

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年冬季刊

目录

解决方案	03
内外兼修，直击数字化营销“深水区”两大难题	04
应对变局实现全球业务健康增长	05
行业聚焦	06
传统车企营销中台建设之路	07
直击车企数字化挑战系列播客	15
提升鞋服商品管理能力，重振零售活力	16
打造“五感”品牌模型，赢得新一代消费者	23
热点观察	28
迈入国际化新常态，中国企业如何研判海外营商环境	29
新乡村·大使命 —— 探索EOD乡村开发新模式	39
新乡村·大使命 —— 把握体育助力乡村振兴新机遇	45
《在华跨国企业高管洞察：品牌增长的挑战与机遇》调研报告	56

超越数字化

58

- 《超越数字化》七大要务系列一：反思价值创造之道，畅想定位 61
- 《超越数字化》七大要务系列二：拥抱生态网络体系，共创价值 62
- 《超越数字化》七大要务系列三：紧贴客户真实需求，深入洞察 63
- 《超越数字化》七大要务系列四：建设结果导向组织，打破孤岛 64
- 《超越数字化》七大要务系列五：转变领导团队重心，同心协力 65
- 《超越数字化》七大要务系列六：再造员工社会契约，赋能一线 66
- 《超越数字化》七大要务系列七：颠覆自身领导方式，兼收并蓄 67

联系我们

68

解决方案



内外兼修，直击数字化营销“深水区”两大难题

随着数字化营销技术红利渐微，企业正面临赛道的切换期，数字化营销进程也逐步走入“深水区”。如何实现更高效的集客和转化成为数字化营销的核心问题。

当前困扰企业开展数字化营销转型的两大核心难题为：转化效率难见突破，内部能力也未能实质性建立。普华永道思略特基于多年实操经验，建议企业应“直击痛点，内外兼修”，从用户运营和组织合力切入，厘清核心逻辑与根本挑战，解决转型“深水区”的两大难题。

外修——引入用户运营，增效数字化营销的破局之道

确定用户运营价值：用户运营确实可以实现多重价值。长期的如用户生命周期价值LTV（Life Term Value），中期的如售后保留率，短期的如销售线索转化率提升。这些价值定位，对于不同时期的企业有着不同的贡献；然而，在市场不断内卷和价格竞争激烈的当下，支持销量提升、降低单位营销费用，无疑是最为优先的价值定位。

选择重点经营群体：用户运营从哪里着手提升销量？从潜在客户入手，见效快、效果好，但需要打破传统格局和部门藩篱，启动比较慢，需要企业内部的强力推动；从保客入手，不破坏部门格局，启动快，但周期长，见效慢，改革不太容易坚持到见到光明的那一刻。

有效运营用户心智：从形式上看有很多选择。社区社群、内容运营、口碑效应、工具运营等，而每个关键词背后都是一种运营思路。

内炼——融合协同制胜，提升组织合力的破局之道

统一方向：从用户旅程出发，由外而内驱动。如今，越来越多的需求由“用户驱动”，将用户全生命周期的旅程图作为工具，以解决用户需求和提升营销效率出发，由表及里地推动业务转型。

合理用人：让数字化的化学反应在团队间悄然发生。数字化转型是“一把手工程”，需从战略高度制定转型目标并解决跨部门资源协调和配合的问题。同时，还需鼓励一线人员的创新，设定有效的创新想法交流、培育机制，形成鼓励全员创新的文化。

闭环管理：建立敏捷的协作机制，对需求和结果形成共识。很多传统企业如“大象”，以沉稳著称，但产品迭代速度慢。联合项目制，并通过敏捷协作机制进行数字化开发，能帮助“大象”更快地转身，如“脱兔”般反应快且灵活地响应不断变化的业务。

有效激励：设计与数字化变革相关的奖惩机制。对于涉足数字化转型工作的团队，应设计激励机制，充分鼓励其对数字化转型工作投入，避免营销数字化骨干人才被既有KPI抢占了所有时间资源。

应对变局实现全球 业务健康增长



在“百年未有之大变局”下，“出海”这一重大战略方向对企业业务战略和运营管控都提出了更高的要求。出海中企在行动前需制定全方位、系统化的战略，明确战略意图和市场选择，进程中需在不同阶段根据全球化需求匹配运营管控体系，以保障企业在国际化进程中，常备不懈，灵活应对。

出海之路并非坦途，企业在全球化战略制定和业务运营中会遇到诸多挑战，思略特基于项目积累和观察，总结了当前中国企业在全球化进程中的五大共性核心挑战。

挑战一：本地市场洞察不透彻，方案无法落地

不少中国企业开展国际业务，期望复制被中国市场验证的商业模式，填补海外市场存在的同类业务空白，实现快速打开并占领市场。但在实际的操作中，由于对海外本地市场的洞察不足，匹配需求的过程充满变数。

挑战二：营商风险评估不充分，业务发展受阻

当前国际地缘政治愈发复杂，政治格局变化迅速，既对全球化生产要素，尤其是劳动力、原材料成本等变化产生影响，又导致区域针对性限制不断增加，因此对中企在海外市场的经营方式和进入条件提出了新的要求。

挑战三：海外组织管控不到位，运营难以高效

跨文化的组织管理需要采用不同的方式方法。具体来说，由于文化背景和理念的差异，不同海外市场的管理层及员工对工作、公司管理与企业文化等方面观点与中国企业总部的管控方式会存在显著的不同，对中资企业如何打造多元化的组织与本地化的管理提出更高的要求。

挑战四：品牌高端定位难建立，价值不被认可

“中国制造”的成本优势逐步减少，全球化进程中，中国企业在品牌定位、运营模式等方面都需要构建新的竞争力。但曾经的廉价标签对于中国品牌目标打造的高端定位仍带来一定负面影响。

挑战五：供应链本地化需求大，人才存在缺口

在全球产业链、供应链重构的巨大机遇面前，不少中国企业思考在海外建厂以获取广阔的发展空间。建设海外基地，不仅使中国企业享受到了成本、关税等便利，更提升了配置全球资源的能力，属地化供应链也有利于降低中企出口的阻力。但在海外供应链建立过程中，国内的管理模式和思路经常难以被当地人接受，本地化布局艰难。



了解并下载解决方案
系列完整报告



行业聚焦

传统车企营销中台建设之路

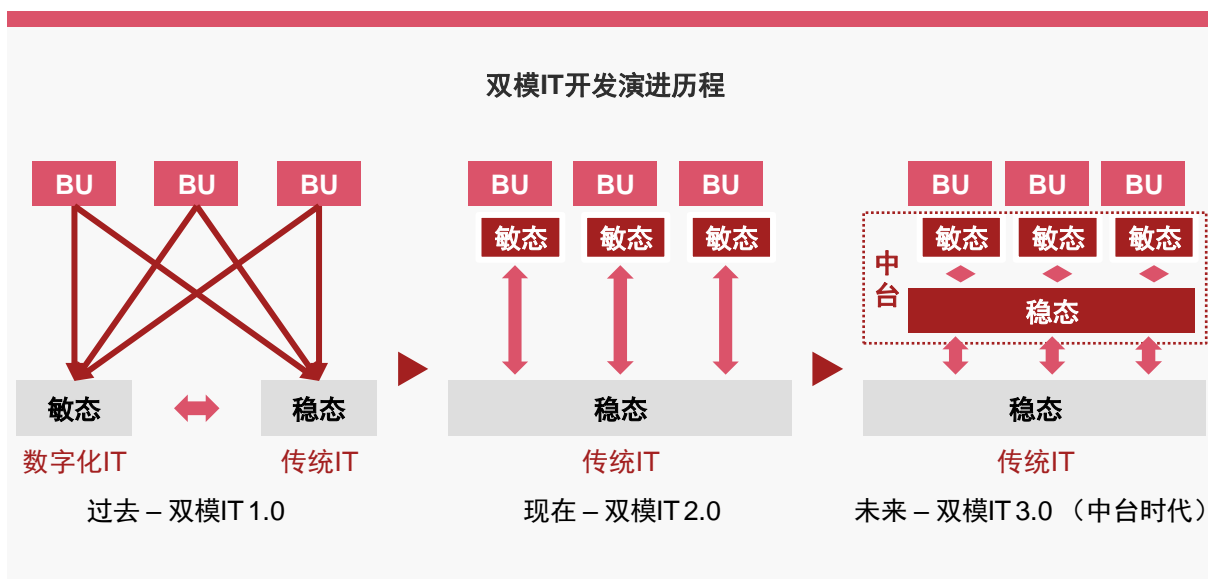
一、传统车企建设营销中台的必要性

在新能源汽车的国家战略大背景下，新势力车企凭借“以用户为中心”的营销模式快速崛起并抢占市场，在新势力创新营销模式的影响下，传统燃油车企也纷纷从过往“以渠道为中心”的营销模式，开始试水通过多渠道直联消费者，打造营销阵地，由此引发出传统车企对营销中台建设的思考。

多品牌的行业现状

在信息化时代，集团企业的不同品牌之间，系统建设能力参差不齐，各品牌通常独立规划建设系统，使得集团以及品牌自身信息化体系呈现“烟囱式”分布。这种建设方式不仅造成了资源的大量浪费，也会导致集团信息化对品牌自建系统的失控。这种失控在传统车企中尤为明显，集团下属汽车品牌组建各自的IT及数字化团队，为适应市场环境变化，各品牌强调短迭代式的系统开发方式，以满足业务模式的快速变化。但是，与此同时，集团核心系统又需要保持稳定性，子品牌系统的快速迭代需求与集团IT的稳定性需求发生冲突。而中台建设可以帮助集团企业完美规避这种IT开发模式的冲突。

集团与下属品牌信息化的冲突，本质上是IT开发模式中稳态与敏态的冲突。中台的本质是抽象提炼出大量共通能力中心，这些能力中心可以被视为“敏态中的稳态”，将这些能力中心重新整合，使用稳态IT方式建设，形成营销与管理能力中台。这种稳态与敏态融合的IT建设模式被称为“双模IT”。



信息来源：普华永道思略特分析

多渠道与多业态的行业趋势

多业态意味着多场景，不同场景在业务流程上有着截然不同的逻辑。以车企为例，近年来，随着新能源汽车的普及，造车新势力、本土车企的独立新能源汽车品牌、传统车企的自主或合资品牌，都纷纷推出新能源车型，并且都开始采用主机厂直营的商场店业态。但是，直营商场店与传统燃油车经销商门店的4S店业态，在客户群体、服务目标、组织能力上都有显著的区别。首先，传统4S店的本质是“客户找门店”，进店客户多为有强烈购车意向的人群，而商超店则是“门店找客户”，其客户多数来自商场本身的客流，没有明确的购车意向。这个区别决定了商超店的首要目标是提高品牌曝光度和市场认知度，而非简单的“卖车”。这些差异也导致商超店与传统4S店在业务流程上出现两套截然不同逻辑。对于商超店的销售顾问来说，其工作主要面向“近期没有买车计划”的顾客，或向对新能源持有诸多疑虑的用户进行市场教育，而4S店则是高度销售导向的服务流程。

两种业态下的服务流程与目标，既存在显著差异，又有大量的共通之处。在这种背景下，单独为每一种业态构建数字化支撑体系，会造成大量系统功能的重复建设，是对企业IT资源的极大浪费。并且，为新业态开发单体式应用会延长系统的上线时间，与企业快速抢占市场的愿景相违背。与之相反，营销中台可以汇聚不同业态下所需的共通服务，当企业扩展新业态时，仅需开发差异化的个性服务，减低成本的同时也能加速系统上线速度。

多触点的行业趋势

拥有多种营销渠道往往意味着企业需要运营多个前端应用，伴随着营销渠道的不断拓展，为每一个前端应用建设单独的后台支撑显然已经不合时宜。建设一个“大中台”同时支撑多个前端应用，并具备快速扩展性，无疑是全渠道趋势下的最优解。

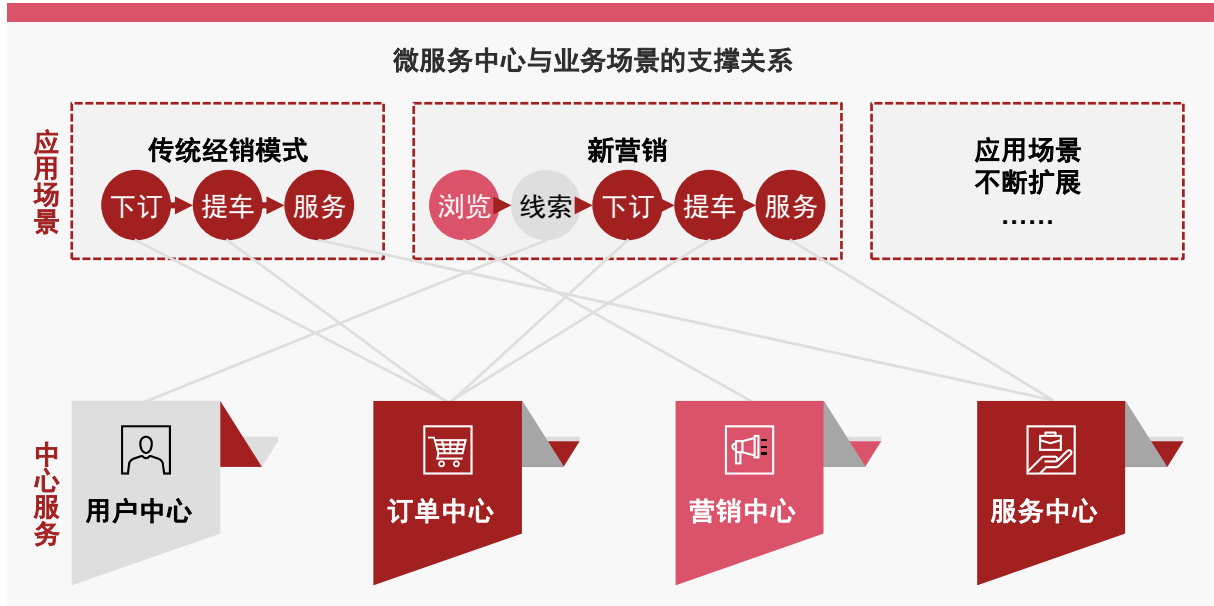
对于汽车行业而言，在这个新能源与燃油车并行的双行道上，传统车企也需要付出更多的精力和成本来重新加固自己的品牌壁垒，“以用户为中心”是主机厂的一道必修课。在“以用户为中心”的时代，企业的营销动作须全方位围绕着特定消费群体展开，因此打造全方位、全维度、多触点的全渠道营销模式便成为车企的必然选择。在新势力车企“以用户为中心”的新营销模式的影响下，传统燃油车企纷纷从过往“以渠道为中心”的营销模式，开始试水通过多渠道直联消费者，打造营销阵地。从公域角度来说，垂直媒体（如懂车帝，汽车之家），社交媒体（如微信，抖音），第三方电商（如京东，天猫）平台已成为重要营销阵地，内容营销成为公域的主流营销方式。私域方面，店端纷纷启用企业微信，来更好的收集、跟进线索；主机厂开发自己的官网及APP，并植入车联网应用以及充电（新能源）等功能，增强用户粘性。营销中台的建设可以“打薄”上述前台应用，更好的支撑业务的灵活性，为汽车行业的全渠道化、多种营销模式并行的趋势提供更可靠的架构支撑。

二、营销中台的内涵

营销中台的定义与优势

行业普遍认为，中台是对业务场景的灵活支撑，像搭积木一样快速支撑新的业务场景：

- 中台的共享服务体系打破了应用“烟囱式”建设方式，实现了对创新业务场景的灵活支撑。
- 微服务架构（中心服务）高效支撑业务增长，灵活的弹性伸缩为企业带来成本与资源的节约。



信息来源：普华永道思略特分析

中台建设的时机判断

按产品生命周期来划分（导入期、成长期、成熟期、衰退期），处于导入期的企业使用单体架构的成本较低，而处于成长期阶段的企业更适合建设中台。这是因为进入成长期的企业，其业务模式已经得到了市场验证，需要进一步加快脚步快速占领市场，而中台可以快速支撑新的业务场景，满足企业快速占领市场的需求。与此同时，处在这一阶段的企业往往拥有一定的技术储备，如内容中心、卡券中心、商品中心、积分中心等，也有人才储备，如精通微服务落地经验的架构师及相应开发人员。基于此，普华永道认为对于具有一定业务规模的企业来说，单体应用的研发效率将大幅下降，建设中台可以更高效支撑业务增长。

三、传统车企建设营销中台的挑战

在与许多传统车企就新能源业务的交流中，普华永道发现，越来越多的车企对零售体系的销售系统，无论是直营模式还是代理模式，都愈加困惑。传统车企经常会陷入一个误区，认为传统的经销商管理系统（比如DMS系统），或者利用企业微信的部署能够支持零售业务问题。但实践使其不断发现基于上述体系开发的销售应用系统，在支持业务的灵活发展上捉襟见肘。因此，为直营零售模式打造全新的营销平台无疑是传统车企开展新能源业务的必选项。

与新势力车企相比，传统车企在进行数字化转型的过程中，背负着带动原有内部组织体系与经销商体系一并转型的压力，这无疑给营销中台的构建带了不小的挑战。基于过往的项目经验与行业观察，普华永道总结出传统车企在构建营销中台的过程中常见的三个难点。

技术的复杂性：营销中台与现有系统的融合

对于传统车企而言，技术层面的挑战主要体现在架构的复杂性上。对于想要进行数字化营销转型的车企而言，革新企业IT架构是一条充满挑战的必由之路。新势力车企可以通过学习互联网及快消品公司的经验，重构营销中台。第一批新势力企业基本都已经完成了零售系统的自研，实现了融合传统经销商管理系统的完全重构。但是传统车企通常拥有大型功能性IT系统，这要求车企必须合理利用现有IT系统帮助企业完成架构转型，实现系统升级改造。例如，传统车企在建设营销中台时，必须重新考量原有的DMS系统与营销中台未来的定位问题，如何合理抽取DMS系统功能，利用其团队和流程，降低初始投资，是传统车企的必修课。其次，对于传统车企而言，直营零售模式无法在短期内完全取代经销商模式，营销中台也很难一次性取代DMS系统，新旧核心系统如何并行、融合也对传统车企提出了全新的挑战。

运营层面的挑战：用户营销体系的搭建

在传统的经销商模式中，车企的架构通常以“渠道”为核心搭建，这样的设计反映了车企的组织结构，各职能团队以传统的分工方式各司其职、独立运作。但是营销中台以“用户”为核心构建，提高了系统在业务设计上的复杂度。用户需求/业务需求的变化是不可预期的，但系统设计都是基于当下的设计，难以验证未来的扩展性。如何在顾及不可预期性的基础上，做好不同业务领域之间的相互作用与干扰成为了中台成果的关键所在，需要不停的业务滋养。

组织层面的挑战：业务部门对技术部门的挑战

在中台建设实践中，普华永道发现由技术部门驱动的中台设计，会屡屡碰到业务部门的挑战。从管理角度来看，让技术部门从辅助方变成牵头方，实属不易。首先，IT部门普遍缺乏对业务的深度理解，在设计中台时，无法打通业务、战略与技术。其次，从能力角度看，懂业务离实际做成业务创新，还有不小的距离。因此，中台的使用者和参与者（用户）经常缺乏直观的感受，用户无法直接感受到微服务、中心化的架构带来的提升效益。业务人员真正关心的是能否快速响应业务、灵活性支撑市场运营。底层开发人员，则会局限于开发和问题实际解决的过程中是否协同困难。

中台需要支撑高并发业务，具有高性能、高可用、高稳定、宜于扩展等特点。技术上的复杂性使得不少企业将中台建设完全交由技术部门牵头主导，而忽略了业务的重要性与复杂性，不同业务领域之间的相互作用与干扰是建设中台系统的关键所在。中台的价值依托于业务场景的实现，本质上来说，中台项目的实施是基于业务场景的实施。由技术部门牵头建设的中台，往往会和实际业务需求脱节，导致建成后的中台无法满足业务部门的实际需求。究其根本，业务人员与技术人员的思维和认知方式是不一样的。业务人员是流程化思维，更关注的是某个任务或者工作目标的达成，而技术人员是抽象化思维，关注点在于某些功能或者服务的抽象化，所以两者之间往往存在认知和沟通上的差距。

挑战总结

就现状而言，技术的复杂性，对很多企业而言，已经不是问题了。但对于传统车企而言，中台的建设还需要与原有系统融合，复杂的业务逻辑导致技术部门无法独立驱动中台建设，企业需要的更多是在建设过程中实际解决问题的能力。总结来说，软件是思想的体现，作为数字化企业的管理核心，中台必须要把业务和技术有机地结合起来，由技术部门独立驱动的中台，势必会收到业务部门的挑战。所以中台设计需要在总体业务蓝图的基础上，分析当前需求以及未来的演变可能。并在此基础上，抽象中心的建设范围、串联整体业务、沉淀数据、产生价值分析。

