

预见 2023

Foresight 2023



罗兰贝格中国行业趋势报告

2023 年度特别报告



FORES

SIGHT
2023

序言

Preface

2022年，中国经历了“完美风暴”

2022年，全世界仍然笼罩在新冠疫情的阴影之下，突然爆发的乌克兰冲突带来了石油危机以来最大的经济冲击。2018年就开始的通货膨胀不仅没有放缓，反而由于中美贸易争端、全球物流中断和一些国家放松疫情管控后的需求暴增而愈演愈烈。能源价格飙升和各国央行收紧货币政策进一步推动了物价上涨，触发了对中国商品的更多需求。而在中国国内，2022年初的疫情反复让国内需求放缓。

与此同时，全球变暖危机进一步加剧。2022年夏天的极端气候现象造成了很多破坏，无论是发达国家还是发展中国家都无法幸免于难。上述种种颠覆性事件汇聚到了一起形成了一场“完美风暴”，让中国经济的韧性承受重压，也引发了大量讨论。

“动态清零”政策无疑打断了很多正常的经济活动，消费受到的冲击尤其明显。然而，中国经济的基本面表现得非常坚韧：2022年中国的出口继续高速增长。虽然在下半年有所放缓，但前11个月较去年同期增长了9%。鉴于2021年本身的出口增长已经很快，因此2022年的中国出口成绩特别突出。与大多数国家相比，中国的通货膨胀和汇率波动较为平稳。这为将来的复苏打下了扎实的基础。不过，前路依然充满荆棘。

2022年底，中国终于改变了疫情管制政策，并且将重新向世界敞开大门。这一系列举措立刻振奋了市场情绪。中国的复苏很可能提振2023年全球的经济增长前景。考虑到中国即将出现的大量新冠感染人数，情况可能在2023年的最初几个月里变得更具挑战，此后才会好转。这和其他亚洲经济体在放松疫情管制后遇到的最初情况类似。

2023年将会是波动复苏的一年

展望2023年，全球经济将继续走弱，中国的复苏将无法依赖外部需求。2022年第三、第四季度中国的增长快速放缓就是

很明显的预示。2022年10月，国际货币基金组织将2023年的全球增长预测调低至2.7%。最近，他们所描绘的前景更为悲观，认为全球增长率低于2%的可能性大大增加，主要原因是乌克兰冲突持续，欧洲和美国经济同步放缓，甚至可能进入衰退。我们也观察到中国的出口在2022年前9个月保持强劲同比增长，但进入10月份后就开始转弱，11月的同比增长仅为8.8%；这一现象可能会持续到2023年。

能源危机正在给全球和中国的供应链带来结构性改变。能源危机首先重创了欧洲，接着扩散到了全世界。因此为了减少高油价、气价和电价的影响，应对可能出现的燃料供应中断，很多能源密集型产品的生产转到了美洲、中东和亚洲。我们看到从2022年第二季度开始，中国的合成氨、化工原料、玻璃、某些金属原料和建筑材料的出口增加。2023年初，中国的工业商品出口可能在世界上扮演更重要的角色。一切都将取决于欧洲的制造业是否能应对进一步恶化的能源危机。2022年至2023年的冬天在某些程度上来说可能是2021年初冬的重演，中国灵活和完整的产业链将再一次支持欧洲和美国的经济复苏。这一局面可能会有利于中国的反弹，前提是中国自己的制造业没有被新冠拖垮。2023年上半年的唯一确定性是不确定性仍将继续。

从中期来看，中国坚韧的基本面给经济复苏创造了巨大的空间。鉴于出口增速已经放缓，房地产市场的复元仍需时日，消费必须成为推动中国经济重新增长的强大引擎。在新冠管控措施放松后，原先受影响最大的一些行业有望最快反弹，例如服务业、食品、餐饮、零售、旅游和娱乐业等。中国有14亿人口，人均GDP已经超过1万美元，这让中国成为全球最大的消费市场，也是最有潜力的市场。

增加可支配收入是充分释放消费潜在需求的关键。基础设施投资、建筑业和房地产等传统增长引擎陷入低迷，只有更高的生产效率才能创造新的收入。因此，中国经济必须提高质量才能创造价值，只靠盲目追求规模和数量已经不再有效。工业现代化将会赋能消费提升，它也将成为实现“共同富裕”目标的关键抓手。2021年和2022年的出口大涨实际上

已经在推动这一进程：更多的出口收入为制造业的现代化提供了资金支持。制造业已经贡献了中国固定资产投资的三分之一：在2022年1至10月，制造业投资同比增长9.7%，高于全社会固定资产投资5.7%的平均增速。先进制造业的投资增长更是高达24%。中国的十四五规划已经将工业现代化列为核心目标之一。随着中国制造业不断提升效率，持续推进降碳转型，并且整合全亚洲资源协同发展，中国仍将拥有能服务全球的强大制造业。

2023年挑战与机遇：降低风险、绩效优化、拥抱全球化、降碳转型与共同富裕

在过去几年里，我们已经看到外部环境由于持续发生的“黑天鹅”与“灰犀牛”事件而变得日益不稳定。企业和各种组织常常被紧急事件和不确定性搞得措手不及。因此，必须针对各类风险隐患提前做好应对计划，还要为政策法规及运营方面的挑战妥善安排预案。这对于中国企业和跨国公司来说都是必答题。

全球经济放缓，地缘政治冲突升级，各国对高科技行业制高点的争夺加剧，企业在国内和国际市场上都面临越来越激烈的竞争，面临市场被对手整合的威胁。因此，中国企业必须加快降本增效，推进新品研发和新渠道拓展，制定清晰的全球化战略。最后这一条对于汽车、消费电子等行业的企业尤为重要。

由于中国国内的经济增长放缓，中国企业越来越需要从国际市场上找到新的增长和利润来源。不少企业已经具备出海的基本条件：强大的创新力，出众的商业灵活性，卓越的产品和服务，还有高超的生产效率。然而他们在一些关键领域仍然存在短板，如全球消费者认可的品牌，跨国管理能力，整合全球产业链网络的能力和各国市场上的接受度等等。在2022年的《财富》500强企业中，有145家中国公司，然而只有不到25家中国企业称得上是跨国公司。差距是巨大的，但潜力也是无穷的。

欧盟即将从2023年开始试点“碳边境调节机制”（Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM），其他国家也在酝酿相似或不同的碳关税安排。作为向世界上大多数国家出口商品的主要国家，中国必须不断减少碳排放才能保住自己的出口大国地位，维持这一增长引擎的强劲运转。中国公司也需要加速自己的能源转型，启动降碳进程，唯有如此才能保持甚至加强自己的竞争力。

最后，无论是中国本土企业还是跨国公司都需要关注“共同富裕”这一中国特色社会主义的本质要求。尽管有些评论家认为这意味着更高的税收或是财富的重新分配，但事实并非如此。我们认为它会通过另一个途径实现：让更多人进入中等收入阶层，做大国内市场。这并不是让财富重新分配，或是让富人更富，而是让今天在中等收入偏下水平的大量民众成为真正的中等收入群体。我们已经看到浙江等一些省份开始了试点工作，包括让农民搬到城市郊区来提高他们的可支配收入。对于大众消费品牌而言，这一新的趋势将成为最主要的机遇。



戴璞

Denis Depoux

罗兰贝格

全球管理委员会联席总裁

目录

Contents

04 | 序言
Preface

28 | 交通运输与物流
Transportation & Logistics

08 | 汽车
Automotive

34 | 消费品与零售
Consumer Goods & Retail

14 | 工业产品与服务
Industrial Products & Services

40 | 数字化
Digital

20 | 化工与材料
Chemicals & Materials

44 | 文化与娱乐与体育
Culture, Entertainment & Sports

24 | 能源
Energy

50 | 信息技术、高科技与互联网
Technology & Internet

56 | 医药与健康服务
Pharma & Healthcare

82 | 企业运营与绩效提升
Operations & Performance Improvement

62 | 金融服务
Financial Services

88 | 新一代制造体系
Next Generation Manufacturing

68 | 房地产
Real Estate

92 | 活力组织
Robust Organizations

72 | 政府与公共
Civil Economics

96 | 可持续发展和气候行动
Sustainability & Climate Action

76 | 投资与并购
Investor Support / Mergers & Acquisitions

100 | 智慧出行
Smart Mobility

汽车

Automotive

对于全球汽车产业而言，2022年是不平凡的一年。尽管受俄乌冲突、芯片短缺、锂价飙升、自动驾驶资本降温等事件的影响，中国汽车行业仍呈现出强劲的韧性和活力，产业生态的变革升级之速不减。新能源车销量持续高升、出口初具规模、本土智能技术推陈出新、自动驾驶出租车(Robotaxi)和后市场新模式探索层出不穷，2022年诸多产业亮点凸显。自主市场市占率、新能源车渗透率和整车出口规模的三个数据新高标志着本土汽车产业发展的重要里程碑，印证了罗兰贝格汽车团队在2022年伊始提出的趋势研判。

迈入2023年，我们认为，尽管面临世界发生的重大变化，中国正在以不变的基本面和不断转型的竞争力谱写一篇发展新故事。开放与共赢预计将成为2023年的经济发展新基调，给予汽车产业极大的发展助力。新能源智能网联汽车产业作为国家战略新兴产业，将在高质、创新、低碳方面做出更坚实的贡献。我们也预计，在2023年，中国汽车产业将进一步提速智能电动化和商业模式革新之势，突破核心产业链技术创新，并深化全球供应链体系中的中国影响力。





趋势 01

全球供应链体系再平衡

随着后疫情时代的来临，全球政经环境不稳定因素愈发增多，在经历了 2022 年日臻热烈的供应链安全和回流思辨后，我们认为中国将在全球汽车供应链中继续扮演“新高地”的重要角色，成为围绕新能源与智能网联供应链的“新中心”，各家车企和零部件也势必将以更多不同的形式深化中国供应链布局。

总体而言，中国汽车供应链将在 2023 年呈现以下产业环境新特点：

- 更稳健的市场端需求：罗兰贝格第 12 期《汽车行业颠覆性数据探测》调研结果显示，中国消费者在电动车与智能化接受度上再度领先全球。2023 年疫情政策的调整与经济复苏将贡献强劲的购车需求拉力，消费者将对高价值的智能网联电动车表现出尤其强烈的兴趣。
- 更领先的供应链水平：随着“新四化”系统部件的供应链结构已发生颠覆性变革，国内电池供应商占据超过 50% 的全球市场份额，全球下一波芯片产能转移将中国作为重要目的地之一；加之本土玩家水平持续提升，中国产业集群优势效应将愈发凸显。
- 更深入的本土化要求：无论是国内更稳定的营商环境对供应安全性的保障，还是国内消费者对用户体验的极致追求，都在不断驱动主机厂构建本土化供应链，以更好、更快地满足国内市场需求。

由此可见，中国市场的短期重要性依旧，长期战略性优势更是不言而喻。对于全球化车企和零部件企业而言，如何再看待中国市场、再定位中国业务、再探讨布局平衡，将是贯穿 2023 年的持续主题。

趋势 02

中国车企乘风出海再加速

在政经动荡、技术迭代、低碳加速、消费价值观演变等共同推动下，2023 年或将开启百年汽车产业的新一轮全球化窗口期。我们观察到，2022 年新能源汽车出口成绩斐然，不仅实现了出口总量的突破，更是达到了欧洲国家的中高端市场渗透。与此同时，我们也看到中国产品的溢价认可和新服务模式在欧洲市场的落地。比亚迪、领克、上汽、长安、蔚来、理想等十多个不同类型的中国品牌也纷纷发布了欧洲市场规划，加速海外布局。我们认为，中国车企在电动化和智能化方面的先发能力优势和产品优势，以及相对完善的供应链体系，将是中国品牌实现出海突破、品牌向上的关键。此外，国内领先自主品牌车企在过去十余年积累的全球化运营的宝贵经验探索、新势力新品牌的用户运营与服务创新能力等同样是中国品牌有望在海外市场持续突破并实现全球化经营的关键能力。预计 2023 年中国车企和零部件企业出海将取得更高成就，更多的中国车企和零部件企业也将站上世界舞台。

