”），仅有三分之一的交易所带来的回报高于当地股指。当下来看，数据背后的关键发现对企业依然具有借鉴意义。

研究结果发现，能够利用收购方关键能力或有助于其获得新能力的交易产生了极为显著的股东回报，在交易结束后的两年内，回报均高于当地股指涨幅。而且这些交易带来的回报也高于以其他思维为导向的交易。对于能力驱动型交易，其回报的复合增长率比其他类交易高出14.2个百分点。

需要指出的是，交易风险不可避免，尤其是企业在实现全球化过程中的复杂跨境交易。如何与外部专业服务机构紧密合作，分工协作，建立新的合作伙伴关系，也是企业规避风险和顺利进行交易的必备能力。

利用自身优势，实现长效增长



赵汀

普华永道思略特
中国合伙人

过去三十多年中国市场的高速增长，造就了一大批成功企业。然而在竞争日益激烈的今天，如何保持原有优势业务增长，并同时拓展新增长点，是国内众多企业面临的共同挑战。

普华永道思略特独有的“利用优势实现增长”理论可以对中国企业实现可持续增长助一臂之力。结合过往服务众多国内企业的成功项目经验，思略特认为企业在利用优势实现增长时，需要重点关注以下三大挑战：

- 多元化是中国企业常用的增长手段，企业不应简单地根据客户需求或市场潜力进军新领域，要结合自身优势“守正出奇”，利用多元化实现增长；
- 企业需要明晰自身优势（例如技术研发、客户基础、品牌知名度、快速响应市场需求、成本优势等）及其背后的核心因素，从而识别可驱动企业现有及新业务持续发展、且不可被竞争对手轻易复制的核心优势；
- 随着业务拓展和市场发展，企业对自身优势能力不可因循守旧，需要不断补充增强、迭代升级，实现进化发展。



阅读微信全文



了解更多能力
驱动战略内容

业绩增长是企业生命力的终极考验，但如何增长的各类问题却始终困扰着商界领袖。理论上，实现可持续的盈利型增长的最佳途径很简单：采用能力驱动的方式，充分发挥自身优势，而不是局限于传统的市场驱动，盲目地跟随市场需求。

因此，在试图实现增长之前，企业应明确一套清晰连贯的战略所需具备的三大要素：(1) 能与客户产生共鸣的价值主张；(2) 能对该价值主张起到支撑作用的独特能力体系，且各种能力以竞争对手无法企及的方式进行融合；以及 (3) 与前两大要素相匹配的产品和服务组合。企业还必须能够实现这一价值主张，通过能产生利润和现金流的可持续商业模式，将理念转化为竞争优势地位。

利用所具备的优势地位，是实现可持续的盈利型增长的唯一出路。如果企业正在努力维持经济命脉，那么，首先需要针对战略、组织、优化成本等因素做好基础工作，否则任何新的增长战略都未必能够成功。通过盲目进军新的领域来逃避弱势地位的企业，通常会因为不具备在新领域中获得成功的能力而处于更为不利的地位。

规避成本管理疲劳， 开展战略性成本削减



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

中国企业在历经过去三十年的黄金增长期后，受到近年全球疫情的影响，也出现了类似“冬天是否正在来袭”的讨论，因此成本削减成为了绕不开的话题。谈到这一点，往往令人抗拒，盲目执行成本削减极易落入管理疲劳的陷阱，而演变成“为了降本而降本”，变革最终虎头蛇尾。

思略特在多年前提出了“战略性成本削减”的概念，提醒企业要从战略发展的长线思维出发，将降本作为手段，最终目的是“削减应当被削减的成本”，创造更多现金流，从而可以“投资更应被投资的领域”，明确企业优先投资的事项、培育差异化的核心能力、强调自身的价值主张，积极地建立可持续性的长效优化机制。

直面变化是每家企业的必修课。在如今的时间点，回看思略特提出的五大观念转变，对企业具备更加深刻的现实价值。期望下面这篇短文，可以助力企业跨越经济周期，至精至简、最优部署，出对手中的牌，逆势创造出真正非凡的事业。



阅读微信全文



了解更多重塑
增长内容

在过去十几年，企业采取了多么削减成本的举措？更重要的是，在回顾这些举措时，它们是否具有变革性，帮助企业取得成功、实现增长？

对于多数大企业的主管而言，第一个问题的答案是“太多了”，而第二个问题的答案是“没有”。思略特将这种现象称为成本管理疲劳。根据思略特的研究显示，大多数企业患上这种综合症的主要原因在于他们进行了与战略无关且无法持续的全盘成本削减。大多数企业在出现问题时才采取行动，但在这样的时间节点上，往往已经没有时间做出有利长远发展的正确权衡。

相比之下，成功的企业认为成本管理是企业战略的有力支撑，成本将作为宝贵的投资促进企业发展。企业把资金投入到了战略需要的地方，不断削减不良成本，并将资源重新导向良好成本，通过将资金落在实处让企业取得发展机遇。

以这种方式管理成本能让企业制定出正确的长期规划，这对于弥补战略和执行之间的鸿沟必不可少，同时回报也是巨大的。

转型变局下，企业重塑增长的逻辑



李健

普华永道思略特
中国运营管理咨询
主管合伙人

根据我们过去的经验，相比于跨国企业来说，中国的企业更加重视增长。这一方面得益于中国本土经济增长的环境，另一方面是由于很多中国企业家认为增长可以帮助回避很多棘手的内部管理问题。毋庸置疑，通过增长来回避内部管理问题是不可持续的，企业的可持续增长还面临着很多挑战，例如因为外部行情发生变化导致企业失去增长“风口”，或以长期利润损失为代价实现短期增长。

思略特根据多年积累的项目经验和理论研究，发展了“精实增长”理论，旨在帮助企业重新梳理增长的逻辑，期望读者们能够通过本期的文章，了解企业实现可持续增长的具体步骤。



阅读微信全文



了解更多重塑
增长内容

重塑增长包含四个要素：

首先，每家企业都要有一套独特的战略。

其次，要考虑的就是削减成本。企业要想盈利，不可能在各个方面都不断增加成本，因此企业要聚焦于那些能够带来增长的成本，一般来说企业应该有30%的成本聚焦于其自身战略。

第三个要素是重新设计组织架构。让组织架构能够支持企业的增长，这意味着设计一套管理机制和方案来鼓励员工创新和承担风险，让员工更有灵活性、机动性和自主性，这样才能够推动企业的增长，而不是把所有的权力都抓在管理层手中。

最后，要想重塑增长就一定要推动企业文化的变革。如果只有企业高管致力于文化的变革和削减成本，那么企业的发展就不具有可持续性，只有每一个人都参与到削减成本的过程当中，并为企业进行考虑，才能够真正重塑企业的增长。



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



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。