四、传统车企营销中台的创新解决方案

组织层：中台建设的组织准备

中台建设过程中，如何最小化业务部门与技术部门直接的隔阂？常见的做法是成立“临时项目团队”，企业分别从技术部门与业务部门选取人员，共同组成项目团队，专门负责中台的建设。组建“临时项目团队”的方法被企业广泛应用，技术部门与业务部门协同建设中台，一定程度上避免了业务与技术的脱节。但是这种做法也会遇到一些问题，由于企业组织架构的原因，临时项目团队内部经常会出现强势方，使得中台建设再次陷入“业务”或“技术”单方主导的境地。其次，在临时项目组中，如何合理切割业务与技术的具体工作事项并设置合理的KPI激励，也是困扰企业的一大难题。

为解决业务与技术的矛盾，基于过往的项目经验，普华永道提出了一个系统化的实施策略：基于“用户旅程触点分析”开展中台服务设计。以汽车行业营销中台为例，具象化中台设计流程。以“用户体验”为中心，将中台设计拆分为业务侧和技术侧，业务部门设计用户旅程触点与业务流程，技术部门负责抽象出中台蓝图，各司其职，一体化设计，分步骤实施，打通业务部门与技术部门的设计壁垒。

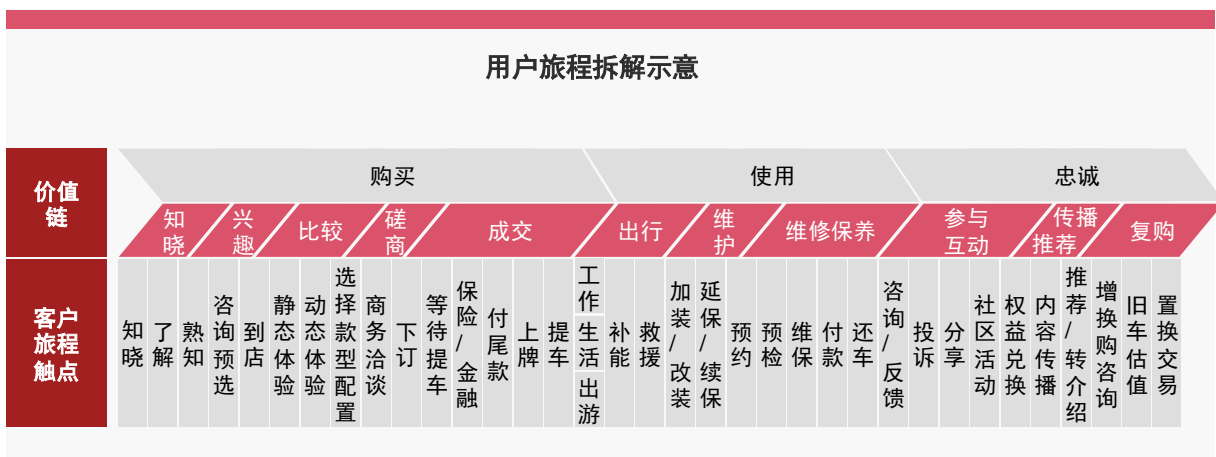
业务层：以用户旅程为出发点，设计一套蓝图

为实现从“用户旅程触点”到“一套蓝图”的顺利衔接，普华永道为用户旅程触点打开制定了“三步走”策略：用户触点打开与MOT（Moment of Truth，关键时刻）设计、举措筛选、业务流程与蓝图设计。

第一步：用户触点打开

用户触点打开的起点是用户价值分析。以“用户”为中心的车企用户旅程通常包含购买、使用、忠诚。其中，“购买”可以进一步细化为知晓、兴趣、比较、磋商、成交等子模块，“使用”可以细化为出行、维护、维修保养，“忠诚”可以拆分为参与互动、传播推荐、复购。

普华永道将客户价值链中的每一个模块，继续具象出客户旅程的触点，以“比较”模块为例，包含到店、静态体验与动态体验三个用户触点。



信息来源：普华永道思略特分析

业务人员优先聚焦对业务有显著影响的核心触点，从用户真实需求出发，对每一个用户触点展开分析，充分参考行业内领先实践，适度超前，从用户、业务、组织支撑三个层面充分展开。

用户触点展开方法论（第一步、第二步）

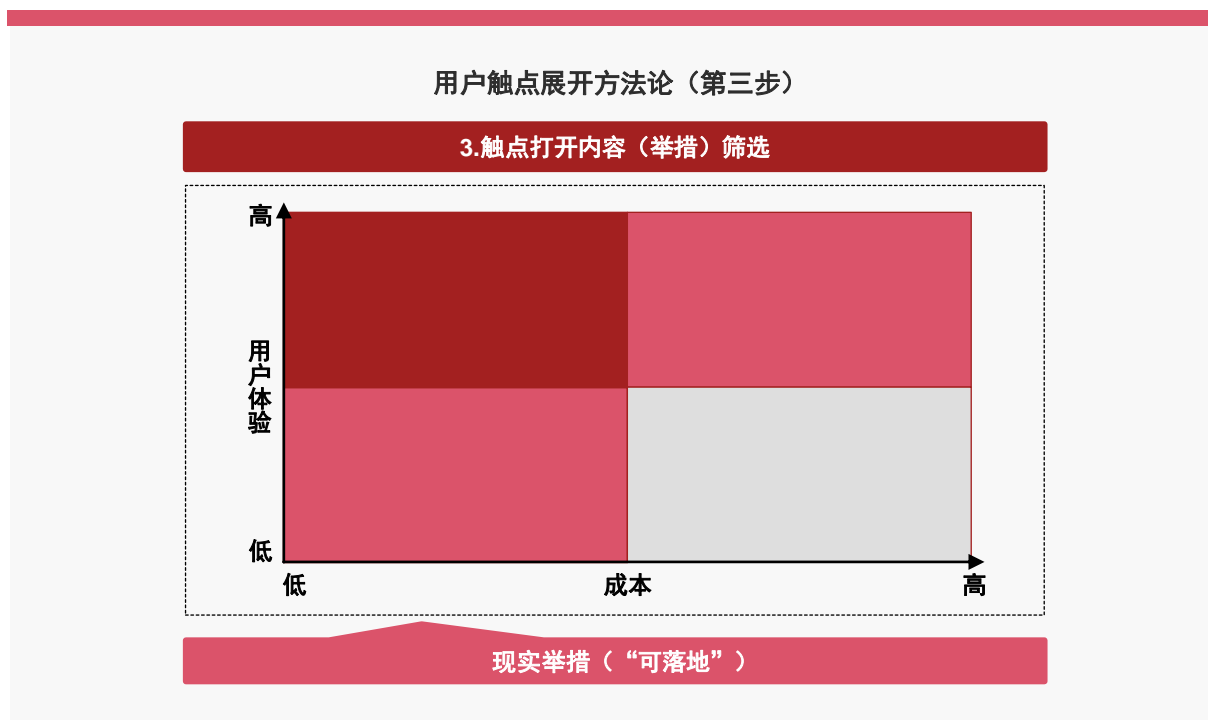


信息来源：普华永道思略特分析

用户服务设计是体系化和MOT创新差异性的融合。品牌给用户留下的印象往往来自全旅程的体验，而非单点MOT的创意，因此服务设计也需要从时间维度，以全局的眼光把握细节，协调各触点与品牌调性的一致性。基于品牌现状流程梳理用户的用车旅程，涵盖从品牌知晓、考虑、购买、使用、复购的全生命周期。在用户研究时，进一步拆解旅程，从用户端的高感知场景进行深入探索，并从高感知核心场景展开子旅程，定义不同触点的服务设计机会。从全局角度结合现有方案和用户需求定义优化机会，帮助车企在服务创新环节能够从真实场景出发，既系统全面又触达细节地发现更多客户服务创新机会点。

第二步：举措筛选

举措筛选的核心目标是从“理想全集”到“现实可落地”。将前瞻性与落地性相结合，综合考虑触点展开成果与业务流程/系统的相互影响与支撑关系，从用户体验与成本两个维度考量，对举措进行筛选。



信息来源：普华永道思略特分析

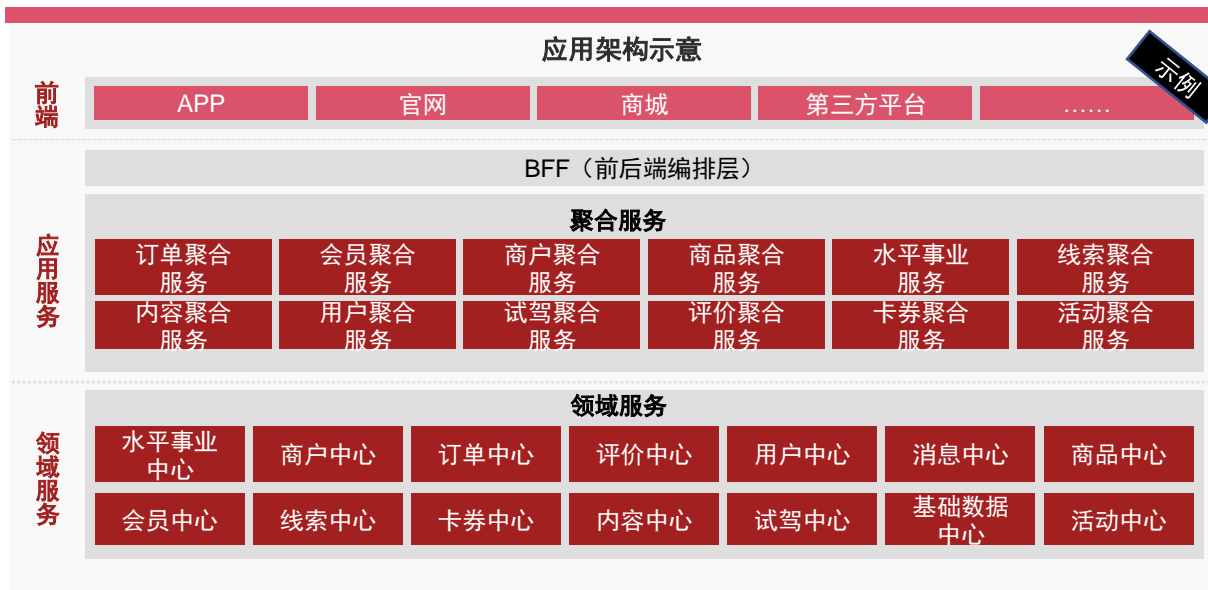
第三步：业务流程与蓝图设计

在用户触点充分展开的基础上，从现实可落地角度出发，完成举措筛选并基于此优化现状业务流程，输出目标业务流程。至此，中台设计转入架构设计阶段。

技术层：一套蓝图指导的架构设计

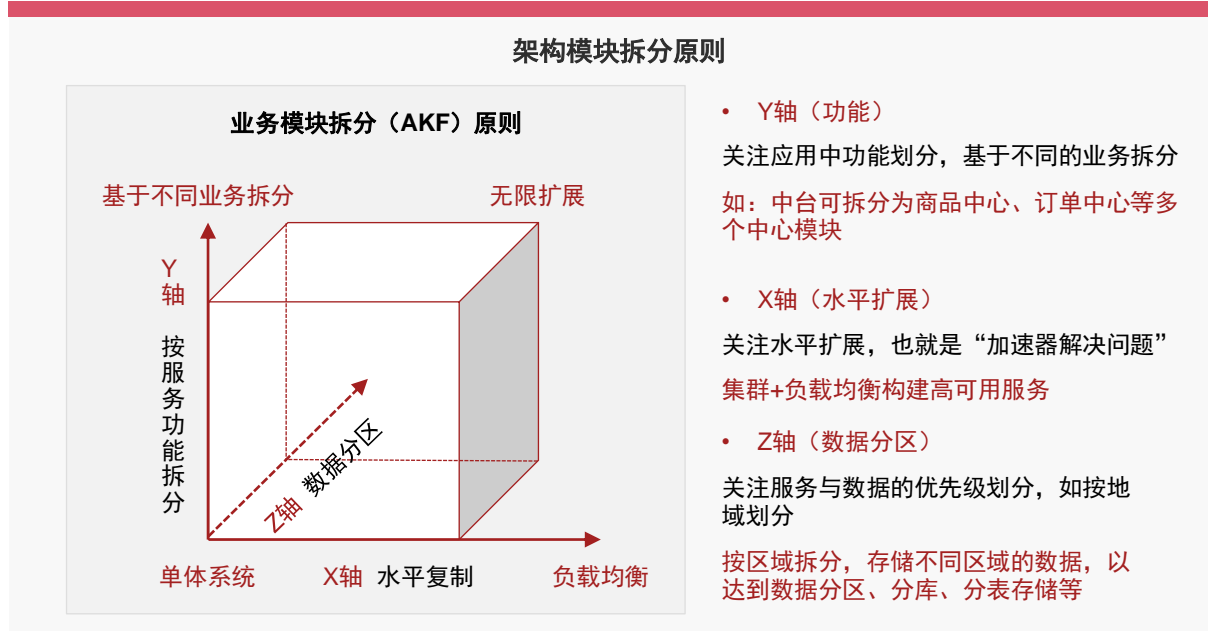
架构设计通常包括业务架构、应用架构、数据架构与技术架构。其中业务蓝图（业务架构）包含战略、组织、业务流程等元素，通常作为业务层的最终输出物，用以指导系统架构（应用架构、数据架构、技术架构）的设计。

微服务设计是中台架构的核心。微服务架构需要抽象提炼出大量共通能力中心（领域服务），这些能力中即为“微服务”。微服务之间满足低耦合、高聚合的特点，赋予了营销中台快速扩展的能力，帮助企业适应外部业务的快速变化。营销中台架构的设计需要足够敏捷。



信息来源：普华永道思略特分析

提升架构组件复用性的同时，也要保证组件颗粒度划分的合理性，这样既解决了大一统功能欠缺的灵活性和扩展性，也避免了过渡拆分导致的复杂性，更加高效敏捷应对业务的变化，提升业务的响应效率。



信息来源：普华永道思略特分析

扫描分享微信版本

扫描下载报告

传统车企营销
中台建设之路

直击车企数字化挑战系列播客

当下车企竞争已经进入一个高度内卷的混战时代，营销数字化在车企破题中被寄予厚望，但急需摆脱过去营销数字化叫好不叫座的困境。普华永道特别推出系列播客，将问题拆解，从**用户运营、销售模式、区域赋能、车主服务、用户体验、数据驱动、技术架构和组织架构**八个关键点来进行解题，解决车企预算花了但销量稳不住，数据拿了但价值显不出，私域做了但活跃度起不来等各种营销数字化中绕不开的深水区难题，为车企在内的各行业客户提供基于数字化进行业务增长的解决方案，助力车企客户的实际业绩提升。

第一期：直销模式是否是销量的万能药？



第二期：用户运营做多“重”才能体现价值？



第三期：汽车经销商是伙伴还是“包袱”？



第四期：体验驱动增长是玄学还是科学？



第五期：车企数字化营销，组织如何形成“合力”？



本系列播客将继续在普华永道微信视频号及普华永道中国官网发布，敬请关注。

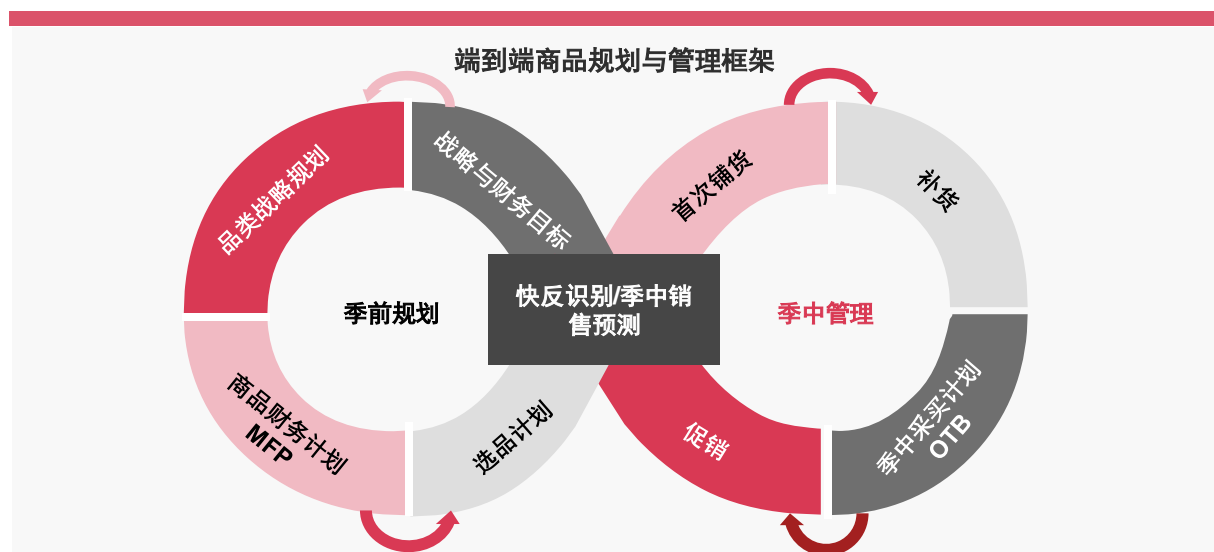
提升鞋服商品管理能力， 重振零售活力

鞋服零售行业正在进入全新的时代 —— 市场供大于求、消费者占据主导优势并改变购物行为、个性化需求旺盛、数字化科技推动新的商业模式和新的销售场景层出不穷。以人为本、以场景为驱动的新型消费，改变了过去以产品为本、以渠道为主体的单一消费。鞋服零售商在经历了一轮洗礼后需要重新审视战略方向，思考如何在充满不确定性的新常态中打造新优势，并寻求可持续发展的动力。

本文将结合普华永道思略特对鞋服零售行业的独家洞察和丰富实践，简要阐述变革时代下零售商该如何回归零售本质，通过以消费者为中心的商品管理能力的提升，寻求破局增长、重振零售活力。

提升商品力是实现破局增长的根本

商品力是零售企业持续赢得消费者的基础。过去鞋服企业更多以“供应”为中心，是专注卖货的思维。随着供应的极大丰富，市场的供需关系发生改变，消费者势力快速提升，企业依靠同质化商品通过拓展渠道赢得高增长的时代已成为历史。如今，市场进入完全的消费者势力时代（total consumer power era），各企业都在试图更好地了解消费者，通过构建品牌形象、生活方式和圈层，利用数字化手段来深度洞察和吸引消费者。但是，商品的销售始终是企业实现收入和利润的最终落脚点，所以通过商品力的建设来提供好的商品才是企业实现从“网红”到长红的基础。传统商品规划与管理的逻辑将需要被重新定义，从设计师与经验主导的推式组货模式，转变为以消费者为导向，以数据驱动决策的规划模式。在新的商品力打造过程中，“商品企划”是打造商品力的核心职能，沿时间维度进行季前规划与季中管理的全生命周期规划与管理；从内容维度覆盖基于战略定位和发展方向的商品顶层设计和季中根据实际销售表现的动态商品策略调整；规划方法是由自上而下和自下而上的计划组成，并协调这两个部分计划内容以确保整体规划的完整性和可执行性。



信息来源：普华永道思略特分析

一、优化季前规划

季前规划是从战略定位、品牌形象和财务目标的角度整体描绘公司或品牌想要进入的领域和想要达成的业务目标，定“基调”。

思略特认为，在季前规划阶段，商品企划一方面需要基于消费者需求进行“货”的规划，需要根据自身的战略定位和价值主张，自上而下地规划商品版图。通过消费者的需求捕捉和品类特征的关联分析，定义商品的战略意图和角色，并根据地域特性、渠道特性进行匹配，再思考商品铺货策略。

另一方面，商品企划需要基于科学的数据分析驱动业务决策，进行商品财务计划、产品流计划、采买计划等“数”的规划，有数据依据地来设定销售额、利润和库存有效性指标。

根据思略特咨询经验，品牌或零售商们在商品规划与管理的常见困境与挑战在于缺乏系统性的规划方法。多年来依靠经验进行业务规划，对可复制可追溯的规划体系建设相对较少。

实践证明通过打造端到端的商品企划管理体系可以有效共识业务方向，提升业务能力，具体体现在当季销售表现、资金使用效率和跨职能协同效率等方面。以速赢为例，通过快速诊断，识别出业绩提升核心抓手，并模拟落实业务优化举措，可量化年度预期收益。

商品管理优化预期收益		
举措	描述	年度收益
标准化与强化商品企划流程	<ul style="list-style-type: none">制定标准统一的自上而下和自下而上商品财务计划流程，并设定关键节点的统筹共识决策点制定规范的产品组合计划流程，并与品类战略规划、财务目标、分析报告集成建立更科学的采买量化方法，该方法基于对商品生命周期、销货速率和销售排名的综合分析判断建立更科学的产品流计划流程，使用更效率导向的业务逻辑主动判别物流路径及留仓策略	1%~5% 净销售额提升

信息来源：普华永道思略特分析

二、精细化季中管理

季中管理是利用一套结构化方法对比季前计划，通过分析实际销售表现和最新市场趋势动态管理和调节商品供应，更早识别需求信号并更快地采取行动，以促进达成季前的规划。

时尚零售的季中管理手段通常非常僵化，比如在订货会的模式下，具有低成本、大批量、长周期生产等期货供给特征。季中调整局限于对已收货商品进行单一渠道内的配补调及营销活动。

当前，在数字化技术快速普及应用的背景下，海量数据的获取，甚至是实时获取已成为现实。目前市场中备受关注的“快反”模式就是基于“要积极管理季中”的诉求和数字化手段的赋能，众多零售商在积极探索的业务模式。

在审视季中管理敏捷性之前，企业有必要先了解一下季前规划的有效性如何，是否为敏捷和精准季中管理设定了相应的基础和目标，是否为季中的指标联动提供了合理的参数范围。正因为季前规划主要是利用历史数据和人工判断来描绘未来，季前规划的关键业务指标也就成为季中管理的指路灯塔。

季前商品财务计划的关键构成

商品财务计划简介

- 创建以财务目标为导向的计划，将**品牌财务目标**转化为**商品财务计划**，以帮助指导**选品决策**
- 季前规划**销售、利润和库存**，实现盈利最大化

商品财务计划的输入

- 近五年财务计划
- 最新的全球/国家/区域战略
- 零售门店数量以及开店/关店/装修计划
- 品类战略规划
- 上一季的经验/洞察
- ...