趋势 03

自主品牌向上破局见成效

新能源汽车市场的快速渗透及其纺锤形的市场结构催生了高端市场机会。自主品牌借势新能源汽车的先发优势和技术突破，在品牌上不断跃升。诸多自主品牌推出全新豪华新能源品牌（如比亚迪“仰望”、东风“猛士”等），并通过商业模式创新、生态体系打造、新物种产品推出等打破自主品牌“天花板”。

面向大众市场的新势力（如埃安、哪吒、零跑等）和传统品牌（如吉利、长安等）也在立稳市场的同时，发扬文化自信，通过品牌的全球化塑造、科技化引领、内涵新锐化、外延生态化，积极探索品牌向上。此外，自主品牌对本地人群的趋势洞察越发前瞻、精准，正逐步精准定位新高端、新人群，并加强精准营销，提升营销效能。产品组合丰富、品牌内涵深化与品牌生态打造将使得车企间的竞争更为激烈，预计 2023 年将是自主新能源品牌百花齐放、百家争鸣的一年。

趋势 04

用户运营价值新篇正开启

用户运营的概念已深入汽车全产业链，整车厂、供应商、服务商等都在用户运营的大概念之下探索属于自身的定义和实施抓手：有的将“用户运营”作为补充性的市场推广阵地，有的将其作为可直达的创新销售渠道，有的将其作为可变现的用户资产沉淀基石，也有的将其作为必经的数据串联流程。

随着各企业积极布局用户运营相关的基本体系构建，用户基盘及活跃度已实现初步积累。面向2023年，用户运营的聚焦重点将转向价值实现促进，在已有体系基础上，进一步厘清能力构建发展路径以及清晰的效果考量指标，共同高效推进业务举措迭代，支撑用户运营价值实现。与此同时，为支撑价值提升目标，用户运营从全面粗放化步入精益化阶段，对用户运营相关的组织协同能力及数字工具要求提出挑战。用户运营体系构建的上半场围绕散点化运营举措推动理念变革，而下半场将聚焦精益化能力构建和价值创造开启新篇。

趋势 05

全链路数字化转型再提速

车企在向用户型企业转型的过程中，产品的设计、生产、交付等全环节将更多考虑用户的需求，并体现在研发流程管理、销量预测管理、订单管理、排产管理、物流管理、供应链管理等全环节，方法、流程、责任部门、协同部门、与供应商的合作模式等都会发生调整，更加体系化、智能化、全局化的数字化体系部署能够全面打通车企端到端的全环节，实现用户需求在产品研发过程中的充分输入，能够根据用户订单进行生产订单管理，且高效管理用户定制化车型需求的自动排产和供应链管理，在全面建立订单到交付透明化和数据化的基础上，进一步构建主动分析和优化调整的能力，真正将数字化赋能全产业链优化。2022年，我们已经看到部分车企在该领域的实践，2023年必将有更多车企探索出更适合自身发展的解决方案。

趋势 06

商用车迎零碳物流新时代

能源革命的大趋势带来了新能源商用车的快速增长，也促使头部商用车产业链企业思考如何在零部件、整车、购用管替换全生命旅程和物流生态中促进新能源产业及零碳物流的发展。目前，创新的商业模式正成为行业头部玩家的新制胜法宝，并从围绕车的租赁+金融+后市场服务到围绕能源生态、物流生态、碳资管全方位进行创新模式探索和“护城河”构建。同样地，能源企业、物流承运、场站、服务商等生态玩家也积极入局，通过自建、投资、合作等多管齐下的方式，共建零碳物流新时代。

与此同时，传统企业积极寻求核心零部件系统、电子电气架构等技术研发和转型，以期厚积薄发，长期制胜新能源新时代。随着特斯拉 Semi 上市、奔驰推出 eActros Longhaul 500km 续航等产品，全球头部企业的积极布局将加速产品技术迭代升级。轻商领域还将涌现围绕滑板底盘的可灵活多变上装的全新产品，基于技术驱动模式创新，出现如订阅式、TaaS (Truck as a Service) 等创新商业模式。

2023年的新能源商用车将迎来新玩家的持续入局与老玩家的快步迭代，并通过新模式、新产品、新机制以决胜新赛道。

趋势 07

智能部件本地布局见新机

汽车产业上游核心零部件的技术创新将决定其差异化程度和长期的利润增长空间,尤其是智能部件。在新冠疫情、地缘摩擦等诸多不确定性风险以及国内供应商生产和研发能力逐步成熟的共同推动下,国内领先的主机厂集团已经在积极寻找国产替代的解决方案,以保障供应、降低成本。对此,技术创新和国产替代将成为汽车产业上游投资方向的重要考量因素。

本土安全的讨论不仅围绕部件供应,在日益严苛的监管要求下,数据安全及其合规治理将提上议程。涉及智能座舱、自动驾驶功能开发等业务的外商企业需提前准备。综上,我们认为,围绕智能部件、数据、服务等本土化进程将持续加速,为积极应对快速迭代的中国市场的需求,外商在中国所设实体的自主决策权将进一步提高,尤其是在财务投资和人事组织方面。

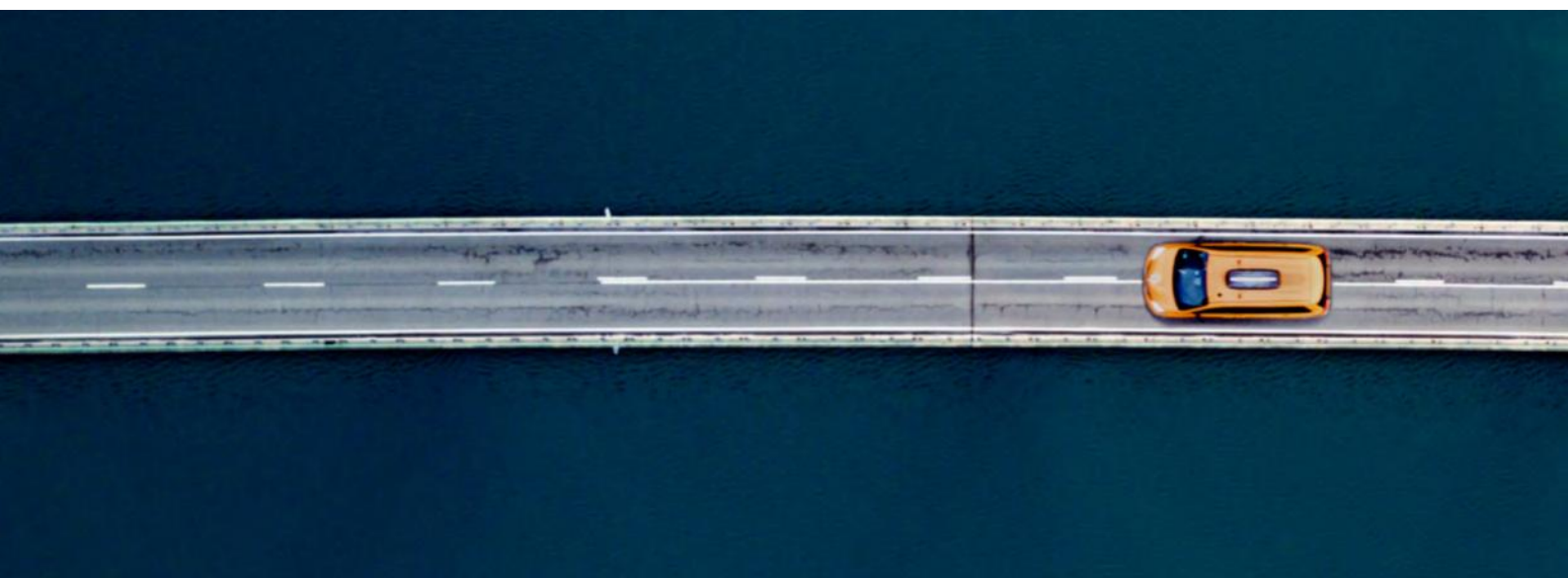
趋势 08

核心材料量价供需归理性

全球汽车芯片短缺预计于 2023 年下半年开始逐步缓解,这得益于疫情等“黑天鹅”事件的缓解以及半导体产能的加速恢复。芯片工业体系将呈现以下三大特点:第一,不同芯片种类的短缺程度差异较大,微控制单元 (MCU) 所需的传统制程计算芯片在 2023 年仍将出现较高等度的供不应求,并带来车企相对保守的产量预期和配置搭载;第二,汽车半导体价值链的复杂性和脆弱性仍将长期存在,产业参与者须采取中长期的风险管理和规避措施;第三,国产化替代进程将持续加速,尤其是绝缘栅双极型晶体管 (IGBT) 等功率半导体、存储芯片以及片上系统 (SoC) 等领先制程的计算芯片。当前,已有不少国产芯片厂进入主机厂和零部件供应商的认证流程中,甚至量产上车。

伴随 2022 年新能源汽车快速上量,锂电池材料呈现出供需失衡和价量齐升的产业挑战。由于 2021 年受疫情抑制的需求恢复、供应端计划扩张产能并未如期等原因,全球电池材料的价格在 2022 年上半年达到了创纪录高位,并在短期内因供需紧张仍维持在高位。我们认为,尽管未来十年锂矿与镍矿将维持“紧平衡”状态,但考虑到全球和国内主要电池材料企业的产能扩张计划提速,预计 2023 年的供需紧张将得到一定缓解,供需关系和价格也将逐步回归理性。

对于产业参与者而言,在未来大环境高度不确定、汽车芯片和电池材料供需仍不匹配的趋势下,全面做好供应链渗透、采取战略举措方能有效应对材料短缺。



趋势 09

自动驾驶商业落地新探索

面对当前自动驾驶功能搭载率和用户满意度仍存瓶颈的挑战，主机厂与供应商正在探索新的运营范式以增强自动驾驶的用户接受度和体验，通过运营自动驾驶实现变现。我们相信 2023 年，自动驾驶将以全新的“服务形态”出现在用户面前。为了解决“高频场景体验差”（如自动泊车等）以及“成熟场景使用频率低”等痛点，不同车企根据自身技术、用户运营体系等核心资源与能力禀赋，探索多种范式，将自动驾驶当作一种资产运营。例如，按照用户常用路线开通自动驾驶功能（而非传统的低 / 中 / 高版本），并提供订阅付费服务；在后台成立运营中心（人力 + 自动化），并基于此提供丰富的远程接管场景（需有赖于政策的支持），将其融合在车企已经打造的庞大的用户运营体系中。与此同时，行业内也在持续探讨保险配套措施，如部分主机厂推出“泊车险”并将其融合在用户服务包中进行销售。已拥有保险牌照的特斯拉已经在美国以“主机厂+ 保险公司”的身份为用户提供自动驾驶套件和相关运营服务，但可以预见的是，未来的车险价值链将会随着自动驾驶的商业化而重新分布，主机厂也会成为重要的投保人，险种及产品（如产品责任险等）也会逐步多样化。

趋势 10

后市场孕育“被动”新变革

在电动化与智能化加速渗透叠加疫情反复的背景下，国内汽车后市场正经历前所未有的挑战，尤其是独立后市场玩家。据统计，自 2020 年以来，国内近 8 万家独立后市场门店关停或转手，大部分为中小规模门店，行业整合与淘汰进程加速。新能源车对传统维保服务需求显著下降，据罗兰贝格测算，相对燃油车，纯电动车售后维保价值降低近 34%，且带来全新电动部件与智能部件的维保挑战。玩家需积极寻求合作转型或扩大业务范畴，如精细养护与钣喷等。国内二手车服务商同样面临挑战，基于广泛门店网络的发展模式，需辅以精细化的运营升级，从而优化“收 - 整 - 售”的协同统筹，构筑更强的竞争壁垒与优势。

与此同时，电池在涵盖租赁、补能、检测、复杂维修、回收再生等全生命周期的“运营”价值将迸发，围绕与主机厂和电池供应商的不同合作模式，后市场将催生电池资产管理、三电维修中心等新的业务模式，这对参与者在资金储备、精细化运营能力、属地化关系等方面提出更高要求。

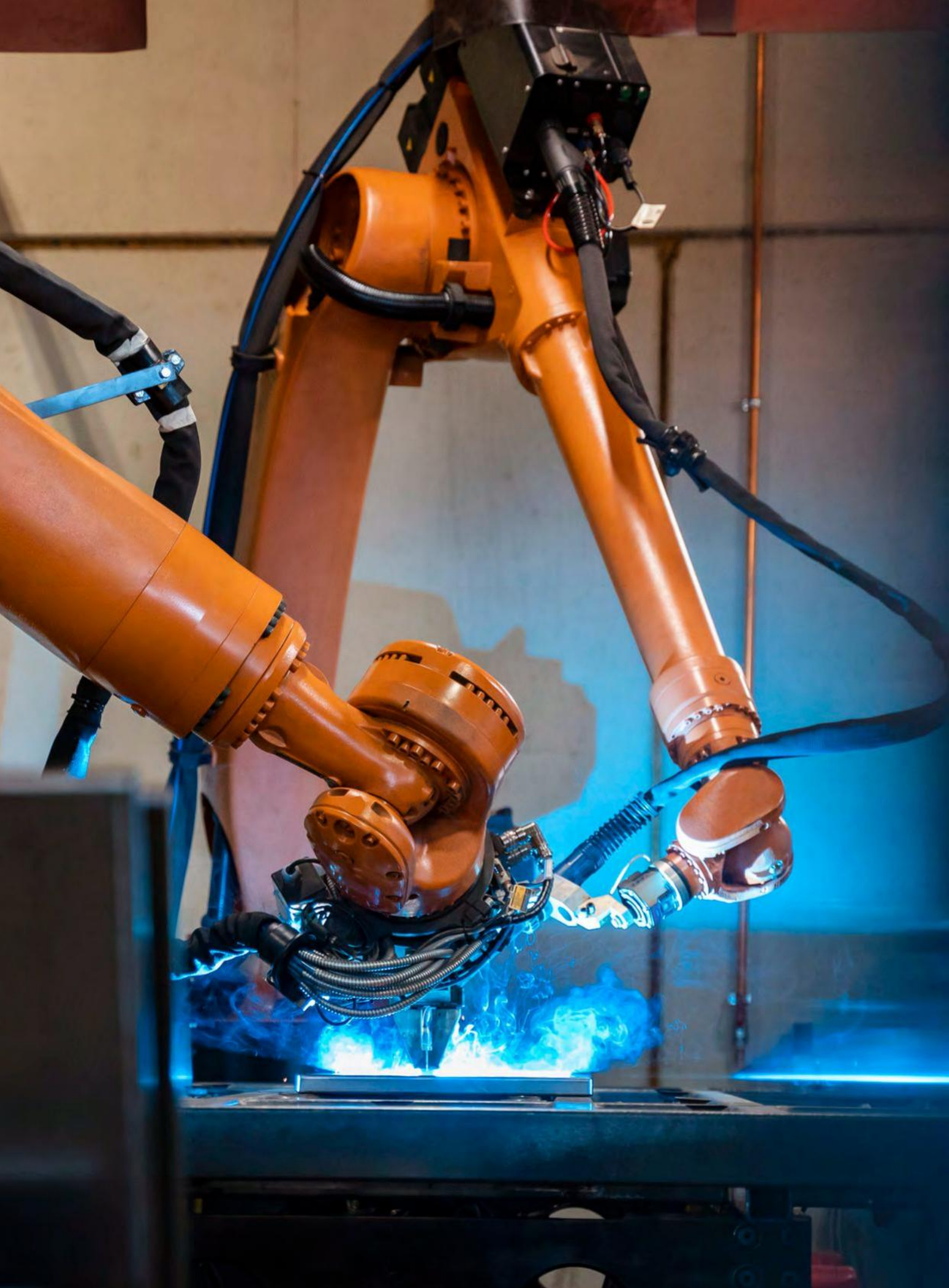


工业产品与服务

Industrial Products & Services

2022年，面对疫情反复冲击和国际形势的不确定性，中国制造业受到冲击。面对大浪淘沙，中国很多制造业企业中强化自身的经营，克服了宏观环境中的不利因素；同时更多的企业也在不断发掘新的发展机会，思考长期发展方向，推动中国制造业的升级和转型。展望2023，中国制造业的转型升级将成为发展的“主旋律”，同时数智化的发展与赋能将成为推动转型的主要动力，实现中国制造企业在产品、服务、营销、成本等领域竞争力的全面提升，重构未来竞争格局。我们相信，2023年“中国质造”价值链将逐步形成，各大工业制造企业融通发展的新格局初现，成为中国经济增量场的中坚力量。





趋势 01

下游终端行业需求结构转换，产品升级转型迫在眉睫

回首过去十年，基建投资、城市更新、消费电子等支柱行业肩负中国制造业高质量持续发展的历史使命，也铸就了中国企业世界级的制造能力和供应链。未来十年，应对气候变化和把握数智化变革机遇将成为贯穿制造业发展的全新机遇，且由此衍生的新能源汽车、风光储装备、半导体等行业已成为制造业新的发展极。纵观 2022 年全球工业市场，全球化大型工业集团当下无不抓紧气候变化和数智化两大主题的发展契机，加快布局新的技术和产品，抢抓新一轮的发展机遇：从工程机械装备的电动化升级，到船舶绿色化燃料的大规模商用；从高效工业节能电机的产品升级，到工业热泵高温热泵的技术突破。预计 2023 年工业产品将进入新一代电气化升级的加速迭代过程中，各大工业制造企业在产品新技术的布局将进一步提速。中国工业制造企业应提前谋划技术储备和产品升级，重点加码工业装备中能源动力、传动执行、控制等领域中电气化、智能化和数字化产品的布局。

趋势 02

开启工业零部件产品模块化转型之路，提升系统化解能力是升级之道

随着制造业供应链、制造技术和检测技术的发展，众多中国制造业企业的产品质量和供应链管理能力的提升，已经能够满足车规级或苹果供应链的产品采买要求。与此同时，很多企业也意识到产品缺乏差异化、“增收不增利”的矛盾日益突出。罗兰贝格认为矛盾产生的重要原因之一是工业产品的复杂度和功能性大幅度提升，造成了技术研发和供应链管理难度呈现几何级提升。为了应对这一挑战，下游终端企业逐步推动产品向技术平台化和硬件模块化方向发展：从新能源汽车的三合一、六合一驱动系统，再到机床加工的柔性产线。在新的行业趋势下，工业零部件企业通过系统设计研发、数字化功能研发，供应链整合等方式进一步巩固在产业链中的影响力，加大模块化子系统的开发能力，从低阶的零部件供应商向高阶系统解决方案提供商转型。

趋势 03

产品即服务模式展露头角，“数字化”改造寻求售后服务市场价值增量

工业装备的销售一方面受到工业投资的周期性影响，另一方面由于全球经济复苏的不确定性和供应链的不稳定性进一步干扰了工业装备的采购决心，以新机销售的工业品企业未来将持续面对市场波动的挑战。欧洲和日本的工业装备制造企业在数年前已经开始着手发力售后服务市场，通过数字化改造存量装备为客户提供增值服务，寻求长生命周期内工业装备的价值增量。例如国际电梯企业已经开始加速推动对中国市场存量电梯的数字化智能化改造，发力获取维保市场份额；外资加工装备企业通过对其售出的设备进行工厂级数字联网，为企业提供智能制造解决方案。罗兰贝格认为 2023 年中国工业装备企业应加入售后服务市场竞争，加大数字化产品研发和存量设备升级，充分挖掘长生命周期内装备产品的市场价值增量。

趋势 04

紧抓市场导向营销变革机遇，全面提升企业综合营销竞争力

随着新能源汽车、半导体、风光储等新兴产业的蓬勃发展，对于制造业企业的影响不仅体现在客户名单的变迁，更是客户采购行为和需求的升级。例如汽车行业采购流程繁复、耗时久、要求高，对流程性行业研产供销及一体化统筹协调能力提出了全新要求。而对于部分行业领军企业而言，过去的行业紧俏供需促成了以生产为中心的高速增长，呈现出明显的向内发展趋势。然而，在行业结构及供需变革下，企业将面临更大的竞争压力，如何以市场为导向、以客户需求为导向、进而以营销为牵引带动企业的全面变革将成为构建企业综合竞争力的核心。

趋势 05

国产化趋势叠加本地化供应需求双重利好中国本土制造企业蓬勃发展

一方面,中国本土终端产业的蓬勃发展直接推动了汽车、新能源、半导体等行业各环节供应商的国产化,而该类企业天然更倾向于选择本土流程性行业供应商。另一方面,由于终端行业的降本压力、全球疫情下的保供需求、贸易摩擦下的被动选择,使得外资零部件企业将提高本地供应占比提升到战略高度并积极推动。多重因素共同作用为国产流程性企业带来新机遇,但需要注意的是,如何把握有限的机会窗口期将成为未来竞争格局重构的核心考量。

趋势 06

全产品线作战企业面临内外资在低端和高端市场的双重挤压,亟待寻求破局方向

无论是基于企业自身规模化发展诉求还是国内供应链保障构建的战略考量,部分行业的领先企业以全产品线作为发展策略,在过往发展历程中以此作为重要依托取得显著成效。但在当前的行业竞争形势下,低端产品面临原料和生产的双重成本上涨压力,高端产品实力又与专业化企业或国际巨头存在显著差距,全产品线作战企业面临两头受堵困境,亟待寻求破局方向。

趋势 07

企业产品结构调整、定位与价值清晰传递、运营优化降本左右企业变革成败

在当前的变革浪潮中,企业产品结构调整成为战略突破转型的首要任务和关键路径,是坚持全产品组合的多线作战还是精准发力定位中高端的专业玩家是企业需要思考的核心命题,且对于牵引企业研产销一体化变革更具现实意义。伴随结构调整,企业对于战略定位和品牌价值的传递亦需提升到战略高度。如何将企业的价值导向和产品特点向市场清晰传达,将成为企业变革成功与否的重要一环。此外,运营优化降本流程性行业在面临竞争压力时不容忽视的永恒话题。

趋势 08

碳中和浪潮向产业链上游推进,企业构建体系化的可持续战略迫在眉睫

国家碳中和战略的稳步推进使得脱碳影响逐渐由终端向上游流程性行业延伸,供应链脱碳需求使得企业构建体系化可持续战略的紧迫性日益凸显。基于罗兰贝格行业观察,采用回收原料、研发高性能产品、优化能源结构、调整产品组合成为当前流程性行业脱碳的积极探索和领先实践。



趋势 09

海外市场重要性日益凸显,本土企业亟待寻求全球化制胜之路

一方面,在国内行业持续变革和激烈竞争的重压之下,为探索新的增长曲线,企业纷纷将目光投向海外,通过产品出口、海外原料布局、配套下游跟随建厂等方式谋求出海发展。另一方面,本土化企业经过长期的内功积累,面对当前全球动荡经济形势,能够紧抓供应链重构机遇,快速切入全球大市场带来重要窗口期。但如何制胜全球化竞争、需要构建怎样的配套支撑体系、如何构建关键能力是企业需要斟酌的关键命题。

趋势 10

制造业企业需构建价值链、精益化、创新力三层次竞争力,以在转型大潮中生存与胜出

优化价值链和产能布局,提升资源配置竞争力:在全球产业链重构背景下,制造业企业首先要着眼价值链优化布局,并通过上下游合作提升灵活性;同时,顺应区域局势优化产能布局,并重构供应链体系提升多元化和安全性。

精益化提升运营竞争力,成为市场整合者或细分领域领跑者:中国制造业的管理和运营水平仍有巨大提升空间,随着行业加速优胜劣汰,主营业务竞争加剧,率先实现管理精益化的企业将整合市场,领跑行业。

以数字化为支撑助力业务和运营升级:当下企业需首先通过“由点及面”的数字化优化提升运营效能;同时,以数字化新产品研发、数字化营销和商业模式重塑新的能力;长期来看,制造业企业要与互联网企业结合,构建制造业数字化运营模式和云平台,进一步能力外化、带动行业升级。

需尽早谋划长期内在竞争力——创新与人才:制造业企业需要尽快对研发体系及运作模式进行全面升级,提升创新资源配置与转化效率;未来制造业所需的高级与复合技能人才已呈现短缺迹象,企业需长线布局储备一支高效、应变、具备数字化技能的人才团队。