商品财务计划由自上向下和自下向上的计划组成，并协调这两个部分以确保计划是稳健的

自上而下



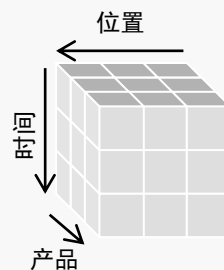
- 由高层主导，并融合区域/门店团队的意见
- 聚焦长期增长目标和品牌层面的战略方向
- 通过品类战略规划进行验证



自下而上

- 由更接近终端市场的角色主导
- 基于结合：按类别/渠道预测的月/周销量，库存周转，销售和利润
- 通过品牌战略和品类战略规划验证

商品财务计划通常考量多个维度：



信息来源：普华永道思略特分析

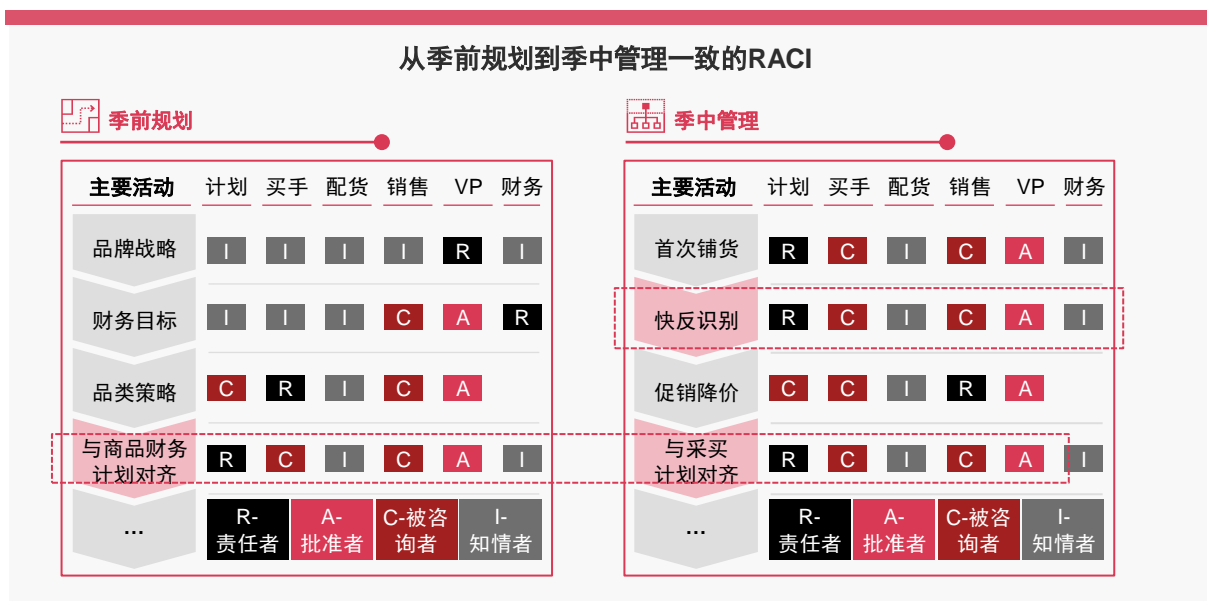


季中管理并不是单纯地根据市场短期变化而随机采取行动，仅满足短期业务目标。季中管理的核心目标是通过一系列运营手段确保期初的计划和目标能够达成。而季中预测也是为了能更早地识别需求信号并更快地采取行动，以促进达成季前的规划。



信息来源：普华永道思略特分析

因此，当行业里谈论快反，企业应该明确的一点是快反识别或季中预测是为季前计划人员新增的辅助规划工具，是用于通过快速响应为达成季前目标创造条件和机会，而不是用于取代季前规划。从团队职责设置到业务流程的串联，再到业务目标的锁定，季前规划与季中管理包括快反都是一脉相承的关系。



信息来源：普华永道思略特分析

虽然季中销售预测可能会“改变”季前的计划，然而，这些“变化”需要被“计划和衡量”，而“计划和衡量”的基础就是零售企业和品牌的核心人群需求与企业的市场定位，是企业发展的靶心。有相当一部分零售企业会在激烈的市场竞争中被短期的“可见”目标驶离季前的计划和路径，打破了商品调性的稳定性和连贯性，这种稳定性才能带给消费者信心和信任。因此建立端到端从季前规划到季末复盘的体系化的管理机制和工具，可以最大程度帮助品牌实现敏捷快反的同时实现商品力的稳健筑造。

品类策略端到端闭环规划框架



季后复盘

	地区			渠道		品类			季节		
	华东	华南	...	线上	线下	X	Y	Z	春季	夏季	...
销售	X%	Y%	Z%	A%	B%	E%	F%	G%
利润	...	<ul style="list-style-type: none"> 季末的财务表现数应该与季前的计划进行同维度同颗粒度的对比分析 与原计划有重大偏差的应加以审查和解释 复盘的目的是为下一轮季前计划识别和确定改进机会 								...	
库存周转	
毛利回报率

信息来源：普华永道战略特分析

从落地经验来看，驱动端到端一致性策略的执行、快反战略的落地，核心在于理顺整条决策机制，明确参与部门和职能分配，有针对性地解决全生命周期管理过程中的决策推诿问题，通过公司全系统联动，全面驱动季前与季中快反目标贯彻落实。

思略特有一套成熟的方法论，从季前规划开始，一直到季中的积极管理，从而帮助鞋服零售企业实现端到端的商品力打造：业务层面，帮助企业厘清业务逻辑并设计业务规则，包含季前规划的品类战略、商品财务计划、产品组合策略，季中管理的铺补货策略，营促销策略、快反策略；流程层面，设计端到端商品企划流程，包含季前商品规划、季中管理流程与季末复盘；组织层面，设计商品相关组织架构、岗位职责与决策机制；工具层面，设计端到端规划模板与计算逻辑。从而实现看得见的收益。

季中商品管理优化预期收益

举措	描述	年度收益
强化门店/货架库存管理与补货流程	<ul style="list-style-type: none"> 将门店/货架库存管理决策与采买决策进行分离 制定基于店铺销售业绩等级的并由采买计划给与充分输入的门店/货架库存管理流程 确保门店/货架库存管理动作尽可能接近产品店内上架日期进行 建立一种更结构性的方式在商品销售阶段进行货品再分配，充分考虑最新销售趋势变化及现货库存结构 制定季节性补货流程，以拉动模式根据实际销售表现从配送中心要货，同时考虑现有库存、销货速率和产品生命周期 	假设减少 50% 调拨量： 可节约数十万~数百万调拨相关运营成本； 同步提升店铺员工销售人效及工时分配
优化降价及清仓策略	<ul style="list-style-type: none"> 更新降价和清仓策略/边界，最大限度地提高全价商品售罄率并最大限度地减少超龄库存 重新评估/弃用以店铺级别和调拨支撑的降价策略 根据优化后的降价策略优化降价和清仓流程 	服装品类 3%~10% 售罄率提升； 库存天数减少 10%~20%

信息来源：普华永道思略特分析

总结

在以消费者为核心的零售变革时代，鞋服零售商应当意识到商品力对企业竞争力起到至关重要的作用。企业需要立即采取行动，建立贯穿产品生命周期的端到端的商品管理体系，以提升销售额、利润和库存周转率等关键绩效。

角逐商品力，需以商品企划为基石，通过定义品类战略，优化产品与渠道组合战略，调整铺货和补货策略，建立快反能力，不断满足并引领消费者需求（而不是一味地被动反应），为消费者提供定制化、差异化的商品和服务，从而最大化价值实现，激发企业增长活力并实现可持续发展。

扫描分享微信版本



打造“五感”品牌模型， 赢得新一代消费者

随着消费者主权时代的到来，消费者的“自我意识”越来越强，在消费过程中越来越关注并开始探索自我需求的边界。与此同时，品牌也在持续发展与迭代，从最初仅作为商品的符号与象征，到现在走向了品牌领导力时代，伟大的品牌逐渐开始引领产业及市场的革新。

在消费者主权时代，品牌的发展需要深入阐释自己所处品类之于消费者的关系和意义的变化，发现创造消费者价值的机会。企业需要通过打造“五感品牌”，赢取当代年轻消费者，进而更好地推动品牌持续迭代、焕发品牌领导力。

【“五感”品牌模型】基本框架

普华永道思略特结合自身丰富的品牌管理与咨询实践经验以及对于中国年轻消费者的深度洞察，深入解读品牌与当下消费者的关系，为品牌未来发展方向及路径提供新思路。

基于心理学的“冰山模型”，普华永道思略特提出了指导品牌建设的“五感”模型，通过深度剖析品牌的“内在”与“外在”价值，进一步揭示品牌与当下消费者的连接与互动，具体包括：

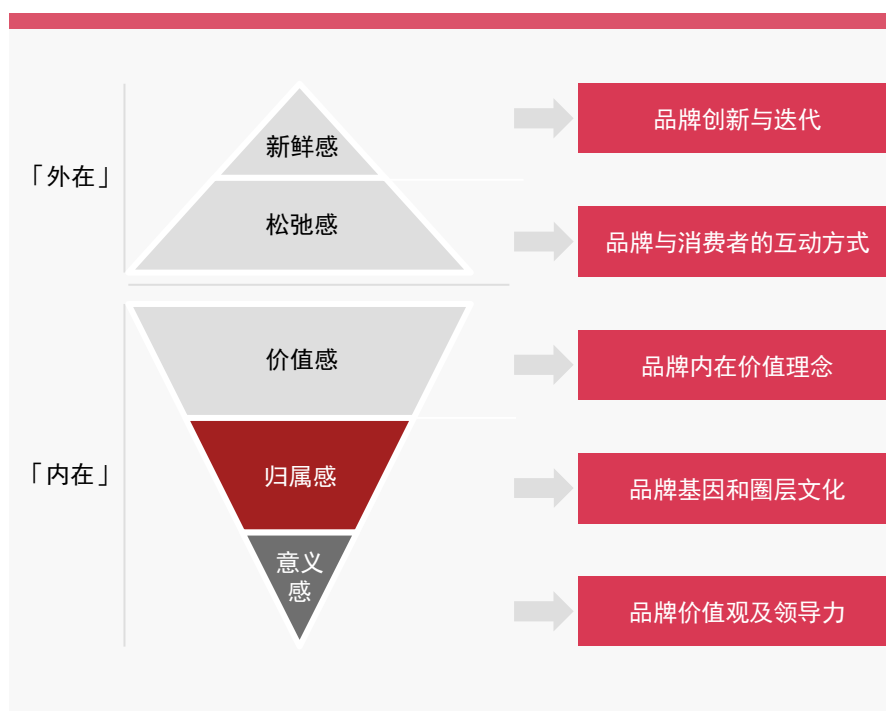
意义感：
品牌价值观及领导力

归属感：
品牌基因和圈层文化

价值感：
品牌内在价值理念

松弛感：
品牌与消费者的互动方式

新鲜感：
品牌创新与迭代



【“五感”品牌模型】核心内涵

意义感：品牌价值观及领导力

明确品牌存在的终极意义，并以此指引品牌未来的长远发展。消费者通过认知品牌的价值观、感受品牌在生活中的角色，进而与品牌形成内在意义共鸣。

当下已经进入第四消费时代。过去，填补式消费、炫耀式消费、悦己式消费是消费主流。随着社会的消费心理持续演变，现在人们期待通过消费寻找人生的答案和精神归属，即追求消费的“意义感”。同时，对于品牌而言，已经开始从定位向使命驱动转变。定位能帮助品牌在竞争中突围，而使命本质上去创造社会价值、引领新的市场，是一种典型的增量思维。富有领导力的品牌，致力于通过使命引领商业创新、创造社会价值，并引发更广泛的意义共鸣，引领和带动整个产业的发展。

例如，某软件巨头推动品牌焕新，重新定义品牌使命，明确企业战略新方向，重塑生产力和业务流程，构建智能云平台，创造了全新增长机遇。

归属感：品牌基因和圈层文化

品牌通过打造社群活动，向外输出特定的品牌调性和圈层文化，吸引具有相同“属性”的消费者加入，给“消费者”带来更多“归属感”，同时也增加了用户的黏性。

科技发展及现代社会生活深刻地改变着人们的社交形式，从原先基于熟人关系的“功利性社交”，逐渐发展到基于品位和兴趣文化的“生活方式”社交，由相同品位和爱好而发展出的“社群”逐渐成为“归属感”的重要表现方式。品牌通过打造社群活动，建立用户社群等方式，可以给消费者带来更多富有“归属感”的体验。

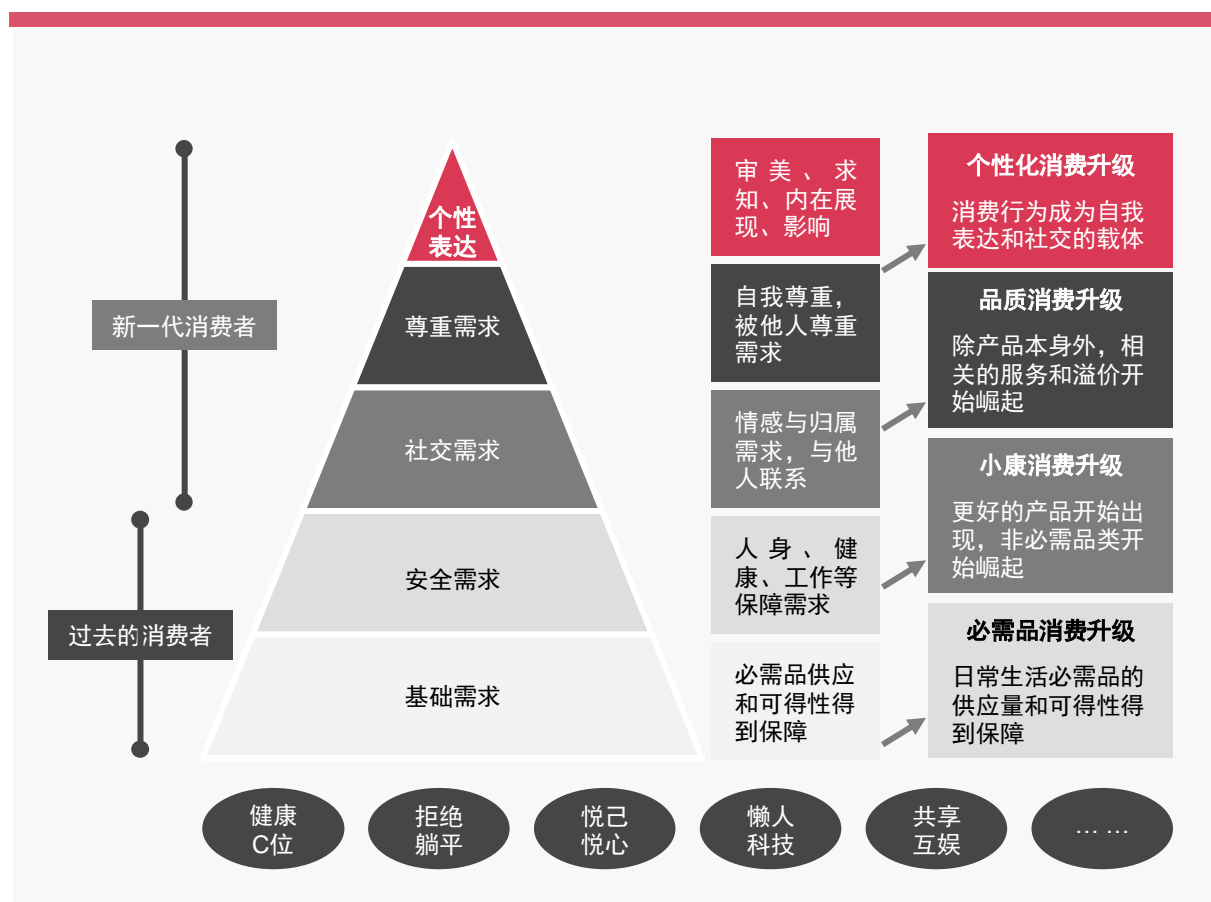
越来越多的品牌开始构建起具有归属感的社群。某运动品牌积极组建“线下社群”，让用户和用户、用户和意见领袖、用户和品牌建立起平等的伙伴关系，通过社群给消费者带来更多富有“归属感”的体验。



价值感：品牌内在价值理念

消费者生活方式背后，往往隐藏着更深层次的价值诉求。通过升维产品服务体系并传递品牌价值理念，品牌可以更好地满足消费者的价值诉求，提供更高维度的情感价值与精神价值。

随着物质生活的不断富裕,消费升级趋势也愈发明显，并沿着消费需求持续进阶，升级路径主要基于：**必需品消费升级**，通过消费满足日常生活必需品的供应量和可能性得到保障；**小康消费升级**，更好的产品开始出现，非必需品类开始崛起；**品质消费升级**，除产品本身外，相关的服务和溢价开始兴起；**个性化消费升级**，消费行为成为自我表达和社交的载体。面向新一代消费者，以“健康C位、拒绝躺平、悦己悦心、懒人科技、共享娱乐”为主的产品和服务逐步向满足消费者的社交需求、尊重需求、个性需求迁移，消费从满足基础性需求到满足“价值感”需求升级。



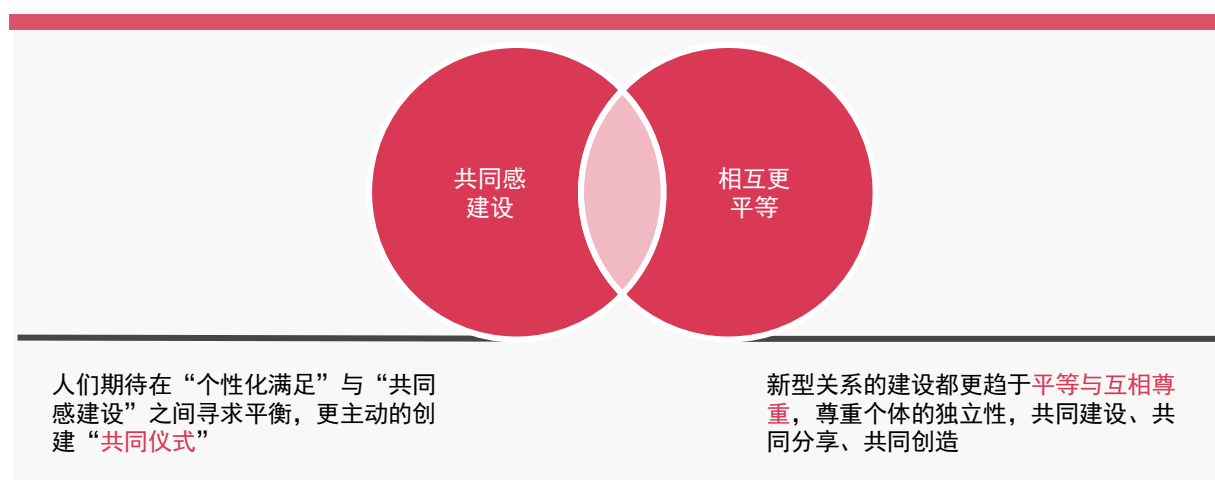
信息来源：普华永道思略特分析

结合当今商业社会的发展历程，国潮崛起、颜值经济、悦己消费等消费趋势的出现，都表明品牌正通过向外传递生活方式理念，满足新一代消费者文化、审美、情感等更高维度的“价值感”需求。