除利润率外,更关注净资产收益率 ROE 和业务组合管理:相比过去的单一业务经营,制造业企业面对未来是长期发展、多元业务、多变转型,资本的投入和退出管理变得更为重要;相比利润率,制造业企业也需关注净资产收益率 ROE 和业务组合管理,以实现多层次的价值增长。



化工与材料

Chemicals & Materials

2023年，受益于国内稳经济政策逐步落地等因素，化工行业有望触底反弹；自主替代技术持续推出、企业出海或迎来新一轮热点；传统企业在品牌传播与营销模式优化创新方面渐渐普及，既拼“硬技术”、也比“软形象”。





趋势 01

行业走势触底反弹，产业供需回暖向好

2022 年以来，通胀上行、美联储加息等因素导致全球经济承受较大下行压力，国内疫情反复及地产等行业下行因素对我国经济带来较大冲击；下游需求不振，致使化工产业景气度呈现低迷态势。

展望 2023 年，伴随美联储加息逐步放缓、国内稳经济一揽子政策和接续措施的加快落地，国内需求有望整体复苏；尤其在化工领域，受益于国内对房地产等行业支持政策的出台，相关上游化工品与原材料景气度有望回升。与此同时，受俄乌战争冲突影响，欧洲天然气供应紧张深度影响当地化工企业开工满产能力，这为我国化工企业进一步供应海外市场创造了较大空间。值得关注的是，来年全球经济增长挑战重重，国际市场需求情况仍是影响我国化工产业持续回暖的不稳定因素。

趋势 02

国产替代进程持续，中企出海升级可期

近年来，逆全球化因素持续驱动国内化工企业打造产业自主技术核心竞争力，进口替代将成为未来化工市场的主旋律。当前，中国化工企业正持续加速国产替代进程，积极推动领先技术自主研发、供应链重塑、替代性产品筛选等。2022 年，多家本土企业推动己二腈项目建设投产，这标志着中国企对海外己二腈技术的封锁及垄断的基本打破；另有本土聚乳酸项目正式进行环评公示则标志着国内企业对丙交酯合成技术的掌握。更进一步来看，部分基础化工产业、已初步完成替代的产业以及我国固有优势的产业正逐步寻求出海的机会可能，这些企业不满足于止步国内市场或通过贸易渠道触达海外客户。

趋势 03

外资筹谋搬迁扩产，中国仍是投资良港

受俄乌战争深刻影响，欧洲能源消费成本激增，部分化工企业谋求向海外搬迁产能。能源成本可控、供应链配套齐全、本地消费可观成为其选址的重要标准；放眼全球，我国仍是外资企业的优先选择之一。与此同时，随着国内企业突破部分卡脖子技术，外资企业过往依靠技术护城河、保持市场份额与盈利能力的竞争模式受到影响，面对部分产品国产替代的挑战，大多外商选择快速扩大这些产品及其下游的产能、参与充分市场竞争，凭借优异的技术、工艺与运营能力在尽可能长的周期下持续保持市场影响力与占有率。例如，近年多家外商已经或规划在国内对己二腈下游尼龙 66 装置进行投资扩产。

展望 2023 年，化工固定资产扩表进程中，外商将通过转产和扩产、扮演十分重要的角色，这也向全球表明中国凭借完备的供应链体系与配套，国际投资良港地位依旧稳固。

趋势 04

新能源投资热情高，优胜劣汰蓝海不再

近年来，新能源汽车的旺盛需求带动锂电池、原材料的大规模扩产浪潮，行业投资热情高涨，然而从总体供需表现来看，新能源产能过剩警报或已拉响。以锂电池主要材料为例，到 2025 年磷酸铁锂、负极材料、电解液溶剂、六氟磷酸锂等产品到 2025 年的规划总产能都将相当于当年预计需求的 1.5-4 倍不等。

展望 2023 年，产能过剩的来临或将市场的充分竞争推向顶峰，优胜劣汰的市场规则将倒逼本土企业持续提升工艺技术、生产效率与客户粘性。大浪淘沙，唯有具备优质产品性能、成本优势与核心客户资源的供应商才能成为最后的赢家。

趋势 05

软实力重要性凸显，品牌营销渐成焦点

伴随国内化工企业技术研发与精益生产硬技能的提升，以品牌营销为代表的软实力提升也逐渐提上日程。数字化时代下，由于信息获取的壁垒大幅降低，B端客户对服务体验、产品性能的要求也变的更高，同时对优质解决方案体验的期待逐渐发展到整个生命周期。在此背景下，化工企业逐渐开展思考对原有企业文化、品牌营销等软性实力是否服务当下的客户需求。化工行业的国际领先者通常重点关注品牌价值传播，努力实现卓越的客户体验，他们将客户体验融入企业的思维模式中，在战略层面从以产品为中心转变为以服务与解决方案为中心。

展望 2023，我国化工企业正逐步开启构建软实力的探索之路，除了持续优化技术研发及生产实力外，深度优化品牌营销管理也将成为差异化竞争的护城河。



能源

Energy

近年动荡的全球能源局势与逐步深化的中国的碳达峰、碳中和战略正在深刻的改变着中国能源行业的转型进程，很多能源企业正处在一个关键的历史节点上。“二十大”报告突出了“能源饭碗端在自己手里”的重要性，同时也要坚持立足我国能源资源禀赋，坚持先立后破，有计划分步骤实施双碳战略和能源转型。因此对转型节奏的把握则成为企业制胜未来的关键。





趋势 01

火电重回能源安全压舱石

整个火电行业在 21 年和 22 年经历了大面积亏损之后，未来在业绩增长方面仍然面临着显著的挑战，例如发电装机利用率低、发电成本收入倒挂等问题，煤电行业整体盈利性承压，资产负债率保持高位。上游煤电联营、中游提质增效、末端治理、清洁化改造，下游灵活改造、供热改造等，将成为煤电企业冲出重围，回归压舱石的关键，其关键是实现“三大转变”。

第一大转变是实现火电从电量主体向容量主体的转变，即加强灵活性改造。我国以火电为主的电源结构决定了未来电源灵活性的主体仍然需要从火电入手，这意味着机组的灵活性改造的深度和广度有待进一步提高。灵活性改造的核心目标是充分响应电力系统的波动性变化，实现降低最小出力、快速启停、快速升降负荷三大目标。

第二大转变是实现从高碳排放到低碳排放电源的转变，即加强超低排放改造。短期内火电厂将通过持续提高煤电先进超低排放、节能技术和装备的应用力度，采用多种污染物高效协同脱除集成系统技术，优化排放标准，降低度电煤耗水平等，持续降低机组的碳排放水平。

第三大转变是实现从单一供电到多能互补的转变，即推动热电联产运营创效。利用煤电一体化、热电联产、热电冷联产、循环综合利用等优惠政策，积极开拓工业用户、供热和供冷市场，进一步扩大热电比，围绕工业用户因地制宜拓展热电联产增量空间，提升能源利用效率，降低单位碳排放。

趋势 02

风光大基地和分布式齐头并进

“十四五”期间，风光大基地政策将成为推动集中式光伏及风电装机规模进一步增长的主驱动力。第一批大基地共 97.05GW，预计 2023 年全部完成并网；第二批大基地共 42GW，预计 2024 年完成全部并网；第三批大基地目前已经开始报批；预计“十四五”期间总装机达约 2 亿千瓦，以沙漠、戈壁、荒漠为重点推进方向。对比一般光伏平价项目，风光大基地项目在用地成本，外输线路等方面具备一定非技术成本优势，短期内仍是主要能源企业争夺的主要战场。

分布式光伏预计在中国电源结构中愈发扮演重要地位，“碳中和”、潜在改造空间及支撑政策共同发力，推动项目遍地开花。其中工商业分布式光伏相较而言更为成熟，整县开发及 BIPV 市场潜力可观，且广受资本关注。2022 年“整县光伏”发展如火如荼，将成为未来若干年分布式光伏增量主驱动，然而在实际落地过程中仍将面临农村配电网容量不足、实施难度边际递增等挑战。此类项目的商业模式不断创新，其中自建模式将持续主导，而开发售后出售资产模式的占比将呈上升趋势。

趋势 03

电力体制改革的深化

我国电力市场建设步伐在将在 2023 年稳中有进。国家提出 2025 年全国统一电力市场体系初步建成，国家市场与省区域市场协同运行，2030 年体系基本建成，全国和省区层面市场联合运行。目前我国已初步建立了空间上覆盖省内、省间，时间上覆盖中长期及现货，品种上覆盖电量、辅助服务等较为完备的电力市场体系。

电力现货市场正处于试点建设阶段，第一批省级现货市场正开展连续运行，第二批试点逐步启动模拟试运行，其他试点已上报方案，省间现货启动了结算试运行，工商业用户直接或通过电网代理购电方式间接参与现货交易。

辅助服务市场建设方面在过去电力现货市场尚未建立的背景下部分区域市场为增强电力系统灵活性，减小峰谷负荷差，推出了调峰辅助服务产品以提升电力系统的灵活性。辅助服务需求用量预期将快速增加，当前辅助服务电量仅占全社会用电量 ~1%，随着新能源的广泛接入，未来辅助服务电量预计将达到 ~5% 的发达国家水平。

电价体系将逐步由单一电量电价向综合电价模式的转型，逐步丰富电厂的盈利来源。电力成本压力降逐步向下游传导，并逐步、适当平衡居民与工商业间的承压分配。其中居民及农业销售电价将保持相对稳定，但存在通过引入分时电价、拉大阶梯电价差等手段涨电价的可能。

趋势 04

天然气在波动中前行

过去一年受到俄乌战争等黑天鹅事件影响，天然气国际市场价格在高位波动，叠加国内疫情因素，我国 22 年的整体天然气需求小幅萎缩，但预计在“双碳”目标下，天然气将是中国双碳进程中唯一的战略过渡性能源，其发展节奏将回归增长曲线并呈现出以下四大特点：

第一是稳增长：作为非化石能源过渡阶段的重要选择，天然气在电力及工业领域应用将成为其“十四五”及“十五五”期间主要增量；一方面，天然气是灵活性备用电源的最佳选择，作为清洁调峰装机在达峰前将有巨大增长空间；另一方面，工业用煤短期内电气化难度大，工业“煤改气”仍将成为当前主流脱碳路线。

第二是早达峰：去碳化进程中，天然气在深度替代煤炭的同时也将面临电能等其他能源形式的竞争与替代，因此天然气消费达峰时间预计提早到 2035-2040 年左右。

第三是低峰值：在非电力部门，由于能源效率提高、电能及氢能对化石燃料的替代，碳中和情境下天然气需求达峰高点有点下调。

第四是短平台：天然气消费达峰后将长尾更短，实现更早更快下坡，如电力应用领域气电灵活性或被储能 / DSM (需求侧管理) 等技术发展等逐步替代。

趋势 05

用能侧的低碳化转型

2022 年，低碳正在成为新的核心国际竞争力的来源。这一年欧美等发达区域启动了碳边境调节机制的建立，对高碳排放的进口产品追加碳成本，其中欧盟已经通过提案，将于 2027 年实施，美国和日本预计也会逐步跟进，希望解决高耗能产业由于发达国家的严格气候政策出现转移外流问题，而碳边境调节机制通过施加碳成本减少该类产业转移，以此提高本土产业成本竞争力。