松弛感：品牌与消费者的互动方式

品牌与消费者的互动方式，从以前的教育式宣教转变为现在的平等对话，品牌营销方式正在悄然发生改变，品牌与消费者的沟通也变得更加真诚。

在当代社会中，个人感受的重要性持续上升，对情感联结的需求愈加强烈，人们期待在“个性化满足”与“共同感建设”之间寻求平衡，在不妥协个人感受的前提下加强联结，满足自我需求的同时也积极考虑他人的感受、更主动地创建“共同仪式”时刻。同时，当代社会关系的建设更趋于平等与相互尊重，在尊重个体独立的同时，也在逐渐向共同建设、共同分享、共同创造的关系过渡。品牌与消费者也逐渐走向更加松弛的互动模式，品牌正在用一种更轻松自由的姿态与消费者建立联结，用平等对话的方式与消费者进行互动。

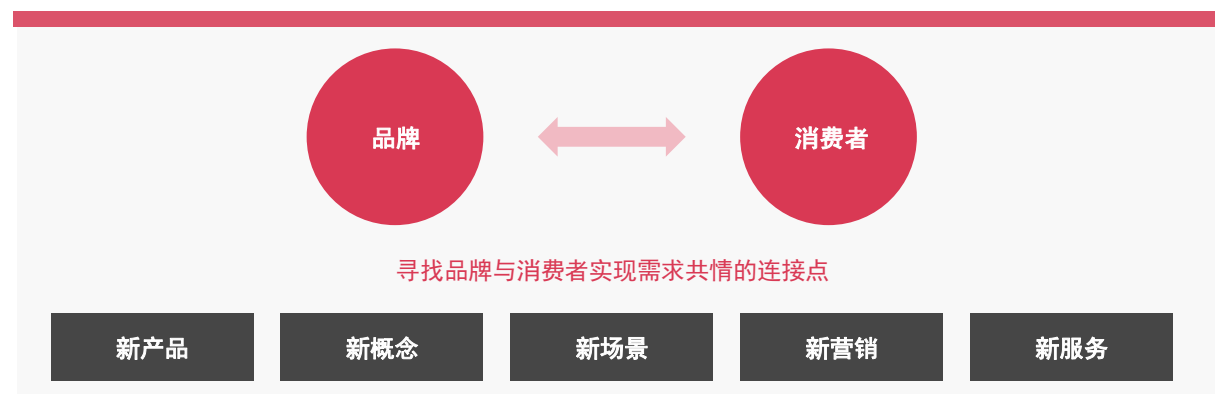


信息来源：普华永道思略特分析

品牌也在积极迎合趋势，尝试与用户进行平等对话。如某洗护“国民品牌”携手“国民偶像”掀起一场国民级营销传播战役，借助偶像回归根本的新人姿态，也间接彰显品牌的新人主张，将品牌与用户放在更为平等对话的互动关系中。

新鲜感：品牌创新与迭代

品牌通过各类创新举措，满足消费者对未知世界的探索和好奇心，给消费者带来全新的思维、体验或认知，使品牌与时俱进，延续与深化品牌与消费者之间的关系。



信息来源：普华永道思略特分析

如某咖啡连锁品牌积极开展品牌联名与产品创新，持续向外输出“新鲜感”。通过和不同品牌联名和创新咖啡饮品，带给消费者更多的惊喜时刻，进而保持了品牌的生机和活力。

结语

随着品牌与消费者关系的持续升级迭代，企业需要从更高维度审视品牌与消费者的关系。普华永道思略特建议企业，尝试从“五感品牌”视角出发，探索消费者的多维诉求，从而驱动品牌不断发展，打造更具竞争力与时代感的领导力品牌。

扫描分享微信版本



热点观察



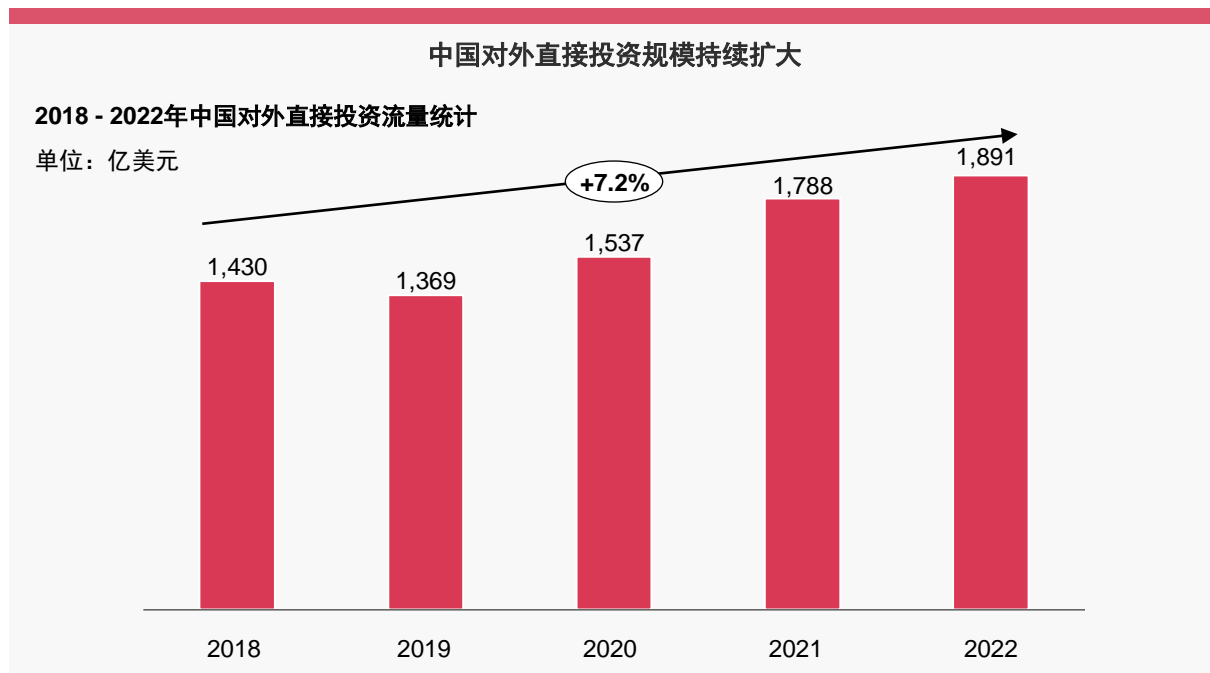
迈入国际化新常态，中国企业如何研判海外营商环境

“十四五”以来，面临大国关系、经济放缓等外部环境冲击，企业发展方向的不确定性、发展路径的不连续性明显增强。在日趋饱和的国内市场空间以及持续激烈的行业竞争之下，不少企业均面临业务发展的瓶颈及挑战，并将目光投向海外市场，使之成为新的增长路径。相关调研显示，超过80%的中国企业对出海发展持有较为乐观的态度。尽管海外市场有机会带来业务增长的新机遇，但国际化拓展也需应对地缘政治及目的国营商环境变化等的多方面风险。

普华永道思略特与普华永道数字咨询团队合作，结合覆盖多行业、全阶段的企业出海一手经验和洞察，共同撰写并归纳总结了可执行的海外营商环境风险分析框架和实操方案，助力中国企业国际化行稳致远。

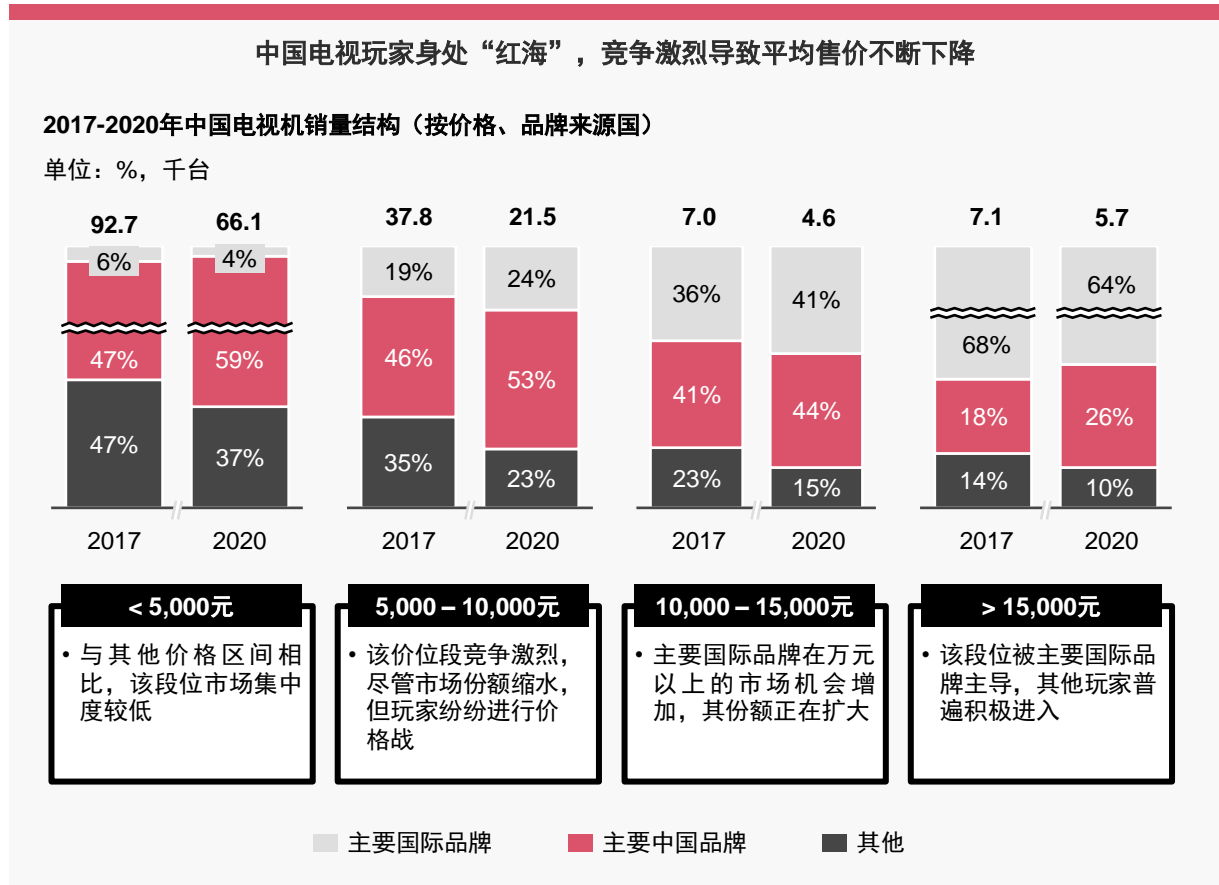
转型再升级，中企出海为何要谋定而后动？

2021年中国企业对外直接投资规模接近1,800亿美元投资，创近五年新高。新一轮出海呈现出新的特征，中国出海企业已从传统的大型企业延伸至中小型企业，世界各地都能看到中国新兴企业与创新产品的身影。传统的“中国制造”产品正在逐步摆脱“廉价”标签，迭代为具有高附加值、高溢价的产品，中国品牌也在国外市场渐露头角。



信息来源：普华永道思略特分析

究其原因，一方面，国内市场需求增长放缓，市场空间被压缩。另一方面，行业成熟度提升，使竞争日趋激烈。以家电行业为例，国内电视市场已进入白热化竞争阶段，而海外市场仍有需求空白，出海外拓成为了必然趋势。



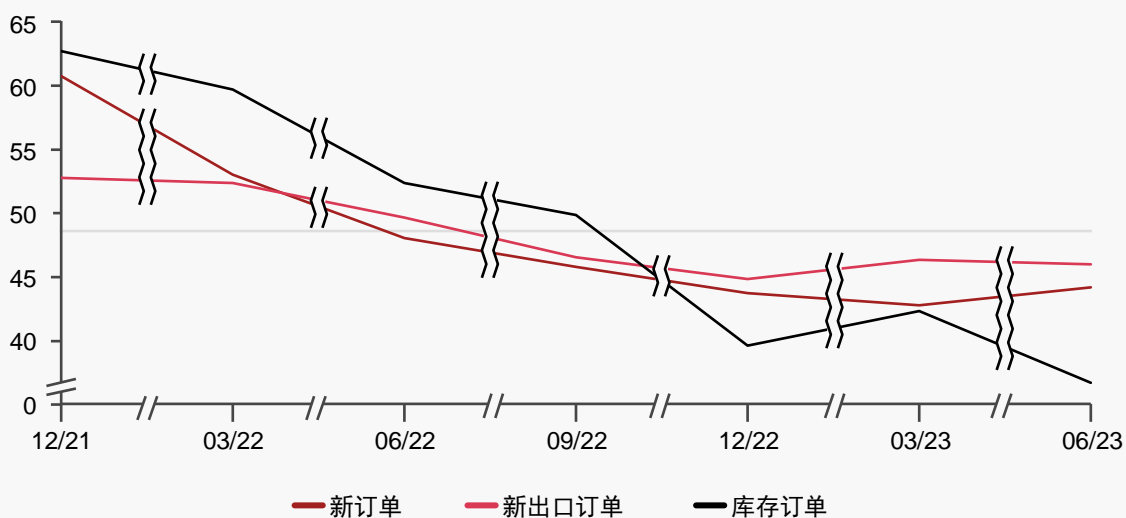
注释：主要国际品牌包括三星、索尼等；主要中国品牌包括海信、TCL、创维、小米、华为等
 信息来源：普华永道思略特分析

然而，进入当前的VUCA时代，世界局势愈发呈现出volatility（易变性）、uncertainty（不确定性）、complexity（复杂性）、ambiguity（模糊性）的形态。尽管具备支持性政策、产业基础扎实、深度参与全球价值链、打造新业态/新模式等拉动因素，中国企业出海仍面临着不小的宏观挑战。

- **地缘政治 - 大国博弈复杂化加剧**：科技创新成为大国战略博弈的主战场，例如：通过出台芯片等核心特定技术的限制政策，加大对与其安全直接相关行业的封锁力度，一定程度影响了中国高新技术企业的发展。
- **经济影响 - “封闭”的经济循环体系**：西方发达国家正逐渐减少从中国进口高技术产品，并着力减少对中国供应链的依赖，试图形成发达国家间的内部循环体系。
- **社会环境 - 海外“去库存”进一步抑制需求**：以美国为例，美国内需持续回落，新订单、新出口订单、库存订单呈现不断下降趋势，“去库存”压力更趋严峻。

美国内需持续回落

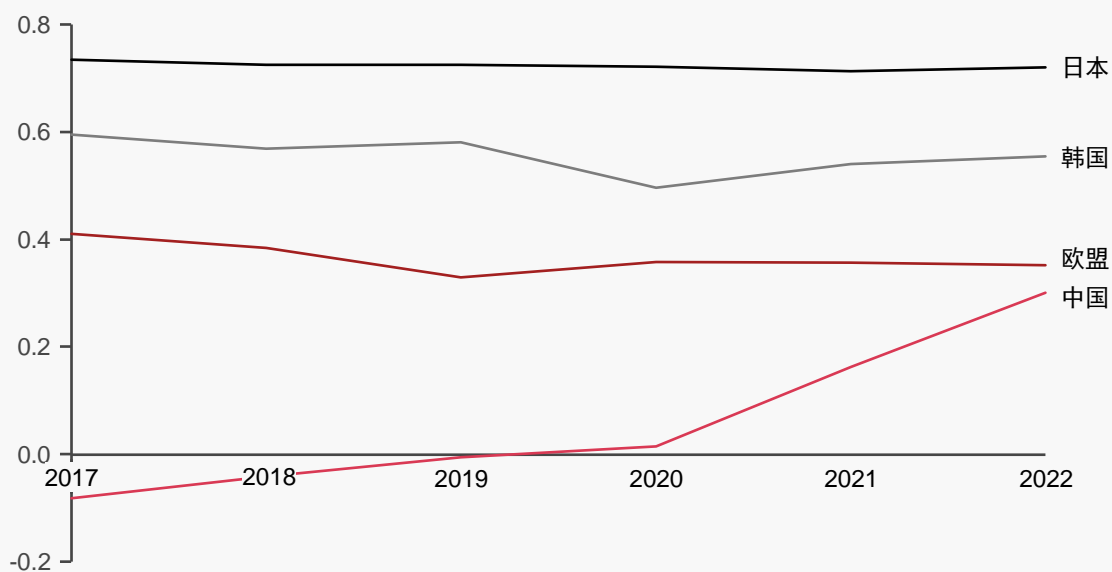
2021年12月-2023年6月美国制造业PMI指数统计



信息来源：普华永道思略特分析

- **技术迭代 - “赶超”和“被赶超”的双重压力：**当前中国不断加强在研发方面的投入，并在如汽车行业等高新技术领域力求突破，与发达国家之间正逐步形成激烈的竞争关系。与此同时，很多发展中国家在一些劳动密集型的传统产业上日趋成熟，导致我国在部分产品出口上面临被赶超的压力。

中国与发达国家在汽车领域的国际贸易竞争优势指数



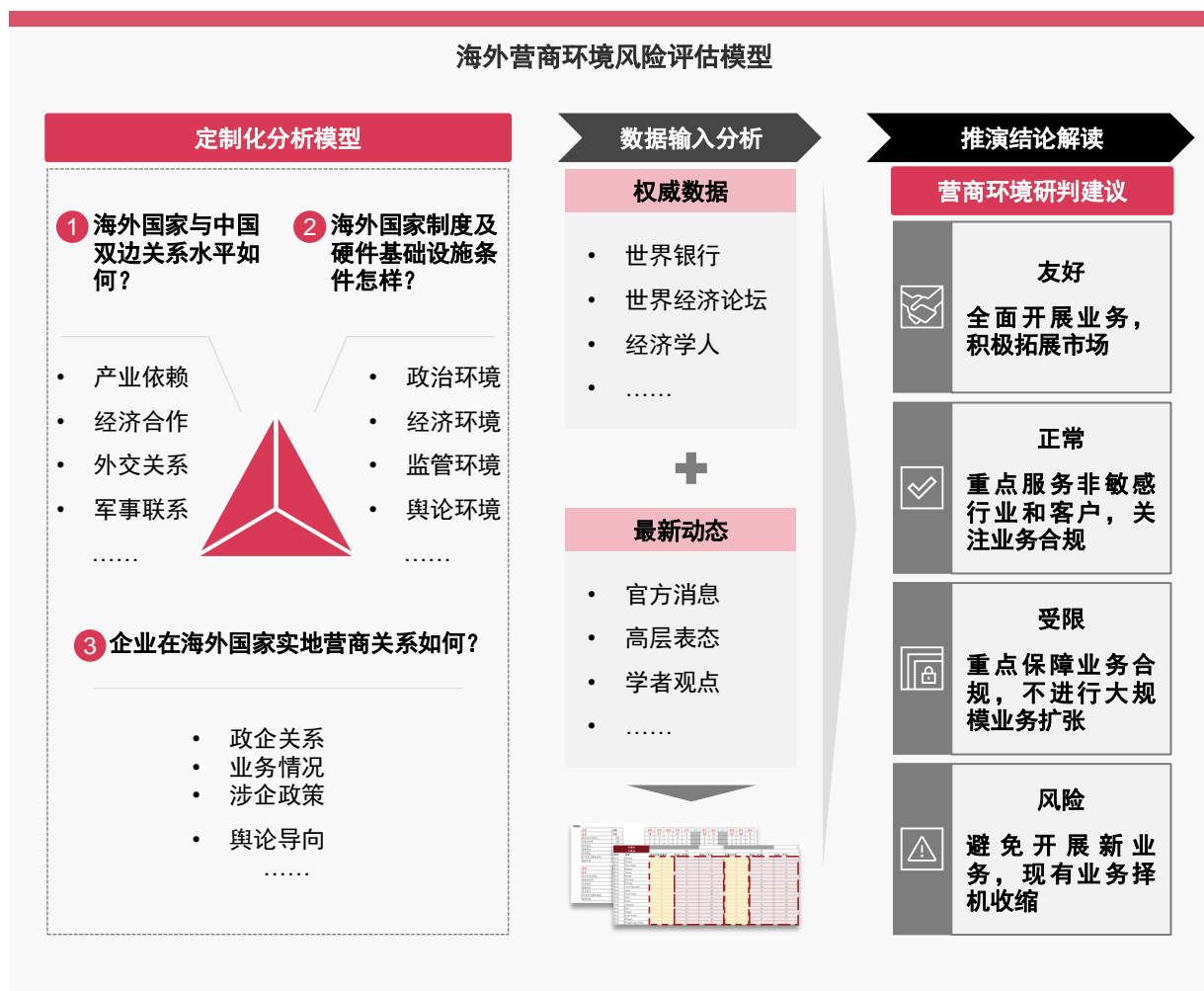
注释：贸易竞争优势指数表示一国进出口贸易的差额占进出口总额的比重，越接近于-1表示竞争力越薄弱，越接近于1则表示竞争力越大

信息来源：普华永道思略特分析

逆风仍前行，中国企业出海如何识别挑战？

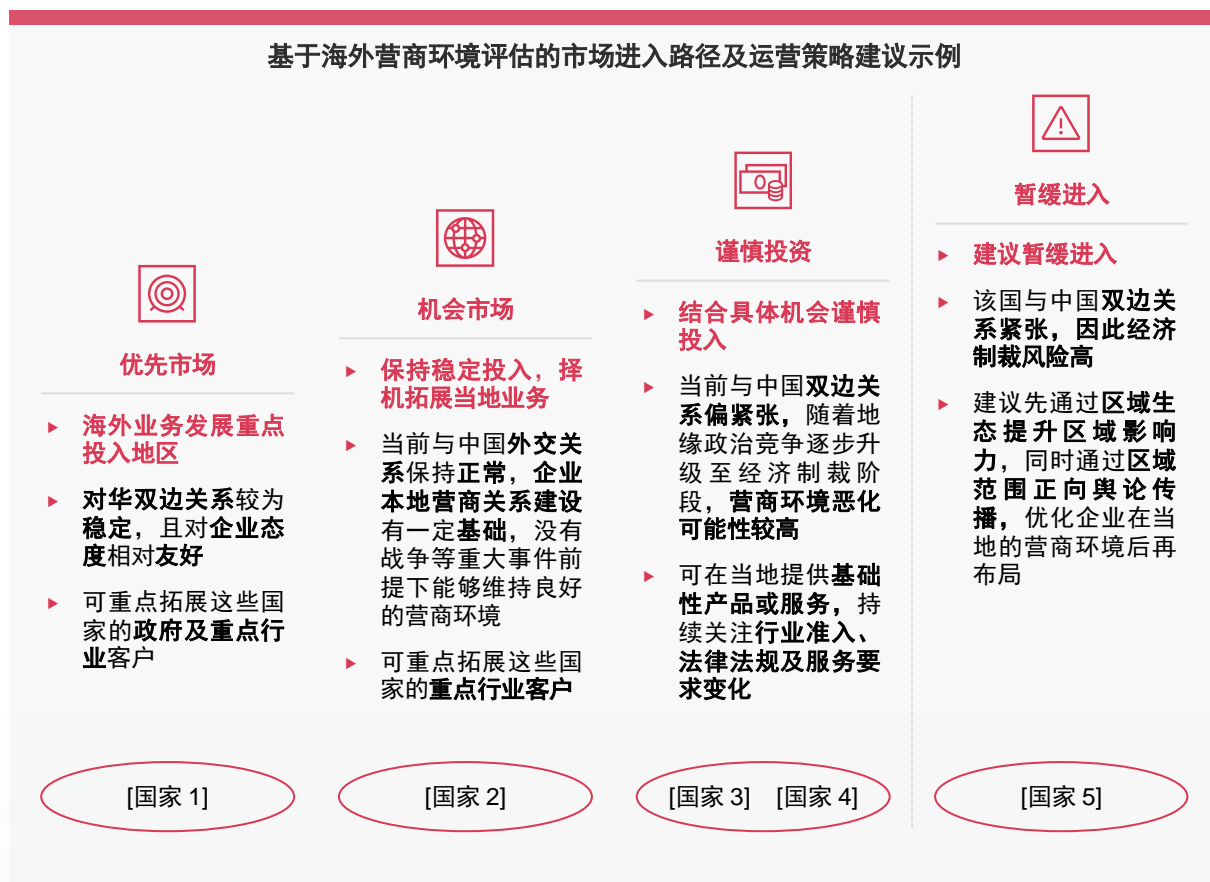
在全球经贸环境动荡的大背景下，近5年中国出口贸易持续稳定增长，展现出强劲韧性，长期向好的基本面保持不变。但此番中企出海的航程中依然不乏风浪和暗礁，如何识别出海道路上的潜在挑战和风险，研判海外营商环境，成为中国企业海外拓展的重要任务。

海外市场的情势洞察并不是简单的对海外市场的收集数据，而是从宏观到微观，从筛选到聚焦的系统性分析过程。普华永道基于大量实战经验和行业沉淀，建立海外营商环境风险评估模型，帮助中国企业对海外营商环境进行多维度全方位的综合分析。该模型覆盖了中国与目标国家的双边关系，目标国家的营商环境便利度以及企业自身在目标国家实地营商关系，从宏观到微观的三大层面、多个维度，综合权威数据和最新动态的多类因素，并结合企业行业及自身需求进行综合研判，对企业在目标国家的营商环境风险进行具有针对性的评估。



信息来源：普华永道思略特分析

基于海外市场的营商环境风险水平，分级分类提出业务发展策略建议，同时通过分析评估关键风险，对目标国家营商环境的情况和可能发生的变化进行推演，支持企业进行前瞻性决策。



信息来源：普华永道思略特分析



宏观到聚焦，中国企业如何乘风破浪？

在风险不断攀升的国际形势之下，未来“不确定性”将成为全球化发展的关键词，中国企业的海外拓展必须在风险管理方面做好全方位准备以应对挑战，方能在出海道路上行稳致远。因此，中国企业未来国际化发展更需要时刻把握外部情势变动，布局应对措施，主动适应新规则，在摩擦中逐渐磨合适应。

普华永道认为，中企可以根据境外监管合规要求、产业和重大生产力布局政策、区域发展政策、税收和补贴政策、价格政策、贸易政策等关键监管领域，围绕境外投资目标国家法规、经济、环境、技术、产业等风险因素，分析关键合规风险、评估影响，运用风险管理手段，更好地应对海外营商的风险。

法规政策要素应对

- 法规政策影响性分析

中企可通过梳理经济、环境、技术和产业政策的目标、内容、措施及利益相关方的合规职责义务（如拟进入的行业投资准入、双边投资保护、准入范围、准入条件及限制要求和许可经营手续），识别可能对投资项目和关键出海业务造成影响的法规要求。

- 法规政策回顾性分析

结合中企出海的关键业务领域对应的政策影响分析结果和现行政策违规案例进行回顾性分析，洞察监管政策动态要求和趋势，检视中企的合规遵从情况，及时制定、调整业务合规管理工作。

- 法规政策符合性分析

分析投资项目准备阶段的组织架构设立情况和合规资源的配置情况，分析境外实体和业务部署与境外法规政策的符合性。

经济不确定要素应对

- 积极关注外部监管政策变化，提前制定防范措施

积极关注投资目标国家和物料采购主要来源国、生产和研发主要国家之间的经济贸易政策和外汇管制变化，深入分析影响结果，提前制定风险应对计划和防范措施（如使用多种投融资工具降低汇率风险）。

- 积极推进企业制度体系建设，制度先行稳固发展

适应市场经济要求，构建投资产权清晰、权责明确、管理科学的制度体系。中企通过投资主体多元化的实施，对企业法人治理结构不断完善；建立健全的科学、民主决策制度，加大激励措施应用力度，为企业发展竞争力提升提供可靠保障。

- 构建全面预算授权体系，控制经济风险产生

经营活动预算、投资活动预算、筹资活动预算等都为全面预算的主要内容。在全面预算管理，中企制定科学的分级管理规定，在预算申报、资金分配及项目执行等多个阶段对境内外各个部门监管职责加以明确，且对各级经济责任制加以强化。适时监控经济活动与资金运作状态，充分结合企业战略目标和企业实际资源能力，达到企业发展目标的实现。

- 积极分析评估潜在经济风险，保障经营治理水平

中企通过筛选、分析与评估企业经营过程中存在的各种经济风险，并确保判断的准确性，把风险防范控制的重点从化解转移到风险防范环节。形成有效预测、识别、评估及分析可能存有的风险，并进行有效处理。以成本最低化达到最大安全保障的科学经营治理。

- 运用现代数字化技术，实现资产管理信息化

通过互联网技术，达到网络化管理的目的，做到境内外各部门有效监管、信息资源共享，达到多部门对一项业务有效监管的目的。实现资产动态管理，确保任何时间相关部门都能够对资产管理信息进行查询与反馈，进而对企业管理效率、工作质量最大限度提升。

- 推进人事制度改革，建立灵活用人机制

完善“效率优先、兼顾公平”的分配制度，优化配置境内外人力资源，促进人才跨境流动的合理有序，对人才使用效率最大限度提升。

生态环境影响应对

- 从制度颁布的时间维度出发，开展全生命周期生态环境影响分析

考虑环境政策颁布、修订和实施的全过程，确定是否会对中企的境外业务产生长期影响。

- 从制度的辐射空间尺度出发，考虑政策实施后受到影响的区域

分析政策是否会在特定时段对特定区域产生直接或间接的影响，涉及边境地区的特殊政策应考虑跨界生态环境影响范围和程度。

- 分析环境政策内容、执行是否存在不确定性，及时制定应对措施

针对政策作用对象界定不明确、保障措施不到位等情况，或针对政策执行中断、选择性执行、过激或消极执行等情况进行分析评估，及时制定合规内控的应对措施。

技术影响应对

- 利用专利政策优势，打响品牌效益

结合投资目标国家的技术政策要求和中企业务发展所具备的技术专利和优势，重点选择在投资目标国家开展与中企技术优势匹配度较高的技术，提高中企在境外当地甚至全球技术领域的竞争力水平和知名度。

- 加强准入条件识别，维护合法利益

为促进中企跨越国外技术壁垒，中企可以持续完善出口技术服务体系，加强对国际市场技术准入条件和出口商品技术政策要求的监测识别，积极为企业跨越国外技术壁垒提供技术政府支持。同时，中企可以充分利用 WTO TBT/SPS 委员会及其相关多边贸易合作平台服务，积极维护和争取合法利益。

产业影响应对

- 以创新政策统领产业政策体系，协调产业政策与绿色转型

当前“绿色复苏”已成为全球发展主流趋势，英美欧盟等国家和组织陆续提出通过绿色化和数字化实现碳中和目标。中企可通过识别、获取、使用产业扶持政策及其条件要求，营造绿色战略转型，实现全球化稳步经营。

- 提升产业政策系统性管理能力，构建数字化转型工具系统

锚定前沿技术工具，构建公司绿色产业战略定位与数字化工具系统规划，以全球关键产业政策为引子，打通业务跨境数据流通，促进境内外产业系统性管理能力，推动数字化技术赋能产业经营效益，营造企业业态发展新模式与产业品牌竞争力。

- 强调发展与合作并重，与境外行业龙头企业合作并寻求互利突破

中企应在出海业务前期调研环节，充分了解境外当地经济规模大、市场竞争力强的大型行业龙头企业及其出海发展案例，结合境外当地政策扶持和当地重点产业发展战略定位，选择性采取兼并重组、股份合作、资产转让等方式，积极寻求产业互利突破，以“抛砖引玉”模式打开海外市场困局。

- 确保中企的产业政策措施适应国际经贸规则的演变趋势

中企为更好地融入新的境外国际贸易投资体系，有必要了解、对照、应用WTO改革和其他新的区域贸易协定规则要求，重新审视自身产业战略和发展定位。确保在境外适用的贸易协定规章要求框架下，强化基础技术、设施和专业人才领域的投入力度，应对外部国家或地区的国家经贸规则的挑战。

运用风险管理工具

- 定位投资目标国，识别关键合规政策要求和潜在风险领域

收集、识别并了解境外关键政策（包括但不限于法律法规、监管要求、区域贸易协定等），采取政策的影响性分析、回顾性分析、符合性分析工作，研究关键政策对中企出海业务的影响程度，以此评估潜在合规风险领域（如地缘政治风险、宏观经济风险、行业风险等）。

- 从合规政策、企业战略与重点出海业务出发评估合规风险

围绕关键合规政策红线底线、企业战略发展定位与重点出海业务，针对已评估识别的关键合规风险领域进行优先级排序，特别将影响投资准入与获批、投资项目进度、后续生产经营环节的潜在关键合规风险领域，锁定为较高优先级地位，以便重点关注。

- 利用风险管理战略及手段，明确关键合规风险的管理举措和应对措施

结合关键合规风险的分析及评估结果，模拟潜在风险发生的场景，制定缓解潜在合规风险的合规应对计划，明确合规应对措施和突发合规事件的预备方案。确保投资准入阶段的前期准备工作充分，并及时快速响应不确定的法规政策、生态、经济、技术、产业风险因素。

投资项目各生命周期的风险领域举例

投资项目 生命周期	前期	建设期	运营期	退出期
关键风险 领域	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 地缘政治风险 ▪ 宏观经济风险 ▪ 行业风险 ▪ 公司治理风险 ▪ 资金风险 ▪ 汇率及利率风险 ▪ 融资风险 ▪ 税务风险 ▪ 社会责任风险 ▪ 环境风险 ▪ 设计风险 ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 健康安全风险 ▪ 社会责任风险 ▪ 施工风险 ▪ 汇率及利率风险 ▪ 预算管理风险 ▪ 分包风险 ▪ 环境风险 ▪ 供应链风险 ▪ 合同风险 ▪ 资金风险 ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 环境风险 ▪ 社会责任风险 ▪ 健康安全风险 ▪ 人力资源风险 ▪ 税务筹划风险 ▪ 汇率及利率风险 ▪ 供应链风险 ▪ 营销风险 ▪ 技术风险 ▪ 资金风险 ▪ 运维风险 ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 投资决策风险 ▪ 税务筹划风险 ▪ 外汇管制风险 ▪ 人力资源风险 ▪ 社会责任风险 ▪ 资金风险 ▪

信息来源：普华永道思略特分析

全球化大背景下，中国企业在出海之路上早已迈出了坚实的步伐。在这“百年未有之大变局”之下，中国企业更需要仔细思量，及时准确地捕捉海外市场及行业发展信号，提前准备布局应对方案。放眼未来，在合理研判海外营商环境，制定切实有效应对手段的基础之上，中企出海之行方可乘风破浪、行稳致远。

扫描分享微信版本



扫描下载报告





新乡村·大使命 —— 探索EOD乡村开发新模式

农业兴则国家兴，全面推进乡村振兴是新时代中国建设农业强国的重要任务，是实现中华民族伟大复兴的坚实基础。乡村振兴的关键是生态宜居。良好的生态环境是乡村的最大优势和宝贵财富。唯有做好“绿水青山”保障乡村发展的本体条件，才能做大“金山银山”与切实发展农业、建设农村并提升农民精神文化及物质生活水平。

在此背景下，普华永道着眼于国家乡村振兴战略的理论与实践，推出“新乡村·大使命”系列文章，针对“生态乡村”、“产业乡村”、“美丽乡村”、“人文乡村”和“现代乡村”五个主题进行持续分析和解读，希望助力社会各界各显其能、各尽其力，共同谱写新时代中国乡村振兴新篇章。系列文章的第一篇将聚焦乡村振兴当前总体发展情况，关注乡村振兴在未来的发展机遇和挑战，并探索生态环境导向的开发模式（EOD模式）与乡村振兴有机结合带来的新路径，挖掘乡村振兴在新时代下的发展新模式。

乡村振兴发展现状

2022年是《乡村振兴战略规划（2018—2022年）》的收官之年，也是进入“全面推进乡村振兴”后的关键一年。为了全面衡量实施乡村振兴战略五年以来的成果，普华永道根据2018年中央一号文件提出的“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”总要求，建立5大维度共19个指标进行研究分析。

总体来看，近5年来全国整体乡村发展水平已有明显提升，尤其在产业兴旺、生活富裕维度的多个指标表现突出，这也彰显出我国全面推进乡村振兴战略已经取得阶段性成就。与之相比，生态宜居、乡风文明方面还具有较大的提升空间，未来进一步全面振兴任重道远。

维度	子维度	指标	正负向	2016-2021CAGR
产业兴旺	农业生产基础	人均农业机械总动力（千瓦）	+	5.6%
		每公顷耕地粮食总产量（万吨）	+	3.2%
	农业生产效率	人均农林牧渔总产值（万元/人）	+	9.4%
	农业绿色发展	每公顷耕地农用化肥施用量（万吨）	-	-1.8%
生态宜居	农村人居环境治理	生活垃圾处理率（%）	+	1.2%
		卫生厕所普及率（%）	+	5.1%
		生活污水处理率（%）	+	3.3%
	生态保护	农村绿化率（%）	+	0.1%
乡风文明	农民受教育程度	人均教育文化娱乐支出（元）	+	9.0%
		高中及以上学历人口占比（%）	+	3.6%
	乡村公共文化服务	人均乡镇文化站（个）	+	2.4%
治理有效	治理能力	人均村镇建设管理人员配比（人）	+	6.0%
	治理举措	人均规划编制投入水平（元）	+	10.9%
生活富裕	农民收入水平	农民人均可支配收入（元）	+	8.9%
	农民生活条件	每百户汽车拥有量（辆）	+	11.7%
		农村居民人均住房面积（平方米）	+	0.6%
	基础设施建设水平	供水普及率（%）	+	5.5%
		人均道路面积（平方米）	+	13.0%
	基本公共服务保障水平	农村每千人拥有卫生技术人员数（人）	+	6.0%

注释：CAGR，年复合增长率

信息来源：普华永道思略特分析

乡村振兴机遇挑战

国家层级提出新要求，三大关键词引领发展机遇

2023年是乡村振兴迈向高质量发展阶段的开局年份。李强总理在今年3月答记者问中提到，现阶段全面推进乡村振兴需注意三个关键词，普华永道对此解读如下：

- **“全面” —— 乡村功能价值复合化。**要推进乡村从承担城市农产品保障供应的附属功能向承担多元复合的核心功能转变，全面彰显乡村的经济、生态、社会、文化等价值。
- **“特色” —— 因地制宜打造千村千面。**要挖掘乡村文化内涵，结合当地资源禀赋，落实“一村一策”设计，打造和谐聚落，避免千篇一律。
- **“改革” —— 深化农民参与的机制。**乡村振兴的核心是农民，农民作为乡村产业振兴的关键生产要素、乡村文化振兴的关键供需方、乡村现代化治理的关键参与者，调动其积极性和主体性是乡村振兴的必然要求。

落地实施仍面临三大挑战，亟需探索破局之道

乡村振兴所涉及的主体多元化，内容综合化。结合过往实践经验，未来全面推进乡村振兴还面临着基础设施、公共服务、产业结构、城乡融合、人口人才、信息技术、金融资金、环境保护等多方面的挑战：

- **基础设施和公共服务挑战：**乡村地区道路、供水、供电等基础设施尚未完善，不仅影响了农村生活质量，也限制了农村地区发展潜力。同时，义务教育、医疗服务、生育养老、公共文化等公共服务体系也有待进一步改善，当前农村公共服务供给总体缺乏、结构失调、质量不高。
- **产业结构与城乡融合挑战：**目前乡村产业发展内部结构相对失衡，一二三产业融合深度与层次不够，二三产业发展相对滞后，还存在忽视当地产业的核心优势和地方特色，从而导致产业发展同质化、造成“千村一面”现象。并且，城乡之间的融合不完善也致使乡村产业结构单一、农业结构落后，产品附加值低、市场竞争力较弱，乡村价值功能开发不充分。
- **人口人才及信息技术挑战：**随着城市化进程不断推进，乡村地区劳动力大量外流，留守人口老龄化加剧，“空心村”问题不断出现，乡村人才资源结构配置亟待优化。此外，当前乡村信息化与科技创新水平较低，无法为具备产业技术和管理能力的高端人才提供管理工具，也限制了乡村的人才结构升级和创新发展。

除上述三大挑战外，乡村振兴还需要解决资金和金融支持、环境保护与可持续发展等其他潜在课题，面对这些挑战，需要政府、社会各界共同努力，寻找解决问题的路径、制定针对性的政策、开展切实可行的措施。

EOD助力乡村振兴路径

EOD模式定义与内涵

根据中国生态环境部定义，生态环境导向的开发模式（Ecology-Oriented Development，简称EOD模式）是以生态保护和环境治理为基础，以特色产业运营为支撑，以区域综合开发为载体，采取产业链延伸、联合经营、组合开发等方式，推动公益性较强、收益性差的生态环境治理项目与收益较好的关联产业有效融合，统筹推进，一体化实施，将生态环境治理带来的经济价值内部化，是一种创新性的项目组织实施方式。从定义中可以提炼出三大内涵：