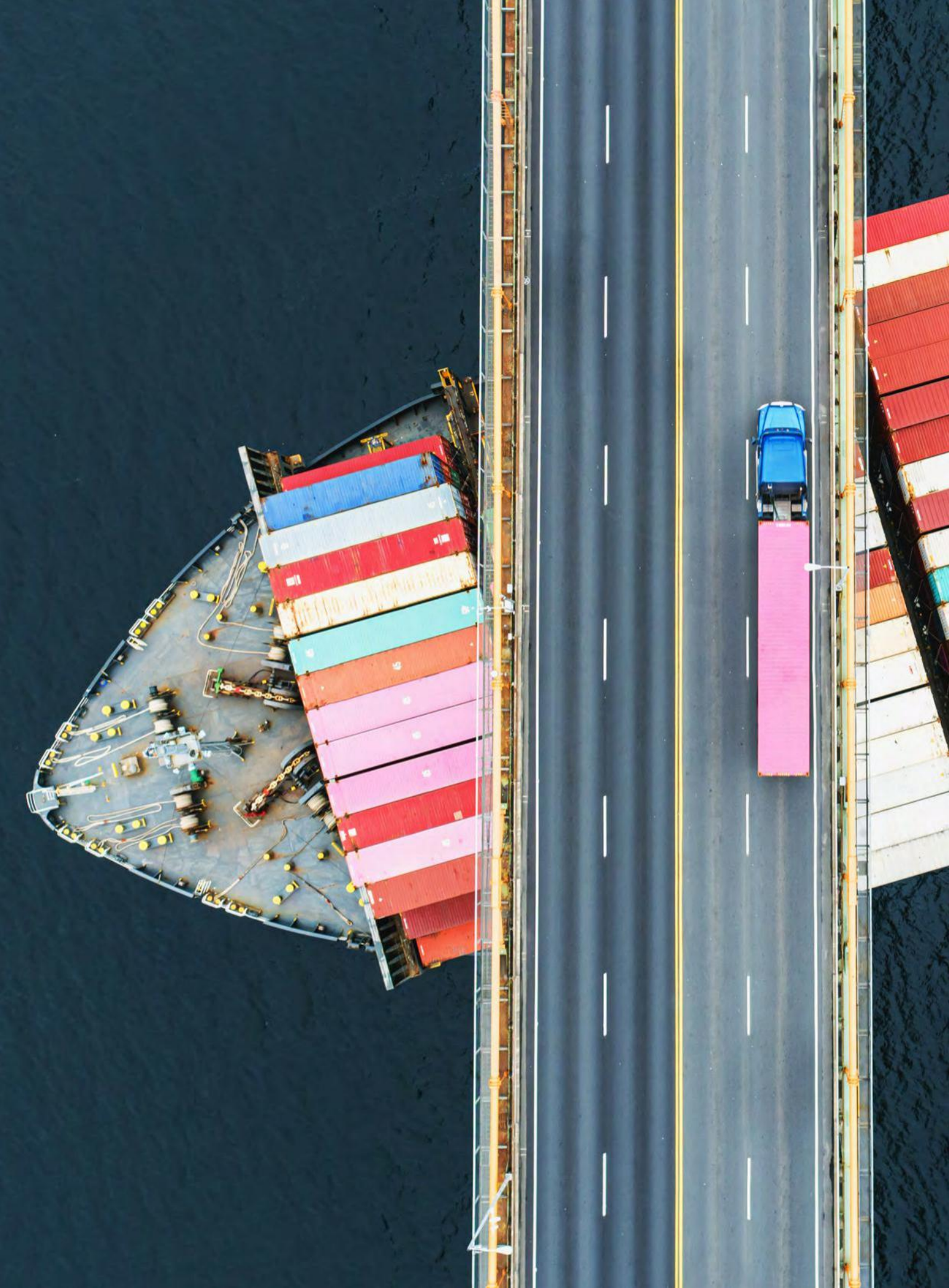
对典型的商品来说，全生命周期各环节均存在着减排机会，分别对应着绿电采购、产品创新、低碳采购等多项减排举措的实施，其中通过绿电采购来优化能源结构是化工、钢铁等很多高耗能客户所识别最优的减碳途径。越来越多的能源企业开始参与到用能侧的低碳化转型当中，通过帮助客户重构投资决策、业务方向、能源结构、运营管理等，实现降本降碳与额外收益，进而提升商品的国际低碳竞争力。

交通运输与物流

Transportation & Logistics

在全球地缘冲突、欧洲能源危机和中美博弈等诸多变数与挑战背景下，中国交运物流行业需要把握经济修复重构的关键时期，围绕链条再构建、网络再优化、国企再提质、物贸再定义、生态再融合、运营再升级等六大趋势应势而谋。落到企业发展方略上，科技赋能、绿色低碳、敏捷组织、并购整合是交运物流企业未来需要核心构建的四大关键能力。





应势：宏观趋势把握

趋势 01

链条“再”构建：全球经济发展不稳定性下，“韧性、安全”的产业链与供应链重构的重要性突显

2023 年全球形势将持续受到俄乌战争、经济滞胀、保护主义等一系列因素影响，为中国进一步融入全球经济带来不稳定性。但中国仍在努力改善在国际大循环中的参与质量和水平，RCEP 等区域性组织有望取得实质性发展，B2C 跨境电商等新模式探索仍有其价值。同时，部分行业尤其是制造业企业调整其产业链供应链结构的紧迫性明显增强，呈现“布局由全球化转向区块化”、“供应由集中化转向分散化”等特征，以强化供应链韧性和安全。对交运行业参与方来说，产业链和供应链的重新组织和调整是一次话语权再分配、势力范围再划分的机会。

国内市场：相较于过去国际物流巨头在关键干线运力的强势地位，本地化产业链将使得国内物流公司进一步发挥在区域内的网络深度和细度优势，为国内货主提供在干线运力、物流网络布局上更强的自主性和稳定性。

海外市场：国内制造企业（如新能源车企、锂电池厂商）等货主的话语权提高和海外市场拓展，带来配套其出海的本地化产业链、供应链服务需求；尤其是随着 RCEP 实质性政策落地、部分劳动密集型产业转移，中国与东南亚等区域性供应链网络的价值将进一步凸显。配套相关行业的供应链服务企业需要做好顺势出海的准备，配合上游客户为其提供全产业链服务，如海外原料至电池组件生产、电池厂商的物流组织。此外，以东南亚为代表的区域市场正在复刻中国电商蓬勃发展期的道路，相应物流配送服务的需求激增；依托国内运营经验和管理能力，中国物流企业的海外布局在未来有望不断加快和深化。

趋势 02

网络“再”优化：把握综合交通运输体系精准补齐短板的关键期，政府地方交投企业需要加强统筹规划与资源配置能力，优化综合交通运输网络

2023 年中国经济预计仍将是亚洲区域亮点，国务院“防控二十条”和“新十条”等防疫政策出台带来疫情防控优化的积极预期，中国经济逐步进入疫情后的修复和重构期。交通运输基础设施作为稳增长的中坚力量，有望持续发力、推动经济行稳致远。同时，流通体系的顺畅离不开基础设施网络的搭建，我国在多式联运设施、冷链物流骨干基础网络（如产地冷仓）、应急物流体系网络等相关领域存在进一步优化空间。

政府与地方交投企业需要站在全局视角，统筹规划区域内海陆空铁等立体交通运输网络，完善设施网络、精准补齐短板，加强运输网络的协同与融合，优化资源配置。此外，在资金来源上，基础设施领域 REITs 试点工作自 2020 年开展以来总体运行平稳、各方反映积极正面，2023 年或在此基础上进一步探索多种融资模式，作为吸引社会资本参与交通运输发展的重要手段。

趋势 03

国企“再”提质：国家顶层战略规划突出流通体系价值和做强做优做大国有企业，交运物流国企将通过重组上市等方式进一步焕发活力

党的二十大再次明确了“高质量发展”为全面建设社会主义现代化国家的首要任务，其中以建设现代化产业体系为重要工作，尤其是加快交通强国建设、建设高效顺畅的流通体系，并特别强调“着力提

升产业链供应链韧性和安全水平”，为交通运输行业指明了发展方向。同时，在构建高水平社会主义市场经济体制中，强调国资国企作用，首次在“推动国有资本做强做优做大”中加入“国有企业”，并强调“提升企业核心竞争力”为实现路径，也为交通运输行业国企指明发展道路。

为巩固国企改革三年行动的成果，进一步落实二十大深化国有企业改革“提升企业核心竞争力”的要求，国企改革将进一步往纵深推进。继前几年港口行业的整合吹响号角之后，交通运输行业中的国有企业将继续进行战略性重组和专业化整合，进一步优化国有企业在综合交通板块布局优化和结构调整，并强化“国有资本投资平台”的定位，通过管“资本”实现对国有资产的高效管理，而混改、上市融资或是未来交通国企焕发活力的主要动力源。

趋势 04

物贸“再”定义：“提效、降本”推动物流和货主关系重新定义

现代化产业升级带来更为复杂的供应链组织，建设高效顺畅的流通体系要求更紧密的物贸联系，这些改变了原本相对独立的货主和物流承运的关系，要求各环节货主对货物流向、空间位置、价值发挥有更强的把控。一方面，这将推动货主通过共建、自建方式更直接地参与供应链管理；另一方面，这也将推动传统贸易商、物流服务商向供应链服务商转型，其中汽车制造业、农产品供应链及大宗商品等领域的转型升级将最为明显。

从汽车行业来看，新能源汽车等表现强劲，在出口路向的物流决策权加强，推动其强化全球范围内的端到端供应链能力。对消费品行业而言，全渠道运营模式增加对三方一体化供应链服务商需求，以实现对全渠道库存、应对爆单、复杂订单等场景的高效管理，端到端一体化解决方案能力将成为目前物流服务供应商的核心发力点。在大宗商品领域，传统贸易商也需要逐步向供应链服务商转型，以加强价值链条上的业务纵深。

趋势 05

生态“再”融合：物流市场存量时代竞争下，头部物流企业需要与供应链深度融合、提升供应链服务能力

国内经济发展放缓和消费疲弱令包括快递、快运在内的部分物流细分领域的市场增速回落，进入存量竞争时代。头部物流企业一般都拥有核心的仓储或运输资源底盘，建立了高效的仓储和运输服务能力，深入到货主一体化供应链服务环节有助于物流企业在增加收入的同时，形成与货主更深的绑定。对于物流企业而言，在优化仓储或运输环节的运营效率以打造市场竞争力的基础上，更重要的是加强对垂直行业供应链需求的洞察，提高综合解决方案设计能力。

趋势 06

运营“再”升级：出行和交通流量恢复预期下，需求波幅扩大要求交通出行和运输服务企业保持柔性经营和服务保障能力

2022 年末国务院“二十条”和“新十条”等防疫政策重大调整带来积极预期，公路、航空等流量或在时间和空间维度出现较大幅度波动。时间维度上，防疫政策改善的预期或导致积压需求在短期释放，冲击疫情 3 年来处于低幅度运行的交运体系。

以欧洲和北美航空业为例，随着政府取消防疫限制、叠加北半球夏季旅游旺季，2021 年客运市场已恢复至 19 年水平；但部分机场和航司在人力资源配置、运营组织和后疫情监管等方面缺乏重启安排，导致部分核心枢纽出现运营紧张情况，延误和航班取消情况较为严重。国内相关基础设施运营商、运输服务商等均需把握关键窗口期，进行前瞻性重启安排，增强全网精益运营能力和柔性化服务应对保障，以避免重大运营失误出现。

趋势 07

制胜：微观能力构建

科技赋能

基础设施智慧联网：智慧交通基础设施（如智慧公路、智慧码头等）是构筑智慧交通的底层核心。“数字交通”、“新型基础设施建设行动方案”等政策推动、叠加应对多变防疫形势和“保通保畅”等多重要求，交通运输监管方、基础设施投资方将继续围绕智慧公路、智慧港口等场景开展物联化、自动化技术结合的数字化投入，以提高运营管理效率。

运营服务全链数智：数字化产品的技术水平提升和构建差异化竞争优势的客观诉求将继续推动相关物流运营服务商在无车无船承运、运力整合管理、车辆碳排放管理等环节进一步提高数字化水平，以减少信息不对称、提高供应链韧性、提高运营效率；在具体领域上，除了运输、仓储、配送等分场景数字化改造，贯穿采购、物流、生产、销售等全供应链一体化数字化将是长期的布局方向。但也需要注意到，由于货主、各物流服务方在数字化基础设施建设、数据打通、数据贡献、数据安全保障等方面步伐节奏不同，全链条数字化进程并非一蹴而就，物流数字化解决方案服务商需要做好长期耕耘、持续迭代的准备。

趋势 08

绿色低碳

作为第二大碳排放行业，交通运输领域的减碳任重道远，各方将继续在运输结构优化、脱碳运输设备场景深化、交通基础设施绿化等诸多领域付出努力。

运输结构调整优化：公转水、公转铁等多式联运在大宗货物、中长运距等场景中的应用程度将会进一步提升，与之相配套的多式联运设施建设尚需完善。

脱碳设备场景深化：目前，港口、固定路段等特定场景的运输设备脱碳卓有成效，特定行业与特定场景（如长距离陆运、船舶等重资产）的运输减排进入深水区。部分物流垂直行业客户已经在生产场景下进行纯电化运输场景应用和拓展，未来行业将继续在车辆装备技术突破、能源基础设施网络完善、合作模式优化（为低碳资产匹配长期稳定的买单方，即有绿色供应链需求的货主）等方面继续优化。

基建绿色加快推进：对交运基础设施的绿色用能、设施改造等仍将继续深化，代表港口、物流地产企业已经在绿色节能低碳系统方面进行了具备借鉴意义的项目尝试，在后续的交通基础设施的规划、建设、运营等全生命过程中更多的绿色理念将被基础设施投资运营企业采纳和植入。

趋势 09

敏捷组织

短期长期能力平衡，锻造活力组织：

面对全球各类黑天鹅事件持续冲击，交运物流企业在组织上面临着短期要“快”、长期要“强”两大层面的挑战。

一方面，短期上看，全球供应链体系的动荡、新冠疫情等原因引发的全球干线运力不足，均对交运企业如何在有限的业务资源下快速满足客户需求提出了更高的要求。这要求企业必须在一定程度上改变原有程序性管理制度、建立内部柔性及虚拟组织、追求资源前倾及客户导向。另一方面，长期来看，

全球供应链出现重大变革和危机的频率及节奏越来越快（如国际跨境空运及海运运力经过 1-2 年快速投入后，又重新面临运力过剩、价格下行的风险），未来如何在更加动态的环境中保持企业长期生存的能力，变得尤为重要。这就要求企业需要在内部提炼一线业务能力、建立和稳定企业能力的规范底盘、对重大资源布局秉持审慎科学的布局理念。可以看到，短期要“快”、长期要“强”对企业组织管理提出了不同的要求。未来在前中后台组织架构设置、硬性与柔性流程建设等方面需要更加细致把握，实现在短期长期能力实现有效平衡，以提升组织的生存韧性。

发展要素多元，复合人才需求提升：

无论是交运企业在传统业务上追求科技赋能、绿色低碳等方面的多元竞争要素加强，或是在传统业务之后寻求在跨境电商、JIC (Just in case) 供应链管理等方面的新业务 / 能力场景的延伸，本质上都对交运企业传统人才画像提出了挑战。在新的发展周期之下，具备精深的交运实操经验、敏锐的行业趋势洞察、跨界的智慧技术能力等复合型要求的人才，对交运企业而言变得更加重要。这就要求，一方面交运企业需要在内部重新梳理和思考原有人才招聘引进、人才激励保留、人才发展等机制是否需要进一步丰富完善，以适应复合型、多元化人才团队建设需求；另一方面，在难以一步到位实现复合团队构建时，如何高效整合不同类型专长人才，并为其提供内部灵活、开放、通畅的内部协作机制和沟通平台，成为交运企业需要在内部组织管理上着重思考的问题。

趋势 10

并购整合

为了在存量竞争市场中巩固市场地位，并且通过补充相关资源能力、完善网络布局延伸服务链条探索第二增长曲线，物流企业的并购整合将持续活跃，并在诸多细分领域多点开花。举例来看，快递、快运等标准化运输服务企业从提升行业竞争度的角度将加快同类型企业和网络的并购，跨境物流链条上原有单一环节的物流服务商也将通过上下游环节的并购加强端到端网络建设。相关物流企业需要从并购整合对象业务潜力、自身企业文化与能力基础为出发点，寻找整合机会，通过并购后整合释放更大的并购价值和潜力，实现 1+1>2 的并购效果。

消费品与零售

Consumer Goods & Retail

2022年是中国消费品和零售行业不平静的一年。行业维度上，受疫情反复和严格防控措施的波及，包括服装、餐饮在内的线下零售经历了前所未有的艰难时刻。线上零售则面临流量增长瓶颈和物流配送稳定性的双重挑战。细分行业方面，生鲜、食品和家电消费经历一波因囤货带来的结构性机会与挑战：其中有些企业准备相对充分抓住了转瞬即逝的短期机会，而更多的企业则在快速应对和跟进中，其产品和供应链面对挑战。同时，地产行业调控、购房者收入预期调整和部分头部企业经营危机，导致整体家居建材消费需求下行，头部企业和腰尾部企业各自探索生存和发展新路。地理维度上，一方面是国内整体消费需求在短时期内被抑制，另一方面，新一轮电商平台出海为服装、日用品等领域的长尾制造型企业带来了发展新机遇。





趋势 01

高端与性价比共舞，消费行业砥砺前行

2023 年我们认为将是后疫情时代的新消费开端之年：“可能到来的报复性消费潮”，“对疫情前常态的回归”以及“建立后疫情时代新常态三大主题”交织，各子行业调整、创新甚至颠覆的大幕徐徐拉开。以增长的主旋律而言，我们认为高端化和高性价比依然是消费企业发展的两个主要方向。一方面，未来高端品牌的增长将会持续超过中低端品牌，这体现了消费者对消费升级的好商品 / 好品牌 / 好服务的追求始终未变。这给新晋崛起的、能敏锐捕捉消费者需求的新品牌提供了巨大的增长空间。另一方面，疫情同样正在使一部分的中国消费者变得更加精明，他们以比以往更积极的态度比较价格，更专业的视角解读潮流，更冷静的心态面对自己的需求，进而对高性价比的产品和渠道的需求与日俱增。对于企业而言，如何借着这两股行业东风，快速打造企业的核心竞争优势，是所有消费品企业亟待思考和梳理的问题。

趋势 02

新世代逐浪新消费，六大趋势拥抱未来

当下，越来越多的消费品牌将目光投向了 1995 年至 2009 年出生的年轻消费者即 Gen Z 新世代，对于品牌而言 Gen Z 是他们能触达到的最年轻的消费者，也是对于品牌未来最需要把握的人群。通过大量研究我们发现，大部分 Gen Z 新生代在面对当下诸多不确定因素叠加的大环境时，表现出了“当下谨慎，未来积极”的态度，这是他们的消费能力具备良性成长空间、未来具备消费势能的重要佐证。同时，这群新生代们也展现出了与其他代际人群的不同的消费趋势与特征：宏观上看，Gen Z 消费者在潮流消费中体现了高潜力、高活力、高调性的特点；微观上，他们的消费行为体现出了打破地域与精神区隔、回归真我需求、拒绝刻板印象、热爱传统文化与高品质国风产品、突破虚拟与现实界限以及对专业内容的偏爱和主动输出这六大核心趋势。我们认为 Gen Z 消费趋势的洞察，对品牌而言意味着品牌与消费者沟通方式的重构，是品牌面向未来的需要重点钻研与理解的课题。

趋势 03

DTC 模式正当其时，数智资产指引全域战略

在零售业线上与线下融合的背景下，拉新成本高且不精准，品牌心智老化，对用户需求把握不精准等痛点普遍存在于以美妆、运动及宠物为代表的消费企业内部。当下 DTC 模式的发展正是解决企业痛点，践行以消费者为中心，延长用户生命周期的重要手段。从本质上来看，DTC 的核心要义包括直面消费者，减少层级与数智资产沉淀、深化企业数字化运营两个层面。通过 DTC 模式的构建，企业得以建立全局统一、可追踪、可落地的全域人群战略，持续提升及巩固目标市场的品牌份额并通过提供全域会员一致性服务体验保持全域会员对品牌的忠诚度。在 DTC 模式下，未来消费品企业面对上述经营问题时，将具有更多的工具方法将其拆解为可执行的运营动作，找到细分切入点将问题各个击破，结合企业自身的基因与能力优势，帮助构建长期所需的经营能力模型。

趋势 04

线下门店角色升级，加码极致体验与服务

随着电子商务和 DTC 模式的兴起，线下零售门店的角色当下正发生显著改变，超过 60% 的消费者在某些场景下会去过线下门店后转到线上购买。越来越多的零售门店正逐步从销售中心转变为零售中心、服务中心和体验中心，简单地以销售作为门店经营的主要 KPI 已经不合时宜。针对传统门店依然存在的渠道中的品牌认知度低、信息传递的被动和低效、服务体验中的低附加值等痛点，品牌正积极在线下门店设计上融入新鲜性、及时性、参与性与感官性等要素、通过融合生活方式、全方位感官体验以及暖心服务细节等实践，提升门店价值。以某领先的时尚和生活方式零售品牌为例，通过影棚打卡和线上线下互动等元素打造了观光型服务中心，极大程度提升了品牌和消费者互动体验。这样的趋势将引领未来零售门店的发展潮流。

趋势 05

快消品牌瞄准乡镇市场，全面发力寻找增量

后疫情时代，乡镇消费市场正呈现比城市更强的复苏势头。在互联网渗透提升、乡村产业振兴及城乡融合的背景下，乡镇市场的红利期已然到来。诸多快速消费品企业正以产品和渠道等角度发力，逐鹿乡镇市场。在产品端，快消品企业紧扣乡镇消费者对基础品类高端化与升级品类下沉化的需求，提供差异化的选品、包装和服务。在渠道端，以某领先快消品牌为例，通过搭建深度分销模式，加强对乡镇零售终端的运营参与和管理，并通过数字化工具的赋能，显著提升乡镇地区的业务拓展效率、网点覆盖率及单点增长能力。此外，经过深入的消费者调研，品牌对乡镇消费者的消费习惯更加了解，通过积极加强与拼多多、抖音、快手等新型社交电商平台的合作，快消企业得以更精准地触达乡镇消费者。这些举措将帮助快消品企业构筑在乡镇市场的核心竞争优势。

趋势 06

品牌践行以人为本，数字化之“道”引领致胜之路

在过去十年，数字化一直是品牌探索的增长新方向，如今，数字化人群经营已经从提升增长效率的“术”成长为推动品牌方增长破局的“道”。而营销数字化的发展，让“以人为本”的人群资产经营不再只是营销理念而是上升为品牌方的第一增长力。以人为本的用户经营要义在于更直观地经营消费者与品牌的情感关系远近，通过分析追踪人群的兴趣与内容偏好，针对性采取不同人群的激活方式，同时差异化人群的转化方式，做到人群精准运营。在这个过程中，丰富的数字资产和营销手段帮助品牌方可以更好地洞察、度量、优化和消费者的关系，拆解从宏观战略规划到微观日常执行的一体化全过程——不仅涉及资源整合、营销提效、品牌建设等营销相关问题，也可能涉及到对日销大促、O2O协同、新品上市等深层次的业务问题所产生的巨大价值。面向未来，我们认为品牌仍需进一步探索与数字化用户运营所匹配的组织形式，统筹与中心化的品牌价值定位与策略方向，在企业内部实现更好的联动与整合。

趋势 07

“极致有理”产品创新，数字赋能“行之有据”

“极致有理”是当下消费品牌产品创新的前沿范式。在近年的创新实践中，我们发现极致的产品定位是打造爆款的关键，即不论产品往哪个方向演进，只要不是“平平无奇”，都有成功的可能。以时尚领域为例，2022年不论是强调极致功能的国际户外奢品或是走极简风格设计的国潮新锐品牌，都取得了令人侧目的成绩。以消费趋势、技术演进和自身沉淀的三棱镜视角，去形成持续的主题并动态的诠释，可以说是产品创新上的“守正出奇”，不仅可以提高产品创新的成功率，也可以使每次失败都成为通往成功的一个台阶。同时，我们认为品牌想要在极致的基础上进一步做到“有理”，则需要将数字化的消费者洞察和全程的消费者互动纳入产品创新的体系中来，以确保“行之有据”。以某科技公司为例，目前已拥有通过识别各种畅销品特点，形成大数据概括以预测爆款方向的工具产品。这类数字化的工具将会进一步赋能下一个时代的消费品创新。

趋势 08

消费品牌深度求索，多角度实践可持续发展

在全球政府监管日趋严格、消费者关注度快速提升的背景下，推动可持续发展成为当下消费品企业的当务之急。企业正积极加码可持续能力建设，从供应链、包装及推广等多维度探寻可持续发展之道：通过强化物料消耗管理，增加低碳排原材料的使用以及生产废料循环利用等措施构建绿色供应链；联合材料供应商、包装供应商等产业链上下游，围绕减重减量、回收利用、重复使用、材料创新等多条技术路线，深度参与包装的可持续化进程；积极投身可持续议题有关的推广运动与社会投资。着眼未来，我们认为企业需要建立一个从原料，到创意、生产、营销、零售，再到消费者的良性闭环，这样产业端用于可持续转型的投入才能回流成为再投入的资本，消费者的生活方式也可以因得到源源不断的可持续属性产品供应而逐渐改变。