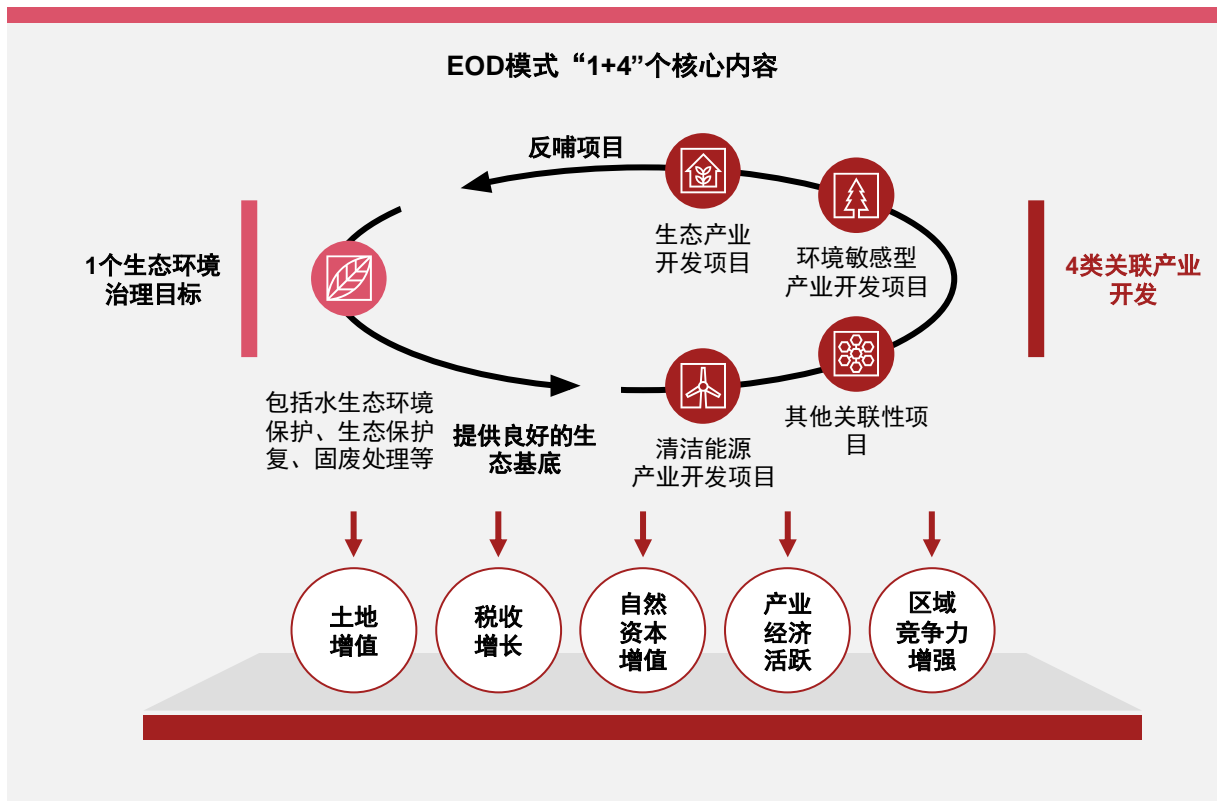
- **“融合” —— 关联性融合。**将公益性较强、收益性差的生态环境治理项目与收益较好的关联产业项目有效融合。
- **“一体” —— 一体化实施。**由一个主体统筹实施，一体化推进，建设运营维护一体化实施。
- **“反哺” —— 效益内部平衡。**将生态环境治理带来的经济价值内部化，解决环保前期投入的资金问题，实现项目整体收益和成本平衡。

“1+4”个核心内容：1个生态环境治理和4类关联产业开发

生态环境治理是EOD项目的投入端，也是打造绿水青山的基础。根据生态环境部入库指南，治理的领域通常有8类，包括水生态环境保护、生态保护修复、固废处理处置及资源综合利用、农业农村污染治理、土壤污染防治、大气污染防治、重点海域综合治理、其他环境治理。

关联产业开发则是EOD项目的产出端、造血端，是形成“金山银山”的直接来源。关联产业需契合乡村社会经济发展与生态环境治理的实际需要，为后续项目收益形成良好的支撑，从而保障项目投入和产出的平衡。通常而言，有如下4类：

- **生态产业开发类：包括生态农业、文旅、康养等。**该类产业一方面能够直接利用乡村已有的河流、林地、山地等自然资源，高效地将其转化为经济价值；另一方面对建设用地规模的要求相对较低，且可采用点状用地的方式开发，能更快实施落地。
- **环境敏感性产业开发类：包括数字经济、电子元器件、环保装备制造等。**该类产业本身对良好生态有较强的依赖度，需要在特别干净或具备特殊光热水气等条件的自然环境下运作，从而确保产品质量。同时，该类产业也属于国家战略新兴产业发展方向，有利于提升乡村的制造业水平，带动地方经济提升。
- **清洁能源产业开发类：包括光伏、生物质能源、风电环保等。**该类产业一方面同样是国家重点扶持的新兴产业方向，具备极强的区域经济带动能力。此外一些清洁能源例如光伏，也具备一定的防风固沙、生态修复功能，与生态治理项目具有内在的相互融合促进关系。
- **其他：包括商贸服务业、科技服务业等。**



EOD助力乡村振兴有效解决当下痛点

在如今乡村振兴面临着基础设施、公共服务、产业结构、城乡融合、人口人才、信息技术、环境保护等各方面挑战的背景下，EOD模式或是有效解决眼下痛点的可行路径之一。

总体打包基础设施和产业配套建设，形成长效造血机制：EOD模式支持项目总体打包开发，打包范围广泛，支持公益性、准公益性及经营性项目拼盘开发，为基础设施投入提供专项资金、不增加政府债务负担，并充分将绿色项目的经济效益与环境效益相结合，保证了“绿水青山”与“金山银山”统筹协调发展。

需求闭环、整体开发，实现产业协调发展、加快城乡融合进程：EOD项目充分考虑生态环境治理项目的外部经济性和环境质量改善后提升价值的外溢流向，结合当地实际情况，明确与生态治理项目相关联的农业产业开发项目。通过一、二、三产交叉融合发展，推动传统农业向高产、高质、优质的现代化农业发展，提升区域综合实力、促进城乡融合发展。

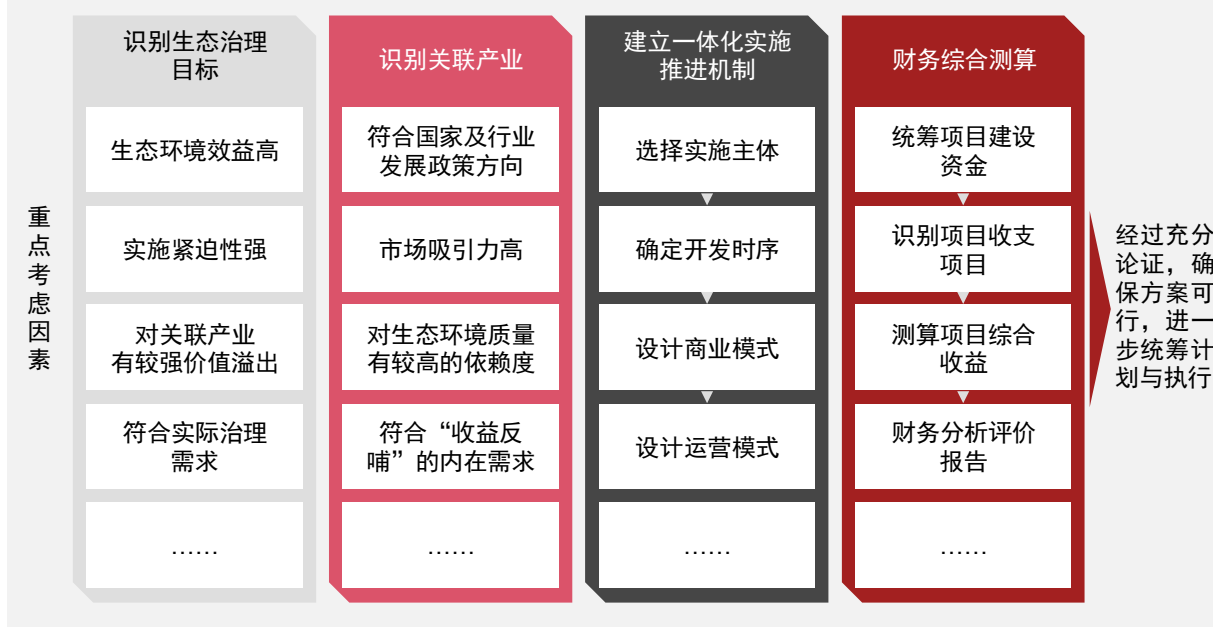
提升生态基底引入专业人才，利用现代化管理和信息化能力打造乡村新面貌：EOD项目通过环境修复、基础设施建设以及产业配套建设，为产业引入与人口流入提供良好生态基底，并通过产业发展激活区域经济从而增加居民收入并增强区域知名度，有利于引入人才、留住人才，为乡村建设输入现代化管理观念、提升信息应用能力，助力打造乡村新面貌。

EOD助力乡村振兴方案

与乡村振兴的传统模式相比，EOD项目的综合性更强、领域跨度更大、参与方更多、实施周期更长。为保障项目落地实施，前期需重点就以下四个方面进行充分规划和论证，明确切实可行的可研方案：

- **明确生态治理目标：**需结合本地乡村区域特征和实际治理需求，优先识别生态环境效益高、实施紧迫级数高、产业关联溢价高的项目。
- **识别关联产业：**产业选择首先需符合“收益反哺”的内在需求，重点关注符合国家及行业发展政策方向、具备较好的增长前景、对生态环境质量有较高的依赖度、满足金融机构对整体项目收益要求的产业类别，其次还需充分挖掘地方特色，结合当地资源禀赋择优筛选。
- **建立一体化实施推进机制：**包括申报和实施主体选择与组成、领导小组成立与组长推选、政府与社会资本合作框架协议签订、片区环境治理与开发时序制定、项目持续运营模式与长效机制设计等。
- **财务综合测算：**需形成科学合理的测算依据和扎实的市场调研数据支撑，全面、详细地识别项目运营期间潜在的收益来源项与成本项，统筹项目建设投资及资金来源，从而保证项目资金自平衡测算结果的真实可靠，进而完成融资和落地。

EOD助力乡村振兴方案



信息来源：普华永道思略特分析

结语

展望未来，“两山”理论已经为乡村振兴铺就了行动指南，而EOD模式则为乡村振兴提供了一条可行的实施路径。以EOD模式助力乡村振兴，不仅能够有效破解“烧钱”困境，还有助于构建乡村现代产业体系、提升生态价值转化效率。在实践中，需在前期重点论证的四大方面包括明确生态治理目标、识别关联产业、建立一体化推进机制、财务综合测算。在清晰的方向和路径指引下，我国乡村方能更快实现“青山行不尽、绿水去何长”的远期发展蓝图。

普华永道可提供乡村振兴项目的战略和运营以及EOD入库申请等一系列相关的咨询服务，包括战略规划、产业规划、项目策划、开发运营和投融资方案设计、财务分析、政策与产业资源导入建议以及可研报告编制等服务。

扫描分享微信版本



新乡村·大使命 —— 把握体育助力乡村振兴新机遇

习近平总书记强调：“体育是提高人民健康水平的重要手段，也是实现中国梦的重要内容。”在全面推进乡村振兴的背景下，深入实施全民健身战略、发展乡村体育已成为建设健康中国、体育强国的重要任务。与此同时，随着体育产业中新业态、新模式、新价值的不断涌现，体育在中国式现代化中的综合价值和多元功能日益彰显，发展体育产业有望成为助力乡村产业、人才、生态、文化与组织全方位振兴以及推动乡村高质量发展的重要手段。

在此背景下，本文将从体育行业大势出发，分析体育助力乡村振兴的机遇挑战和实现路径，并结合普华永道于实践中积累的洞察发现给出系统的落地策略，为体育助力乡村振兴提供可复制的新模式与可推广的新方案。

体育产业发展趋势

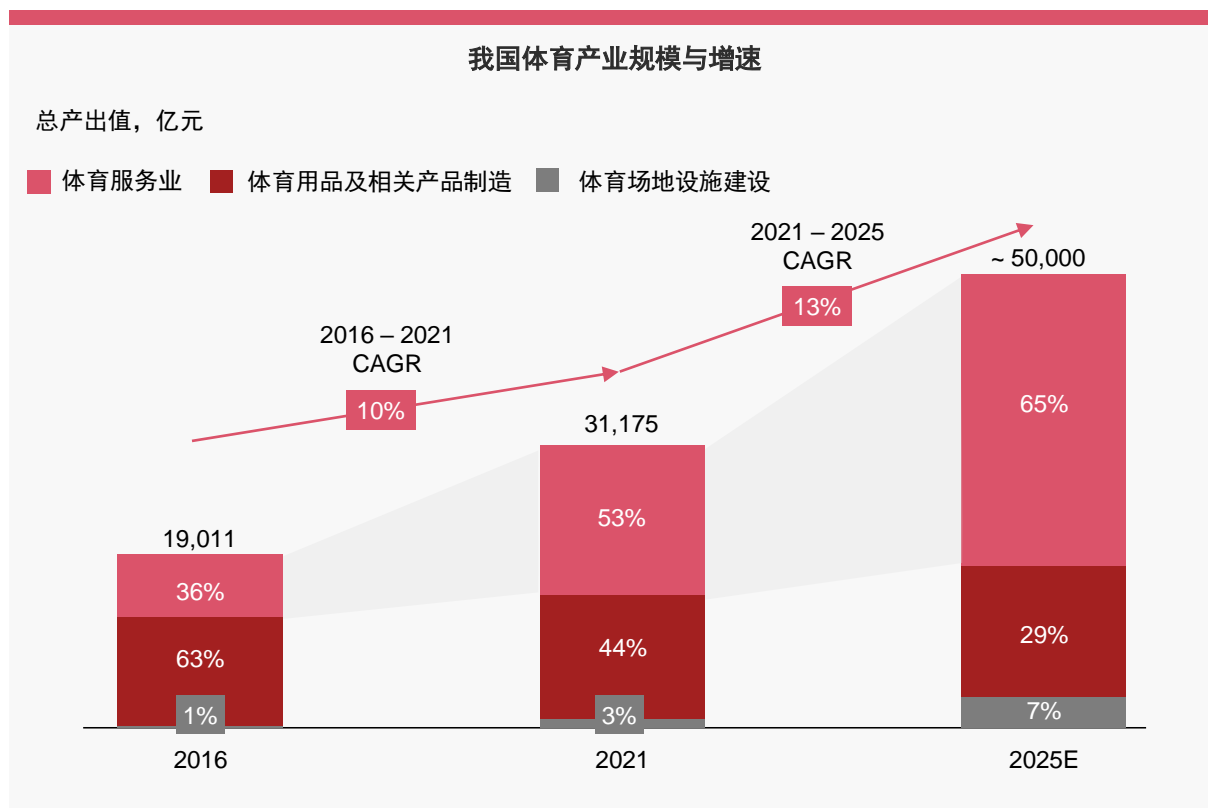
随着我国经济发展进入新常态，体育产业已成为扩内需、促消费、拉动经济增长的重要力量。历经过去三年，国内各项职业联赛重归常态，冬奥会、大运会、亚运会成功举办，体育行业上下游加速复苏；与此同时，民众健康意识的觉醒和《全民健身计划》等一系列政策的实施推动行业内涵不断丰富，体育产业逐渐形成了以竞技体育为核心，以体育相关第二产业为延伸，与各类现代服务业广泛互动的三层生态体系。

在核心层，体育赛事、休闲健身、体育场馆和体育组织运营持续扩大体育受众、吸引广泛参与，为产业链延伸和生态圈协同提供源源不竭的原动力；在衍生层，体育用品制造、体育设施建设依托核心层的带动效应，积极拥抱智能化转型，为产业升级和价值创造构建因时而进的硬环境；在互动层，体育作为大健康、大文化、大休闲产业的重要组成部分与教育、旅游、商业、医疗、文化等第三产业相互渗透融合，为价值链重构和生态边界拓展创造因势而新的软环境。



信息来源：普华永道思略特分析

“十三五”以来，我国体育产业增长态势向好，产业结构持续优化。从规模上来看，体育产业仍处于增长期，总产值预计2025年到达5万亿元的“十四五”目标；从结构上来看，受产业政策、商业模式和消费需求驱动，体育服务业占行业总产值比重逐年提升，已超过体育用品制造占据主导地位，并将继续引领行业未来的增长。



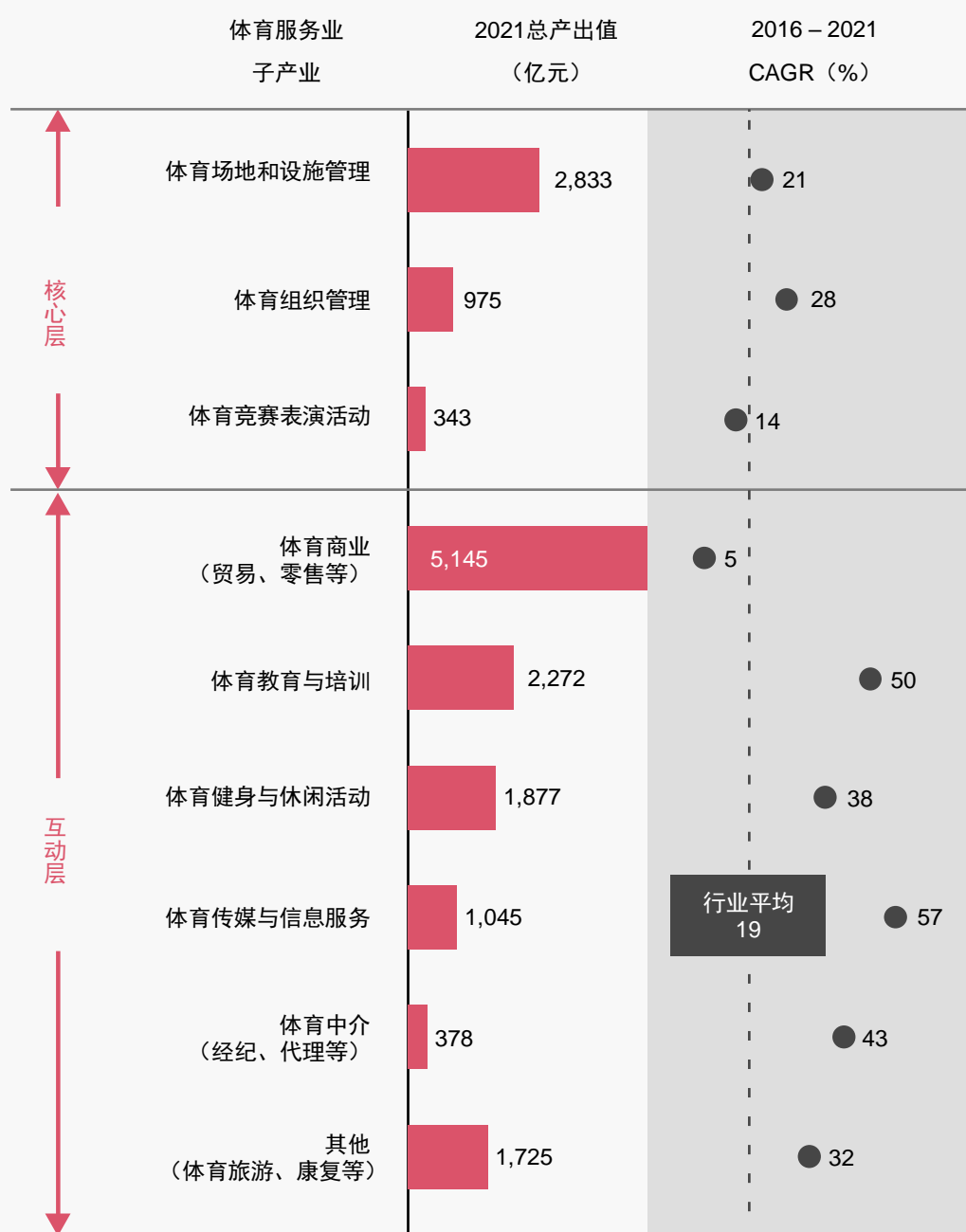
注：CAGR，年复合增长率

信息来源：普华永道思略特分析

与此同时，随着体育产业与其他现代服务业在市场、产品等维度的互动进一步加深，联动效应不断增强，产业协同逐渐由融合走向共生，互动层各细分赛道已呈现强于核心层的增长势头。

特别是近年来，在科技创新、消费升级、企业竞合、政策牵引等因素的作用下，新业态、新模式快速成长，体育产业与相关产业融合路径日趋多元，体育教培、体育旅游、体育康复等赛道蓬勃发展。以体育教培为例，随着体教融合逐渐走向纵深，青少年运动员与体育俱乐部数量迎来“井喷式”发展，青少年赛事供给呈几何倍数增长，集场馆、赛事、培训、游学等于一体的青少年体育产业体系日渐成熟。