趋势 09

销售组织敏捷化转型，“品牌导向”应对市场变化

当下，消费企业内部销售组织的定位正发生根本变化。随着消费者线上触点的增加和在线时间的延长，品牌与消费者的主要沟通方式逐步多元化。与此同时，消费者自身也越来越期待品效合一的营销 / 销售体验。这些新生的需求促使企业进行组织变革，完成从“渠道导向”向“品牌导向”的组织转型。我们发现越来越多的消费企业开始采用强调快速决策能力的、以敏捷化前台和大中台服务为特点的销售组织形式，以某国内领先美妆品牌为例，以绩效考核体系为抓手，通过协调各部门的目标和行动，提升了销售组织的敏捷反应能力。同时，一些企业也在销售组织内部尝试线上与线下的架构融合，通过线上与线下在货品、供应链、营销与定价机制上的组织打通，能更好的形成整合营销小闭环。诸如此类的组织创新形式极大提升了品牌应对市场变化的能力，帮助品牌更好地触达、洞察和服务消费者。

趋势 10

农产品品牌化再上台阶，多层次需求逐步形成

在消费升级下，肉禽蛋不仅是简单的价位提升。牛肉水产等新蛋白增速高于猪肉、蛋类等传统蛋白，而猪肉和鸡蛋率先从安全卫生的基础品质向特种特色、有机无抗的升级品质转移，简单分割逐渐向精深加工分割品并进一步向调理品转移。需求升级背后，是精致妈妈（在某些家庭是开化奶奶）、新中产和新锐白领等品牌农产品重点目标消费人群对产品有差异化和多层次的需求。以疫情中大火的预制菜为例，就分为了面向家庭、对食材品质敏感、自己烹饪难度高的“预制硬菜”和以便捷、经济和口味为主要诉求的“预制快餐”。农产品厂家需要对自己针对不同消费人群，制定差异化的策略。例如，对于瞄准精致妈妈的产品，内容和垂直电商的种割一体或是多渠道互动就显得非常重要。从整个销售渠道来看，餐饮和电商新零售增速高和传统零售低的趋势进一步延续，而线上线下融合的突出品质安全的“农场专卖店”“对传统线上生鲜食杂零售将形成新的冲击力量”。掌握了销售渠道的龙头企业，有望通过数字化手段，对整个产业链进行服务赋能，从而积聚各方优势，推动产业变革和效率提升。

趋势 11

可持续时尚持续火热，新型叙事赢得消费者信任

展望 2023 年，我们认为“可持续时尚”在中国是一个充满潜力的市场。根据我们的调研，随着消费者对环境保护的意识不断增强，超过 90% 的消费者已经开始对诸如环境污染、碳排放、塑料使用和资源浪费等可持续发展话题持“关注”态度。也有超过半数消费者发现并认可了品牌正在为可持续时尚的发展做出的行动；与此同时，他们也在对自己的理念和行为做出调整，消费者正在越来越倾向消费与“可持续”时尚相关的产品并愿意为此接受一定溢价。他们也同样希望品牌和政府更加果断地帮助时尚产业向可持续发展的变革。对此从消费者洞察出发，我们建议品牌可以将“环境保护”、

“减碳”、“减塑”、“健康穿着”、“有机材料”、“延长产品生命周期”等关键词作为可持续时尚叙事和创新的切入点。与此同时，践行企业社会责任、定期发布企业可持续发展报告等、这些沟通品牌赢得成熟消费者的认可和支持。

趋势 12

奢侈品与科技共舞，共谱面向未来的品牌势能

过去几年中国奢侈品营销行业发展已经走过“门店营销”和“圈层营销”阶段，品牌迎着数字化的东风，正式步入“全触点数字营销”阶段。伴随着以元宇宙、虚拟现实为代表的技术逐步走向成熟，虚拟和现实之间的屏障正在被逐步打破，二次元和三次元正向无缝沟通转型。对于奢侈品牌来说，这些趋势不仅没有稀释品牌 DNA，反而正用一种前所未有的方式推动品牌势能建设，赋予品牌新内涵，进一步强化奢侈品品牌在新世代消费者中的形象。具体来讲，奢侈品的数字营销创新包含以下三方面：商业模式

式的创新，如 NFT 产品的发布与收集、呈现形式的创新，如 AR、VR 及动态图像技术的成熟以及购物体验的创新，如奢品消费的线上化等。我们认为，在这样全新的数字化语境下，良好的奢侈品品牌势能建设应当做到以数字技术精准洞察经营消费者心智，结合“一以贯之的沟通表达力”和“延绵不绝的设计创造力”，贯穿消费者生命周期。一旦奢侈品品牌势能的消费者心智被建立、巩固与夯实，奢侈品消费转化指日可待。

趋势 13

奢品美妆聚焦生态设计，差异化渠道定位助力成长

当下中国高端奢侈品美妆行业的整体生态处于较为复杂多变的阶段。海南离岸免税目的地的建设在成为行业新兴增长点的同时，也对本土渠道的价格体系造成了巨大冲击。与此同时，以韩国的旅游零售为代表的海外非官方渠道持续对本土市场的价格体系构成挑战。面对纷繁复杂的现状，越来越多的领先高端美妆奢品企业开始聚焦企业整体生态系统的优化。通过对不同渠道的差异化设计，明确不同渠道的价值定位、价格策略、投资需求及运营模式，进一步将本土市场和旅游零售进行区隔，对企业整体生态进行精细化革新。我们认为这些举措，将为高端奢侈品美妆企业进一步吸引中国消费者、提升在中国市场的整体份额开辟新的道路。

趋势 14

母婴行业迎难而上，渠道与模式双重重塑

当前母婴行业整体正面对较为复杂的行业现状，原有的增长模式在未来或将面临诸多挑战。为了应对行业变化，领先的母婴企业正积极通过业务增长模式的转型和线下渠道价值的再塑寻找新的增长空间：一方面，面对新生代父母更精细化的需求，母婴企业通过精准的消费者洞察，以更极致的产品和服务进行匹配，并通过更丰富的货品供给及品类与服务的延展创新，延长用户的生命周期、拓展业务的成长空间。以某领先母婴品牌为例，其精准洞察到“新一代父母对母婴用品存在‘一站式购齐’的强烈需求”，逐步从最初切入市场的婴儿背带单品将品类扩展到纸尿裤、湿巾、喂哺、洗护、玩具、出行、孕妈、早教用品等多领域，产品种类达到数千个。同时，母婴企业通过将线下渠道进行价值再塑，以独特体验及创新服务吸引母婴人群，将线下商品购买的时间转化为亲子陪伴的价值时间，使门店升级成集销售战场、品牌窗口及创新服务试验田为一体的核心渠道，与消费者建立更为长久且亲密的连结。

趋势 15

耐销行业大浪淘沙，效率与营“人”决定未来

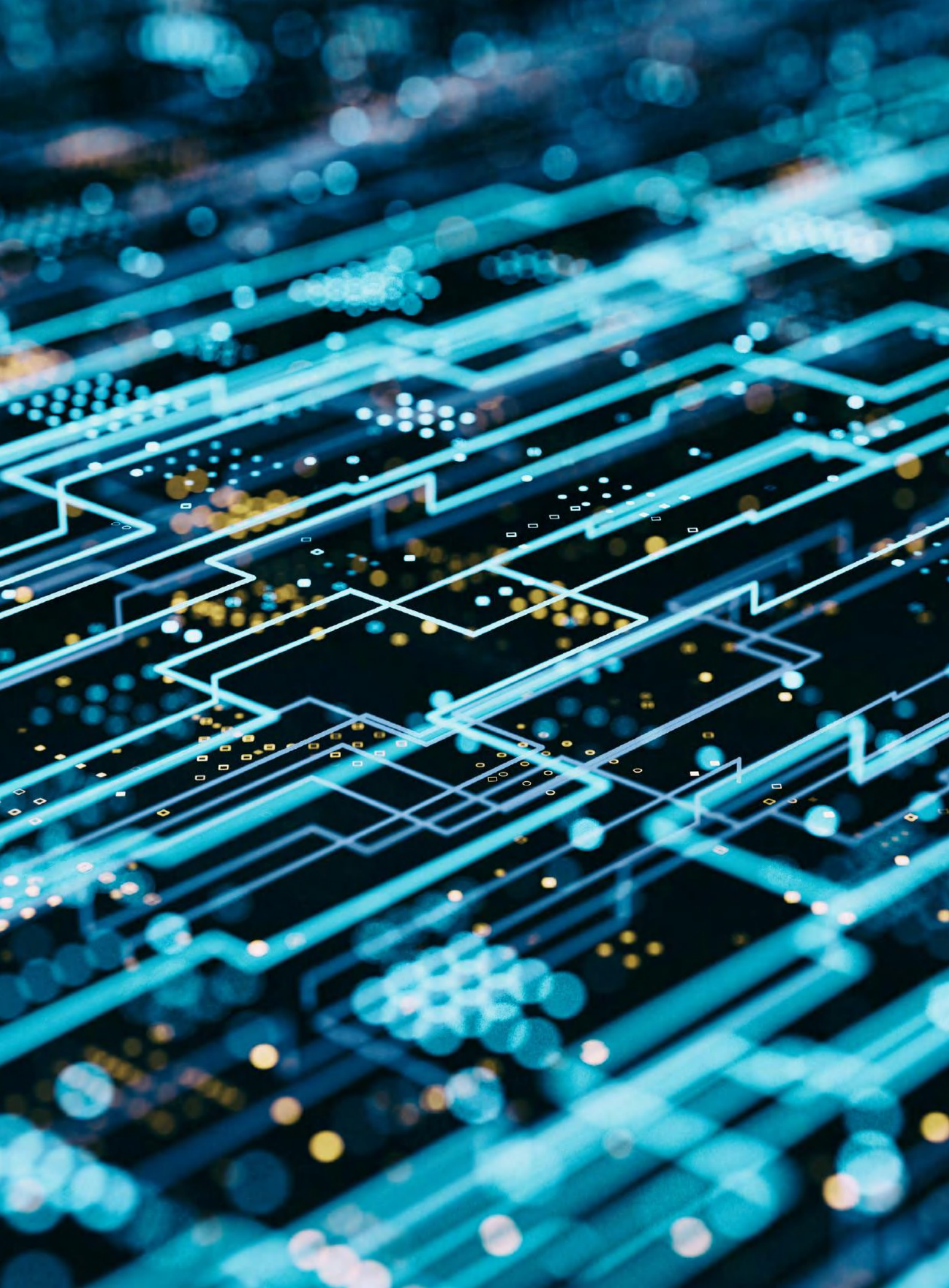
目前中国家居建材行业整体集中度水平较低，对标美国家居建材行业发展历史，预计未来十年中国家居建材行业将会迎来精益运营和并购整合浪潮，马太效应愈发显著，行业集中度水平将快速提升。不同于过往抓市场机遇式打法，未来生产端成本极致降低、销售端渠道极致铺开，全价值链效率最优将胜出；具备资金成本优势和卓越并购整合能力的企业更有望在未来成长为行业超级龙头，占据超高市场份额。更重要的是，耐销零售渠道将随之演进至 3.0 时代，人货场的经营重心“场”延展至“人”，经营重心前置，以人塑场重体验、以人定货精匹配，缩短流通链路是大趋势。在此基础上耐销消费者的圈层化愈发显著，企业需要聚焦精准匹配，以圈层化的人为原点，通过场的打造，货的推送全方位满足消费者。

数字化

Digital

在经济环境和市场格局快速发展变化的时代，数字化技术已成为塑造各个行业发展方向的关键因素之一。2023年，各行业的数字化应用将继续向纵深发展，而“客户体验”和“经营效率”是核心关键词。客户体验投资是企业数字化的核心目标之一，线上线下一致化体验的塑造将成为关键战略举措。虚拟现实技术和元宇宙将从游戏走入商业，赋能更多销售和体验场景的创新。基于数据分析的定制化服务将成为主流，为体验式服务注入更多动力。自动化技术渐入佳境，包括协作机器人、软件机器人等都将迎来更广泛的推广。而支撑上述应用的基础包括物联网与数字孪生技术的发展，无代码人工智能的广泛应用，可持续技术助力的企业长期稳健发展以及与人工智能相关的信息安全保障等。在安全合规的大前提下，企业需要进一步挖掘数字化技术对客户体验和企业经营的贡献，从而在不确定的环境下塑造高效且可持续发展的引擎。