我国体育服务业细分产业规模与增速



注：CAGR，年复合增长率

信息来源：普华永道思略特分析

体育助力乡村振兴的机遇挑战

产业兴旺是乡村振兴的首要前提。体育产业凭借其高增长潜力、众多细分机遇与日益凸显的“跨界”属性，有望成为整合农业农村资源、搭建融合发展体系、升级经营管理模式的重要抓手。随着产业发展要素与顶层规划部署的成熟，以体育带动乡村全面振兴正迎来历史性机遇。

产业发展基础条件日趋成熟

一方面，我国脱贫攻坚取得全面胜利为农村体育消费夯实了物质基础，农村生态文明建设的初见成效为农村体育项目的开展构筑了生态屏障，而城乡融合发展深化带来的资源、人才、资金等要素的良性互动则进一步为体育产业在农村的生根提供了内生动能。

战略牵引与政策支持不断强化

另一方面，自2018年乡村振兴战略被首次提出以来，体育在乡村振兴中的重要性也在国家层级的多份政策文件中被不断深化。2023年5月中央12部委联合发布的《关于推进体育助力乡村振兴工作的指导意见》中“四大原则”、“两个目标”、“六项任务”的提出，更是为体育与乡村振兴的融合发展提供了战略引领，指明了实践路向。

《关于推进体育助力乡村振兴工作的指导意见》政策要点

四大基本原则

4

- 以体育**助力乡村建设**，让农村更繁荣
- 以体育**赋能农业发展**，让农业更兴旺
- 以体育**促进农民健康**，让农民更幸福
- 以体育**丰富乡村文化**，让乡风更文明

两个阶段目标

2

- **2025年**：完善乡村全民健身公共服务体系，形成一批体育助力乡村振兴示范案例，体育助力乡村经济社会发展成效显著
- **2035年**：健全乡村全民健身公共服务体系，运动促进健康作用凸显，乡村体育产业发展更有活力，乡村体育文化更加繁荣

六项重点任务

6

- 加强乡村**全民健身公共服务体系**建设，提升乡村公共服务水平
- 大力发展**乡村体育产业**，助力乡村产业振兴
- 加强**乡村体育人才队伍建设**，助力乡村人才振兴
- 发展繁荣**乡村文体事业**，助力乡村文化振兴
- 发展**乡村绿色生态体育**，助力乡村生态振兴
- 加强**乡村全民健身组织建设**，助力乡村组织振兴

信息来源：普华永道思略特分析

就现阶段而言，以体育助力乡村振兴的各项重点工作仍面临着诸多挑战：

基础设施短板突出，生态治理互动不足

在加强乡村全民健身公共服务体系方面，广大农村地区基础设施短板仍旧突出，部分区域体育公共资金长期紧张，而社会资本投资意愿普遍不足，亟需通过创新开发与融资策略，整合各方力量，加速各类运动场地的普及。在发展乡村绿色生态体育方面，由于环境资源供给政策不健全，以及开发、运营主体环保意识较弱，现有体育旅游目的地的环保行动仍较为欠缺，体育产业发展难以对属地生态保护形成有效带动。

体育产业基础薄弱，体育文化尚待挖掘

在发展乡村体育产业方面，多数乡村地区现有项目小而分散，无法覆盖实现对“吃、住、行、游、购、娱”全环节的覆盖；而众多新项目则呈现同质化发展趋势，由于追求短期经济效益导致定位与地方整体规划不符、内容与周边环境格格不入，难以构筑长久竞争力。在发展乡村文体事业方面，现有农村体育活动内容仍较为单一，具有“农耕、农趣、农味”的体育活动项目开发推广不足，民族、民俗、民间体育文化因参与主体的流失而缺乏传承与弘扬。

体育专业人才匮乏，专业运营主体缺位

在乡村体育人才队伍建设方面，农村长期的一元产业结构与青壮年人口外流导致，致使农村体育呈现“空心化”，许多优质体育体验项目难以在农村落地和持续运营，同时体教融合也因缺乏师资力量而难以在农村开展；在乡村体育组织建设方面，大部分村级基层体育组织专业化程度低、市场化属性弱，普遍存在管理不规范、运行机制不畅、相互间缺乏协同等问题，亦无法应用前沿管理模式与技术工具提升服务能级。

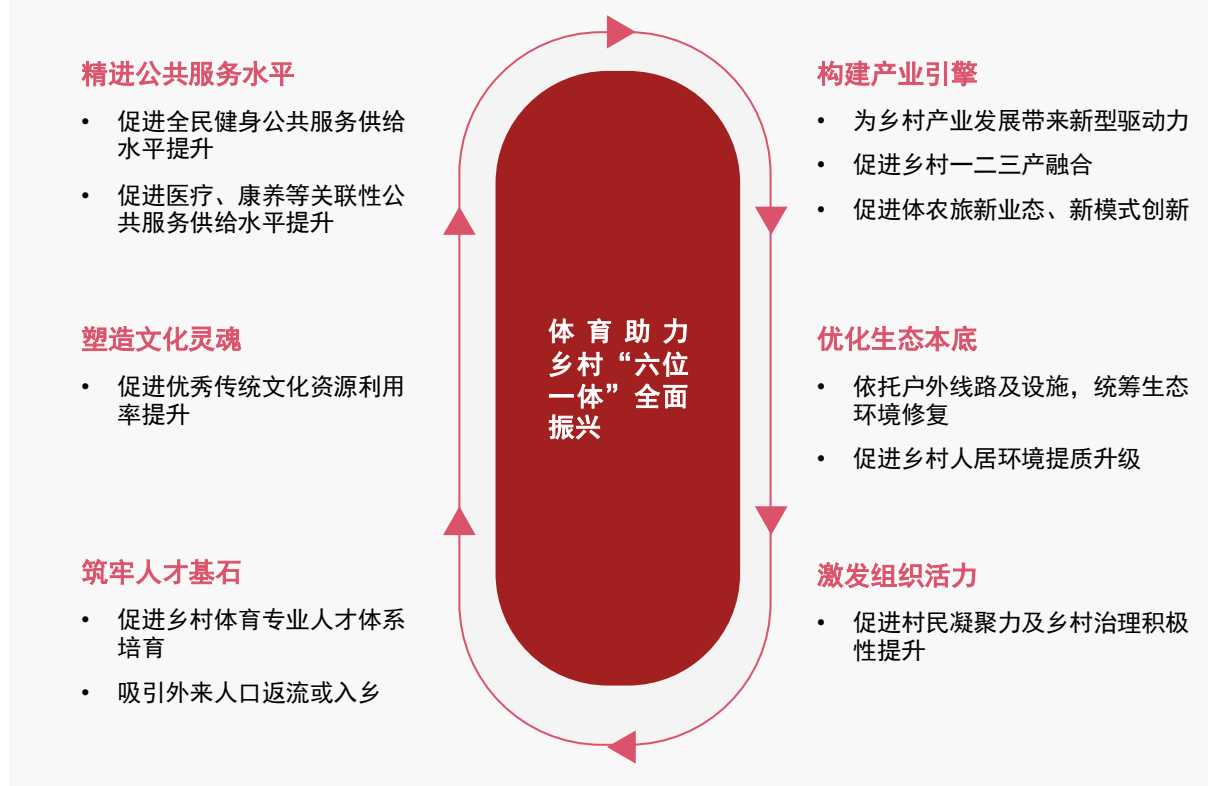
体育助力乡村振兴的实现路径

从目前的行业实践来看，以体育助力乡村振兴主要有体育赛事活动、体农旅综合体两类核心载体。两类载体推动乡村精进公共服务水平，为乡村构建起产业之引擎、塑造起文化之灵魂，在此基础上进一步优化生态之本底、筑牢人才之基石、激发组织之活力。通过公共服务、产业、文化、生态、人才、组织“六位一体”的全面振兴，乡村得以实现农民增收、农业发展、农村繁荣、乡风文明的美丽愿景。

体育助力乡村振兴的两类核心载体		
	创建乡土体育赛事活动	打造特色体农旅综合体
参与主体	<ul style="list-style-type: none">村民既是组织者和参赛者，也是旅游等其他衍生服务的提供方游客既观赏方，也是衍生服务消费方	<ul style="list-style-type: none">C端消费主体包括辐射范围内的城市人群、体育活动爱好者等B端消费主体主要为研学、培训客群
产品形态	<ul style="list-style-type: none">以体育产品为核心，主要扎根本地体育历史和民俗文化底蕴，以全民健身、农民参与为导向，开展门槛低、受众广的大众赛事	<ul style="list-style-type: none">业态组合丰富，吃、住、行、游、购、娱等旅游基本功能集聚，能够满足各细分市场的体验和消费需求
商业模式	<ul style="list-style-type: none">以淳朴乡土体育为爆点，通过线上营销渠道积累曝光，逐步实现引流收益主要来自于赛事活动的游客消费，客单价相对较低	<ul style="list-style-type: none">以文体农旅产业融合为核心，通过导入成熟体育IP，迅速拉升项目开发初期的游客量收益主要来自于全年长线的游客消费，客单价相对较高

信息来源：普华永道思略特分析

体育助力乡村振兴的六大路径



信息来源：普华永道思略特分析

精进乡村公共服务水平

发展乡村体育将带来大量健身场地及设施建设需求，包括公共体育场地、体育公园等。乡村可借此契机争取上级政府在资金、政策等方面的扶持，促进全民健身公共服务供给水平提升。

同时，发展乡村体育将带来医疗卫生、康复康养等其他公共服务设施的建设需求，促进乡村关联性公共服务供给水平提升。乡村卫生机构可通过体卫融合进行提质升级，强化非医疗干预手段在健康促进中的作用。乡村体育部门还可辅助村级医疗卫生机构，通过乡村康复康养等公共服务设施，帮助慢性病、亚健康患者展开康复健康训练。

构建乡村产业引擎

体育产业本身具有较高的附加值和产业链延伸性，乡村可因地制宜布局体育赛事运营、体育用品制造、体育培训等细分产业，构建经济增长新引擎。

体育也有助于促进农村一二三产融合发展。热门的体育赛事及活动将吸引大量外来的参赛选手和观众，带来乡村旅游、餐饮、住宿等产业需求；特色农产品还可作为体育活动及赛事的补给或奖品，提升本地农业的终端需求水平。

再次，越野、马拉松、骑行等诸多户外体育项目可有效串联起农特产品产地及销售点、乡村地标建筑及文化场馆、配套服务消费点位等重点要素，促进“体育+农业+文化+旅游”等新业态、新模式、新消费场景的创新与融合。

塑造乡村文化灵魂

体育活动蕴藏着“塑形铸魂”的精神力量，是与优秀传统文化保护传承相结合的重要媒介，有助于增强传统特色文化资源利用率。在体育赛事活动中加入非遗工艺展、民间歌舞表演等环节，可为乡村体育赛事增添独特地方色彩，形成乡村文化“金名片”。

优化乡村生态本底

由于乡村体育深度依托山、水、田、林、湖、海、沙等自然资源，乡村在推进户外休闲运动健身场所、设施的规划布局的过程中，可依托线路进行景观复原、水系管理、生物多样性保护，助力生态环境修复。

此外，借助发展户外体育项目的契机，乡村还可统筹区域内道路管网、环卫等其他类型的基础设施的布局，显著改善农民的人居生活环境。

筑牢乡村人才基石

打造成功特色体育赛事或体农旅综合体，对乡村体育专业人才的引入和培育提出了内在要求。乡村可借助发展体育之契机，培育一批专业素养突出、综合能力出众的乡村体育专门人才。

用特色体育赛事培育新产业、开拓新市场、繁荣新经济，能吸引更多体育爱好者留乡、外出务工者返乡、外来投资者入乡，吸引人流、留住人才、聚集人气，变“流量”为“留量”，为乡村振兴奠定人才基础。

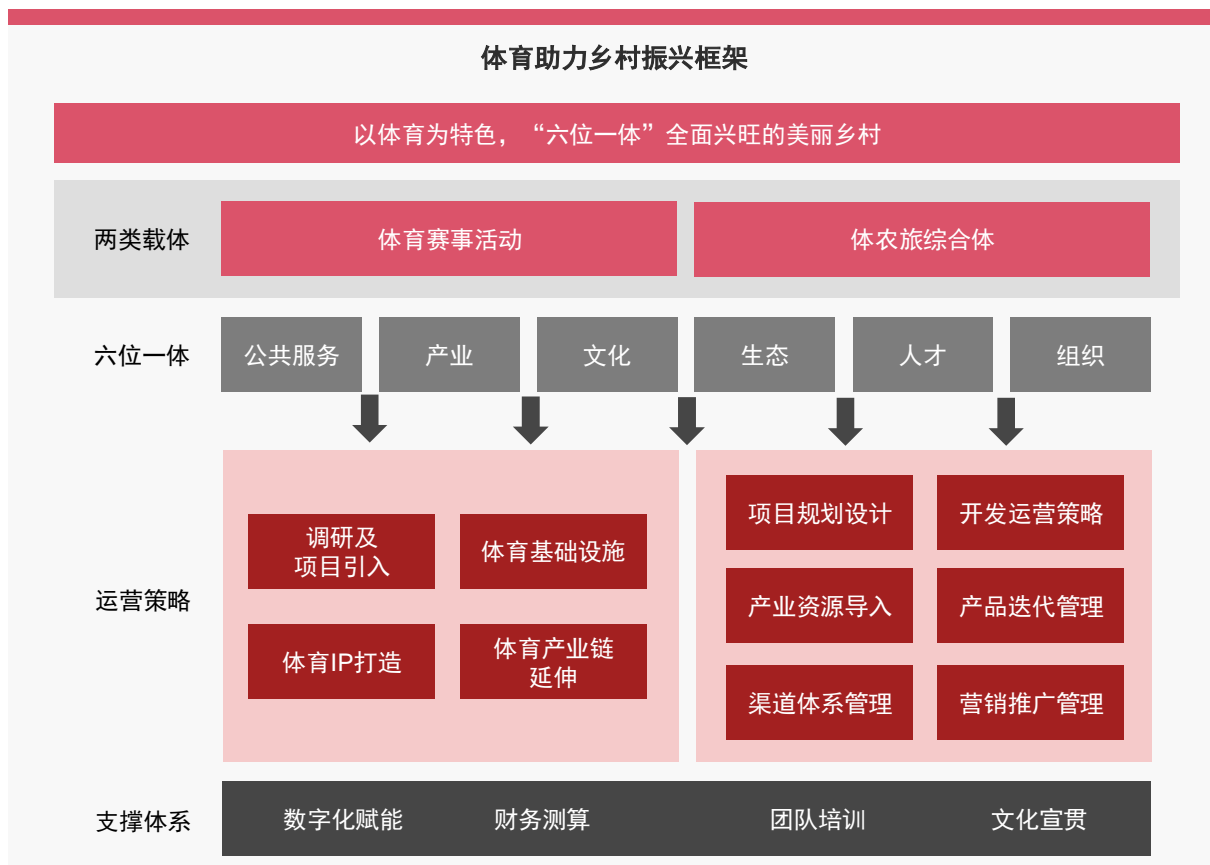
激发乡村组织活力

体育活动具有强社交属性，有助于增强村民凝聚力。对内，乡村可通过村民共建体育组织、共襄体育赛事、共商体育事务等互动机制，增强村民的归属感，提升村民参与乡村治理的主动性和积极性。对外，乡村可借助体育赛事、活动促进与邻里乡村之间的文化交流，展示自身的文化及民俗特色，增强乡村的凝聚力和认同感。



体育助力乡村振兴的策略方案

在“两类载体”和“六位一体”的总体方针指引下，体育助力乡村振兴项目的落地还需要精心谋划运营策略、完善支撑体系，通过高效导入体育元素，培育根植于本地乡土资源中的新产业与新业态，实现可持续发展。



信息来源：普华永道思略特分析

体育赛事活动运营策略

- 在**调研与项目引入**方面，体育赛事活动需深入挖掘乡村文化内涵、体育元素特色，通过联动专业机构进行调研分析、评估水域、森林、草原等自然资源的可利用性，融合特色要素打造乡村特色的体育项目或赛事，打造“一地一品、一村一项”农民文体特色品牌。
- 在**体育基础设施建设**方面，需要因地制宜落位运动项目，结合专业机构对体育空间的咨询、规划、设计、工艺、融资、建设、认证等能力，协助乡村建设体育博物馆、室内训练基地、户外运动营地等体育设施，并形成对于赛事和全民健身服务的全天候运营保障能力。
- 在**体育IP打造**方面，可依托市场化、专业化主体的赛事标准化运营经验，导入多种群众体育精品赛事资源，并通过系列赛事加强赛事品牌创新和孵化，逐步培养一批社会影响力大、知名度高的品牌赛事，形成属地赛事丛林，打响区域体育品牌。
- 在**产业链延伸**方面，应以赛事内容资源为驱动，向竞训、体验、培训、体育用品销售等多方面拓展业务组合，扩大客群覆盖，并利用线上+线下的一站式交互平台，提高场地空间利用率，打造体育爱好者社群，丰富全大众赛事传播渠道，最终形成全民健身公共服务体系生态闭环。

体农旅综合体运营策略

- 在**项目规划设计**方面，综合体类项目首先需要结合宏观政策导向、区域城乡发展趋势、周边竞合关系、本地基础条件等维度的机遇与挑战围绕产业、客群、功能、品牌等方面制定定位体系，继而在项目方案设计层面秉承因地制宜、主题聚焦、动线合理等原则，科学设计功能分区与业态组团，并筛选优质项目进行落位。同时，对乡村的基础设施、公共服务设施、生态资源等进行统筹布局与优化。
- 在**开发运营模式**方面，需要结合当地政府与国有的自身实力与运营能力，因地制宜探索政府与企业合作模式，以及双方各自承担的职责任及资金投入。在开发层面，应在确定投资主体后，由投资主体负责项目投资建设以及整体设计开发；在运营层面，投资主体可根据不同项目的性质、规模、预期盈利能力等因素的差异，考虑采用合资公司自营、业务合作、委托经营、代运营等模式运作。
- 在**产业资源导入**方面，片区整体运营层面可引入专业景区运营管理公司，体育赛事活动层面引入外部体育产业专业机构成立体育运营公司，非体育项目层面则引入连锁餐饮酒店企业等。在外部企业的选择上，需重点考虑体育产业资源能力、自身盈利能力、地方旅游局沟通协调能力等，以有效地保障后期的顺利运营。
- 在**产品迭代管理**方面，落地的体农旅综合体产品有必要进行定期迭代，在顺应村民及外部客群的需求演变趋势、持续提升产品竞争力的同时更深入挖掘属地文化特色，为乡村铸“魂”。
- 在**渠道体系管理**方面，需要顺应外部市场发展趋势以及产品的发展生命周期，在体农旅综合体不同的运营阶段，针对目标客群制定相应的线上、线下销售策略，并灵活组合多种直销、分销渠道，实现销售的精细化管理。
- 在**营销推广管理**方面，需打通消费者客户旅程全链路，匹配曝光、种草、转化、口碑、忠诚等不同的营销策略，并构建私域流量平台、客户洞察体系、个性化营销机制等相应的营销支撑体系，不断提升项目营销的广度与精度。

支撑体系：四大抓手助力发展

乡村振兴是一个长期持续投入的过程，为确保前期战略有效落地执行，还需从数字化赋能、财务测算、团队培训、文化宣贯等四大方面提供支撑。

- **数字化赋能**层面，通过顶层设计以及配套软硬件的数字化平台搭建，可在管理、营销、服务等方面识别核心应用场景，推动运营管理标准化、集约化与智能化运作。
- **财务测算**方面，通过详实的收入项与支出项研判、财务建模、指标计算等专项财务模块，可为体育助力乡村振兴项目的自我造血、外部融资提供坚实的依据，并作为未来各阶段的运营目标的考核指标。
- **团队培训**层面，秉承科学化、精细化原则，对运营团队体系进行搭建，设置合适组织架构及人员配置，建立针对性专项能力培训机制，覆盖日常服务、赛事组织接待、物业管理、商品零售等各方面，提升项目整体运营能力。
- **文化宣贯**方面，建立分级分层、集散结合的宣贯方式，并针对不同的员工采用合适的文化宣贯方法，旨在增强团队对于项目品牌文化的理解，提升认同度与忠诚度，实现项目长期稳定发展。

结语

搭乘体育之东风，未来我国乡村振兴事业将进一步展开发展腾飞之羽翼。体育可以从产业、文化、生态、人才、组织五大层面助力乡村实现“五位一体”的全面振兴，在乡村振兴道路中大有作为、大有可为。为更好抓住这一时代机遇，政府和各类企业参与主体有必要明确顶层战略方向，搭建发展蓝图，并相应构建多维度的策略体系。由此，才能真正实现“体育搭台、经济唱戏、乡村发展、村民受益”的良性循环。

普华永道长期致力于为众多体育赛事、顶级体育组织及广大体育产业参与者提供专业、高质量的运营管理与咨询服务，是连续七届奥运会、四届世界杯的主办方财务顾问，并具有成都大运会、三亚亚沙会、南京青奥会、深圳世界大学生夏季运动会等34项大型体育赛事的服务经验。顺应体育助力乡村振兴之大势，普华永道近年已帮助国内诸多乡村成功打造了从规划到落地的端到端解决方案。普华永道将继续提供高品质的服务，积极为乡村振兴大任贡献专业智慧与力量。

扫描分享微信版本



《在华跨国企业高管洞察： 品牌增长的挑战与机遇》 调研报告



普华永道发布的《在华跨国企业高管洞察：品牌增长的挑战与机遇》调研报告发现，大部分受访在华跨国企业一如既往看好中国市场，市场规模、经济增长和消费者认可吸引跨国企业在中国市场持续投入品牌建设的三大关键因素，但是跨国企业也面临着地缘不确定性、市场增速放缓和中国本土品牌竞争压力大等问题困扰。此外，报告也进一步揭示了跨国企业在建设 ESG 体系和推动数字化进程方面的挑战，并就相关问题的解决方案进行了探讨。

中国是全球第二大经济体和第二大消费市场，不断崛起的中等收入群体对高品质的产品和服务仍具有强劲的需求，这意味着外资品牌在中国仍然具有可观的增长前景。与此同时，随着国内品牌的不断崛起和消费者行为的深刻变革，外资品牌在中国也面临着诸多挑战。在此背景下，普华永道于今年9月在上海举办了以“重建品牌相关性”为主题的跨国企业高管会议，对来自十余个行业的百余位跨国企业高管进行现场调研，以了解他们对目前中国市场品牌竞争、建设与管理的看法，以及跨国企业未来在华的发展计划与考量。

大部分参与调研的跨国企业持续看好中国市场，超七成受访企业（75%）未考虑将生产和采购等经营部分移出中国。

调研显示，大部分跨国企业始终看好中国市场。超七成受访企业（75%）未考虑将生产和采购移出中国，小部分受访者正在考虑移出或者已经开启转移进程。在中国之外，受访企业考虑的生产或采购基地主要是东南亚国家（36%）、印度（26%）、欧洲（26%）、美国（21%）和墨西哥（21%）。与此同时，今年以来，中国政府不断加大对外商投资的支持力度。8月，国务院发布了《关于进一步优化外商投资环境加大吸引外商投资力度的意见》。超过半数的受访企业认为近期颁布的这项外资促进政策有利于提振企业投资信心。

超过八成的受访企业表达市场规模是吸引他们持续在中国市场投入品牌建设的最大关键因素、接近一半的受访企业表示经济增长和消费者认可也是他们继续建设品牌的重要原因，但地缘不确定性、市场增速放缓和中国本土品牌的竞争压力一定程度上对外资品牌在华的持续发展产生影响。

在品牌建设方面，跨国企业品牌在中国机遇与挑战并存。调研显示，超过八成的受访企业表示中国庞大的消费市场是吸引其持续投入品牌建设的主要因素。而经济增长前景（47%）与消费者认可跨国企业产品及服务（45%）分别排在第二、三位。此外，有利于生产的因素诸如供应链、人力资本等也是跨国企业的重要考量。从行业角度来看，庞大的市场仍然是所有行业排名第一的考虑因素。而对于金融业、健康产业和制造业来说，经济增长前景仍然是排名第二，与整体情况一致。但对于消费和TMT行业来说，消费者的认可则是其认为第二大具有吸引力的因素。

需要注意的是，地缘不确定性（51%）、市场增速放缓（49%）和本土品牌的竞争力提升（31%）是跨国企业品牌在中国市场面临的前三大挑战。从行业细分来看，不同行业面临的挑战略有不同。比如，市场增速放缓对于金融和消费而言是最主要的挑战。而对于TMT行业来说，本土品牌的崛起以及地缘不确定性的影响是其首要挑战。在制造业，本土制造势力的崛起是外资品牌面临的巨大挑战。在这样的背景下，超七成受访企业已经制定了针对中国市场独立的品牌发展战略，但仅有不到一半的受访企业表示其独立品牌战略能够适应中国市场。这也凸显了在市场格局快速变化的情况下，外资品牌仍需要不断调整品牌策略以适应市场的发展。四分之一的受访企业表示暂未有针对中国市场的独立品牌战略，但其中大部分企业都认为这是非常必要的，并已经在制定进程中、或计划制定。

跨国企业在建设ESG体系和推进数字化进程方面面临多元复杂的挑战。

此外，调研还显示了跨国企业在建设ESG体系和推进数字化进程中面临复杂多元的挑战。在ESG方面，超过四成的受访企业认为行业ESG标准不统一的问题是其面临的巨大挑战。紧随其后的挑战分别是运营成本、监管措施、人才和监测工具等。在数字化方面，企业内部预算不足（56%）是阻碍跨国企业数字化发展的重要原因。另外，20%-30%的受访企业将软硬件问题、内部团队问题和对自身数字化需求的理解问题列为其主要挑战。除此以外，跨国企业在数字化过程中也同样遇到了基础设施、人才等方面的难题。

普华永道全球跨境服务中国主管合伙人黄耀和表示：“一直以来，中国经济长期向好的发展趋势和超大规模的市场优势，对跨国企业形成了强大吸引力。中国政府多措并举，持续扩大高水平对外开放、不断优化营商环境，为跨国企业继续深耕中国市场注入了强劲信心。同时，我们也必须认识到，随着本土消费者需求的日益多样化，跨国企业也需要不断做出转变，加快自身本土化进程，提升品牌在中国市场的关联度，为本土消费者打造更加多元、可持续性的品牌，从而赢得更多发展机遇。”

扫描分享微信版本

扫描下载完整报告

在华跨国企业高管洞察：
品牌增长的挑战与机遇

2023年度

pwc 普华永道



超越数字化



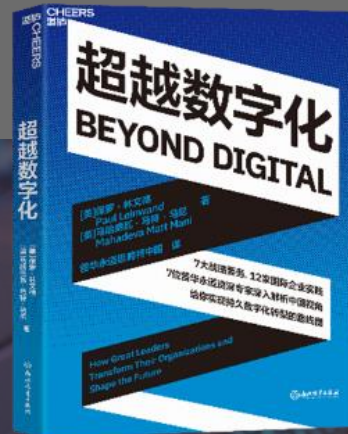
《超越数字化》要务系列解读

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。普华永道的新书《超越数字化》中文版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要务以及实效落地方法。本系列文章将分享普华永道中国合伙人对这些要务的实践洞察。

超越数字化的七大领导力要务



扫描二维码阅读
微信全文



要务一： 反思价值创造之道，畅想定位

为何企业重塑定位至关重要？重新畅想企业在市场中的定位，已经成为企业融入未来格局的先决条件。企业能提供的真正价值，以及如何以差异化能力创造这种价值，这两个维度界定了企业在市场中的地位。



“在数字经济时代，中国各行业的领军企业面临来自政策、技术、市场、消费者各方面变化交织所形成的变革驱动力，企业的战略重塑需求更为迫切和深刻。”

林骏达

普华永道思略特中国TMT行业合伙人



扫描二维码阅读
微信全文

中国洞察：产业转型如何重塑中国企业的成功之路

与全球趋势相比，中国的产业变迁、创新与生态具有更快的演进速度，中国企业对数字化生存与发展的诉求也更为迫切。但由于中国企业信息化基础、管理水平和变革能力薄弱的现象仍普遍存在，数字化在产业层面的巨大潜能还远远没有释放。

中国企业可以参考国外企业的三步法思路，重塑企业发展定位。首先，在整体外部环境巨变的情况下，进行行业和标杆企业洞察，了解价值的变化趋势并思考创造价值的潜在方式。其次，深入了解生态系统，识别自身在生态中的合理位置。最后，发掘自身潜力，识别差异化的优势和能力引擎。

数字化发展本身即是战略主题，而不仅仅是实现战略目标的工具与手段。在中国，各个产业所面对的颠覆性转型蕴藏着巨大的潜能。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。

要务二： 拥抱生态网络体系，共创价值

当今许多问题的复杂程度很高，任何一家企业都无法独自应对，企业要发展壮大的唯一途径是与生态网络体系合作，利用他人建立的能力来快速、灵活、规模化地实现各自的价值主张。



“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。”

冯昊

普华永道中国数字化与科技咨询服务合伙人



扫描二维码阅读
微信全文

中国洞察：中国企业如何拥抱生态化

在中国，已有产业生态网络构建主要通过平台和产业链两种模式，在新兴产业和服务行业更多采用平台方式实现整合，传统行业和制造业更多采用产业链模式实现聚合。

中国的互联网企业是产业生态网络的先行者，头部互联网企业已经建立并运营超大规模的社会化互联平台及生态网络，既作为平台提供者掌控平台入口，又作为生态网络赋能者构建整个产业生态，并推动生态系统往数字化商业的基础设施方向发展。

在企业客户市场，提供技术、智力等服务的企业应基于其对核心技术的掌控程度及对生态系统的贡献，通过各种形式的“生态联盟”参与到生态网络中。

对于传统制造业龙头企业，应基于原有产业生态位置聚焦核心能力，担当好生态的协调方、集成方，推动要素与资源的合理开放共享；或提供产业平台，构建系统化、数字化的生态运营管理机制，培育、赋能合作伙伴。

对于细分市场“隐形冠军”企业，应作为“协调方”或“创新协作方”角色切入，迅速借力生态网络扩大规模，推动企业自身和行业的可持续发展；在融入生态网络时需要明确演化路径和建设节奏，积极探索数字化与产业结合的创新实践，保持在细分行业的领先优势。

综上所述，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。

要务三： 紧贴客户真实需求，深入洞察

企业需要让客户认同自己的目标以获得信任。打造得天独厚的洞察体系有可能成为企业最重要的能力之一。无论周围的世界如何变化，企业的洞察力越强，对客户而言价值就越高；价值主张的改善越多，兑现承诺后带来的信任感越强，合作的客户数量越多；客户越信任、参与度越高，企业与他们的联系和重要性也就越高。



“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。”

蒋逸明

普华永道思略特中国数字化增长业务合伙人



扫描二维码阅读
微信全文

中国洞察：企业如何在中国市场构建用户洞察

在中国，以用户为主导的商业模式在互联网公司获得证明，带动传统产业效仿，许多擅长用户洞察的数字原生企业也迅速崛起。尽管许多传统企业都希望采用这种模式，但在实践中，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。

中国企业面对更快速变化的市场需求，以及“洞察更深、数据更广、技术更繁”的三个特点，再运用本章所提到的“独有洞察四步法”构建洞察能力时，还需要尤其注意与用户直接建立紧密联结与互动，通过持续运营让用户充分参与到转型中来，并在内部形成数字化合力。

中国企业建立独有洞察可以从三方面入手：

第一，通过向用户传递价值主张建立目标和信任基础。

第二，进行持续的用户洞察，不仅要“获取数据”，更要“运营数据”，即通过体系化的用户运营，引导用户进行有价值的互动，持续沉淀出粒度更细、维度更多、频度更高的数据用于更精准、更深入的用户洞察。

第三，在内外外部形成数字化合力，真正落地用户洞察体系。

在机遇与挑战面前，比外部环境变化的速度更重要的是企业内部作出改变的速度。借助中国不断完善的数字产业及产业数字生态，结合自身关键优势找到正确的生态站位，采用科学的方法、付诸正确的努力，可以找到成功法则，实现快速突破。

要务四： 建设结果导向组织，打破孤岛

传统的职能型架构并不适用于在新世界中打造强大的价值创造引擎，企业要组建更持久、以结果为导向的团队，将整个组织所需的专业技能、知识、技术、数据、流程和行为聚集在一起。这将推动企业从陈旧的职能和固化的组织转型为以结果为导向、打破组织边界开展合作的团队模式。



“以结果为导向的组织是数字化时代下企业更加聚焦客户价值创造，在高度市场化的竞争中集中优势资源形成核心竞争力，从而快速突破创新、推动战略转型的必然需求。”

潘静

普华永道中国人才和组织咨询服务合伙人



扫描二维码阅读
微信全文

中国洞察：中国企业如何实施以结果为导向的组织变革

由于大部分中国企业在过去仍以较为传统的组织模式支撑业务运营，管理层多偏重业务经营管理，内部组织建设与变革能力相对偏弱，以结果为导向的组织创新通常也会面临管理上的挑战和难点。

基于对中国市场与企业的观察，结合普华永道全球研究与实践经验，我们认为以下关键事项需首先得到深入思考及妥善解决，以真正有效实现结果导向的组织变革初衷。

首先，结合业务战略目标与重点，合理评估现有组织架构与管理机制基础，选择合适的切入点组建结果导向的专门团队，推动该领域的组织变革，以试点带动整体，学习在飞行中加油。

其次，需建立与创新组织模式相匹配的系列管理体系，包括创新的绩效目标设定、非传统的绩效回顾与评估方式、绩效评价结果，及其与新型组织薪酬激励方案的有效衔接。同时重新审视并设计新组织中人员能力培养体系及员工职业发展路径。对于核心与精英员工，成长与发展空间往往与有竞争力的薪酬激励同等甚至更为重要。最易形成阻碍但却常常被忽略的，还包括上述各项管理机制如何与现有组织中的相应体系有效配合，同时避免矛盾冲突。

最后，同步重塑组织文化。结果导向的组织往往肩负创新、突破的战略性使命，或需打破传统组织的壁垒与“对内”关注视角，组织成员各有专长，经历背景各异。需要在新组织内快速形成团队融合，倡导与使命匹配的勇于创新、高度协作的文化氛围，最终重塑组织DNA。

要务五： 转变领导团队重心，同心协力

打造数字化、差异化的能力需要果敢的思维，做出有魄力的决策，并付出巨大的精力。领导团队必须转换领导方式，设定大胆的目标，同心协力完成大事。领导团队需要退后一步，彻底反思：岗位设置是否合理？人才是否匹配？关注点是否正确？是在推动必要的转型变革，还是将大部分时间用于应对短期需求？领导团队内部是否能否有效地合作？



“数字化时代的企业转型，速度越来越快，路径越来越模糊，企业亟需重构信任体系，包括人与人之间的信任，人与技术之间的信任。这其中的核心，是与数字化时代同步升级的领导力。”

于晨

普华永道中国人才和组织咨询服务主管合伙人



扫描二维码阅读
微信全文

中国洞察：中国企业领导团队如何成功转型

领导团队的重塑是推动企业开启转型的前提与保障。首先，中国本土企业应基于转型所需的能力结构，综合考虑生态结构的融入和新旧组织结构的平衡，建立未来所需的领导团队。组建者需要招募或培养拥有专业互补性、复合的技能与经验、多元化的文化背景与视角的人才，团队成员需要具有高度组织能力、合作精神、能够践行对彼此的承诺，形成一个能力结构完整、志同道合、一往无前的命运共同体。

其次，通过设计有利于转型的考评机制和支持机制，确保领导团队在转型变革上投入足够的时间与注意力。无数的案例证明，成功的转型需要高层关注，需要变革团队将转型的目标与业务进行充分结合。

第三，在领导团队内部以及企业内部创造高度信任、共同成功的协同文化与协同机制。企业的成功转型和持续发展依赖于企业职业化管理队伍的高度协同。

最后，打造行动学习型领导团队，短期内加速变化的发生，长期实现领导团队的可持续发展与进步。企业需要搭建相应的知识与学习平台或体系，以支持领导团队和全体员工转型与提升。通过达成战略共识、技能分享、打几场必赢的硬仗，领导团队可以在实践中提升领导力，并通过行动为企业快速带来思想上、态度上的转变，充分发挥领导团队在转型升级过程中的引领带动作用。

要务六： 再造员工社会契约，赋能一线

转型过程中，员工的参与必不可少，在现今更是有着全新的意义。员工在能力建设又发挥着关键的作用，因此成功的唯一途径是采用“以公民意识为主导”的方法，让员工深入组织和生态体系，不断做出贡献并开展创新。企业需要让员工了解业务发展的方向，同时相信自身在塑造企业未来的过程中将发挥重要的作用。一旦员工清楚了自己的角色，他们的参与就更加有意义。



“企业重塑其内外部社会契约的过程，是企业重新定义其自身在社会关系中的角色，定义与各利益相关者互动方式的过程。”

朱佳怡

普华永道中国人才和组织咨询服务合伙人



扫描二维码阅读
微信全文

中国洞察：中国企业领导团队如何成功转型

在后数字化时代，尽管机器人和人工智能正在诸多领域分担工作，但企业仍然高度依赖于人来构建差异化的能力、创造差异化的价值。在中国，不同产业的发展空间和发展阶段、劳动力结构不尽相同，来自不同产业的企业之间重塑社会契约所面临的具体问题因此各有不同。但不论企业属于哪个产业、处于何种发展阶段，都应当把改进和重塑企业社会契约的重点落在更利于实现企业升级转型目标上。

数字原生互联网产业：中国互联网产业进入下半场以来，普遍面临增长空间见顶、监管日益加强、由to C向to B转型等挑战，以往靠晋升发展机会、股权激励、品牌自豪感、平等自由的工作氛围等要素构成的员工社会契约吸引力逐渐减退；同时随着持续经营年限的延长，传统互联网企业的员工代际结构也更加多元化。

高技术产业：对于研发占据重要地位的高科技企业，攻克关键技术、占领创新高地是未来构建核心能力的关键。一方面，企业需要激发研发人员对创新愿景的热情，充分发挥其智慧和创造力。另一方面，研发人员的培养和研发成果的打造，需要产学研多方位的配套，形成一个更加长期导向的、更加尊重、保护和奖励创新的生态体系。

传统消费产业：以家电、汽车为代表的传统消费类企业的数字化进程，是用数字化重新定义“产品”及其运营模式，从打样突破到规模化全链路，比拼的是产业和数字化融合的能力和速度。从数字化人才获取和培养角度，传统企业通常先从数字原生企业中引入小部分核心人才，逐步形成数字化人才和企业原有人才的融合，最后实现数字化人才的产业化和产业人才的数字化。

要务七： 颠覆自身领导方式，兼收并蓄

企业领导人不能将面临的挑战作为故步自封的借口。如果没有更深层次的业务转型，数字化将是一条不归之路。尽管实现数字化、赶上竞争对手不难，但股东、客户和员工等利益相关方的要求更高。挺身而出、颠覆自我并成为数字时代领导者，已成为高管团队的当务之急。



“在超越数字化时代，带领中国企业走向成功的领导者，其关键能力的核心是开放性思维与创新突破。”

鲁可

普华永道中国人才和组织咨询服务合伙人



扫描二维码阅读
微信全文

中国洞察：中国企业领导者如何完成领导力转型

尽管每段领导力发展旅程都是独一无二的，但普华永道都观察到，那些引领企业实现成功转型的领导者都有一些共同的特征——不是某个单一特征，而是一系列必要的品质，其中很多乍看之下似乎还有些矛盾。普华永道战略与领导力全球主管合伙人布莱尔·谢泼德（Blair Sheppard）在《至关重要的十年》（Ten Years to Midnight）一书中发布了六个悖论，即：深谋远虑的执行达人、德才兼备的政治大家、秉承传统的创新先锋、精通技术的情商高手、谦卑低调的高光英雄、放眼全球的本地专家。

在超越数字化时代成功的领导者所需发展和平衡的六个领导力悖论中，扎根于中国的企业领导者们表现出一些普遍存在的特征，以及由此带来的领导力转型方面的独特挑战。

第一，传统企业领导者更多专注在日常事务性工作，执行力强而战略力相对弱。

第二，生态网络方面，中国传统企业领导者们在构建跨组织边界的信任与协同方面存在短板。

第三，中国企业领导者普遍可以做到抱持初心，但在推动企业创新方面往往不容易坚持。

第四，技术型领导者往往倾向于低估人的作用，管理型领导者倾向于低估技术的作用。

第五，领导者从企业内部某个业务领域的领袖角色转向内外部协作的参与者和组织者角色，理念意识和能力转换挑战大。

第六，总体来讲，传统企业领导者在全球化理念与实践经验方面引进模仿多，真正吸收全球化经营的原理、内涵、逻辑而开展的本地化原创不足。

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，决定了企业是否可能被引导到正确的方向、以正确的方式开启转型之路。

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

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

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

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

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

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

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

吕重恩

普华永道思略特中国消费品行业
合伙人
邮箱: jacky.cy.lui@strategyand.hk.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

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

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

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

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

叶永辉

普华永道思略特中国消费品行业
合伙人
邮箱: waldemar.wf.jap@strategyand.hk.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

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

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

© 2024 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。