趋势 01

客户体验提升成为企业成功的关键要素

2023 年将是充满挑战的一年，消费者对于体验的期望将持续增长，企业需要提供无缝的客户体验以推动增长、保障收入并确保客户忠诚度。在疫情新常态下，企业已经构建起 APP、小程序等一系列线上触点矩阵，而各个触点之间往往存在信息割裂的问题，例如不同触点之间信息不联通、标准不一致，甚至存在一个用户多个 ID 等，导致不同触点之间形成一个个“业务孤岛”，严重制约客户体验的提升。因此，利用数字化手段打通客户全旅程和全生态触点，实现线上与线下体验的一致化，将是 2023 年企业在 C 端数字化领域亟待解决的问题。企业需要从底层数据湖仓架构入手，建立用户账户 (Customer Account) 管理体系，并以客户体验为核心，运用客户旅程编排 (Customer Journey Orchestration) 技术梳理串联线上线下各触点的业务主干流程，指导企业内部各业务信息流的统筹再造与优化，从而打造一致化的客户体验。预计未来客户体验部门在企业中的重要性和引领地位将不断提升，从而帮助企业满足个性化客户体验中脱颖而出。

趋势 02

虚拟现实和元宇宙将走向实际商业应用

当前，元宇宙更多地存在于游戏和娱乐领域，为消费者带来沉浸式的互动体验。而伴随技术的不断突破和智能硬件的普及，虚拟现实和元宇宙技术将进入越来越多行业的日常应用，并为客户体验和企业运营效率带来跨越式提升。人们将可以在元宇宙中参观品牌的产品展示，并借助可穿戴设备模拟产品使用感受。品牌宣传活动将借助元宇宙实现，为客户带来全方位的互动感官体验。依托于虚拟形象技术和动作捕捉技术得以创造出和现实生活中完全一致的人物形象，线上会议和培训将借助元宇宙打造沉浸式的沟通环境。同时，工业元宇宙的应用也将更加广泛，通过数字模拟技术为企业运行的效率与安全提供坚实保障。预计到 2030 年，元宇宙将为全球经济增加 5 万亿美元，2023 年将是确定元宇宙未来十年发展方向的关键一年。

趋势 03

基于用户使用习惯的产品设计大幅提升

应用可观测性 (Applied Observability) 以一种高度统筹和整合的方式将用户在使用产品过程中产生的可观测的特征数据进行反馈，指导企业开发出满足客户使用习惯的产品和服务，从而大幅提升客户体验。搭载各类传感器的智能硬件的普及使得客户的产品使用数据向企业的回传成为可能，且允许企业在合规的前提下收集与分析，指导产品设计并更好地满足客户的体验需求。除了产品优化，应用可观测性最典型的商业模式在于 UBI (Usage-based insurance) 车险的创新与推广。UBI 车险是指企业通过车联网等设备将驾驶者的驾驶习惯、驾驶技术、车辆信息和周围环境等数据综合起来，建立人、车、路 (环境) 多维度评估模型，为每一位驾驶者打“安全分”，安全分数越高，需要支付的保险费用则越低。此外，相似技术也将推动“按使用量付费”、“按效果付费”、“以租代售”等商业模式在更多实体行业中得到更广泛的应用。

趋势 04

以自动化技术提升效率将成为主流方向

随着企业致力于以更低的成本实现更大的价值，在人工成本上涨和通胀压力下，自动化投资将大幅增长。协作机器人的兴起是最直观的应用之一，从在生产车间中自动完成制造任务到在仓储物流体系中自动完成运输工作等，机器人的应用将在各个行业显著提高。同时，更多人形机器人、无人机、无人车等将走入日常生活，在商业服务和客户体验提升过程中扮演更多角色。此外，软件机器人，即软件自动化 (RPA - Robotic Process Automation) 将更有效地复制人类行为并执行任务，在保险、银行、金融和医疗保健等行业获得更大应用。2023 年，机器对机器的交互技术也将迎来进一步提升，基于不同平台和系统之间的全球标准和协议有望突破，以支持不同设备之间的相互交流。这意味着机器人和机器人能够相互配合，共同完成更为广泛的业务类型。

趋势 05

物联网和数字孪生技术深度融合式发展

数字孪生是指对物理对象、系统或流程的虚拟复制,从而对现实体系中的问题进行镜像、诊断和处理等。数字孪生起源于太空领域,进而拓展至制造业中。而随着物联网技术与数字孪生的融合式发展,各类连网设备和传感器能够精确地收集构建数字孪生所需的各种数据,取代以往需要通过复杂数学建模才能完成的预测结果。上述变革将极大提升数字孪生技术在更广泛行业中的应用潜力。在制造业中,物联网提供的更精细数据使数字孪生获得的模拟结果更为精确,因而设计和开发人员能够在产品实际生产之前就获得测试结果,并有针对性地进行改造和优化。在汽车行业,车辆的数字孪生可以帮助企业模拟测试碰撞等事故,以不断改进和提升产品的安全性能。在公共服务领域,整个城市中的供水、供电等系统都可以实现数字孪生,使得公共管理部门能够更高效、更智能的进行基础设施的运行管理。预计 2023 年,更多数字孪生技术将走进日常应用,推动各行业运行提质增效。

趋势 06

无代码解决方案将实现编程的更广泛普及

近年来,无代码自动化获得越来越多的关注。所谓无代码开发就是软件开发者无需通过手工编辑代码,同样可以达到目标需求的一种软件开发方式。随着数字化转型的需求大幅提升,信息技术人才变得更为稀缺,因此无代码编程技术将使企业更多人员参与到编程工作中,应用自动化技术提升自身的工作效率。其中,无代码人工智能的普及将会极大改善各行业的工作环境,企业员工不需要专业人工智能技术背景,即可应用相应软件实现对海量数据的提取和分析,并结合自身的专业知识对分析结果加以应用。预计在 2023 年,无代码技术的应用将进入更多行业中,且未来大部分面向终端客户的企业应用程序的开发活动都将通过无代码的方式完成。

趋势 07

可持续性发展将推动持续的数字化投资

可持续性发展是当今社会面临的最主要挑战之一。我国在碳中和、生物多样性保护和可持续发展做出承诺,要求重塑现有的治理模式、经济行为和生活方式。而数字化在推动经济和社会可持续发展的过程中同样扮演着至关重要的作用。物联网和数字孪生技术的结合帮助企业掌握资源消耗情况,从而做出更积极有效的改变;决策智能技术帮助机器和生产线更高效地节能减排;3D 打印技术等可以减少生产过程中的材料耗损,实现更有效的资源集约利用;出行即服务 (MaaS) 通过推动共享出行和绿色交通解决方案,帮助减少拥堵和排放等。预计 2023 年,越来越多的企业将投资于可持续性技术,在推进降本增效的同时实现对企业社会责任的承诺。

趋势 08

人工智能相关的信息安全成为关注重点

信息安全一直是伴随数字化而生的重要课题。当前,人工智能已成为数字化核心发展趋势之一,与人工智能相关的信息安全、数据安全、隐私安全等也备受关注。在人工智能发展过程中,随着模型开发越来越复杂,结构性的算法漏洞或将带来黑客攻击的风险,人工智能在预定领域外的滥用亦或造成隐私泄露等安全风险。应对上述风险的关键手段之一是对抗机器学习,即采用攻击手段主动寻找模型存在的潜在漏洞,并利用防御手段做好处理预案,从而最大限度地保障人工智能的安全有效运行。预计在 2023 年,伴随人工智能的更大范围普及,相关的信息安全投资也将大幅增长,以不断提升人工智能的可靠性、可信度和安全性。

文化与娱乐与体育

Culture, Entertainment & Sports

伴随着优化疫情防控“新十条”发布，人民的生产生活将逐步恢复正常，电影行业也将逐步回暖。疫情冲击下，也暴露出电影行业抗风险综合能力较弱，数字化与工业化同步发展将改善行业短板；在国家政策的鼓励下，虚拟现实技术将进入产业化发展阶段，“内容产品型”文娱企业需要加强数字科技属性建设，携手与虚拟现实产业链伙伴合作共建应用场景；三大长视频平台持续强化降本增效，改善盈亏平衡，爱奇艺与抖音的战略合作为视频行业健康有序的发展迈出关键一步；伴随着腾讯幻核数字藏品平台的调整，数字藏品市场热度减退，行业期待政策引领明确产业发展方向；头部企业不断尝试从游戏、影视、体育等娱乐产业细分赛道切入元宇宙，带动消费者尝试、感知并接纳元宇宙场景与内容形态，同时也积极牵头筹建各类相关产业联盟共同发展；游戏行业面临营收与用户规模的双下降，行业增长进入“缓冲期”；卡塔尔世界杯VAR（视觉助理裁判）系统的应用将成为日后国际赛事乃至整个体育行业与大数据技术融合的标杆实践；与此同时，我国体育法的修订标志着我国体育法治建设进入新阶段。

泛文娱是中国未来最具发展潜力、市场最活跃的行业之一，罗兰贝格长期看好中国文娱产业发展，持续跟踪文娱产业最新动态。2023年，让我们携手中国文娱产业，共同铸造中国文娱产业的星辰大海。





趋势 01

电影行业逐步回暖，电影数字化与工业化双轮驱动升级产业发展

疫情导致的院线上座率限制、电影制作产能下降、电影产品供应不足等现状致使 2022 年市场上映影片数量及票房均出现大幅下滑，产业链各环节面临巨大生存压力。伴随着优化疫情防控“新十条”发布，人民生活将逐步恢复正常化，各类消费类体验行业也将逐步回暖，电影观众也将进一步回流，《阿凡达 2》、《流浪地球 2》等大片的上映将加快 2023 年电影行业复苏。

疫情冲击下，也暴露出中国电影产业内容供应不足、尚未形成匹配市场不同需求的电影产品结构、内容类型与风格局限、行业工业化进程缓慢、数字化能力建设有待时日等问题，行业的综合抗风险能力较为薄弱。

中国电影行业需要加快数字化与工业化的同步发展。数字技术将为电影行业发展带来质的变革，5G、大数据、XR（扩展现实）、人工智能、区块链等新技术的广泛应用将在整体升级或迭代现有的电影产业制作模式、电影制作场景及所需软硬件设施体系、宣发模式与多元化渠道组合、知识产权保护等全产业链运行模式。数字化将提速电影产业工业化进程，逐步形成明确且细致分工的“流水线”生产模式，数字化技术的赋能使得各环节的质量和效率把控得到优化，推动电影制作各环节的智能管理，提高整体制作效率。

趋势 02

虚拟现实产业化发展将提升或完善沉浸式娱乐消费多元化场景应用

国家五部委（工业和信息化部、教育部、文化和旅游部、国家广播电视总局、国家体育总局）五部门联合发布的《虚拟现实与行业应用融合发展行动计划（2022-2026 年）》提出，到 2026 年，三维化、虚实融合沉浸影音关键技术重点突破，虚拟现实在经济社会重要行业领域实现规模化应用。中国电子信息产业发展研究院预计，2025 年我国虚拟现实产业的规模有望超过 2,500 亿元，或将带动万亿元的市场规模。

伴随着 XR（VR - 虚拟现实 \AR - 增强显示 \MR - 混合现实）软硬件技术提升和规模成本的优化，通过 3D 建模、仿真、渲染等数字化技术将创造出更加多元和丰富的“虚拟人”、“虚拟物”与“虚拟化互动场景”，使文旅实景、游戏社交、数字音乐、影视动漫、体育赛事等消费类体验场景应用逐渐多样化；而“内容型产品”文化娱乐企业在内容创作与 IP 资源转化上需要加快向沉浸式虚拟体验场景进行转换，头部“内容型”文娱企业将进一步加大自身数字科技属性，同时携手虚拟现实产业链上下游合作伙伴共建应用场景，形成共享共创式生态化发展。

趋势 03

长视频持续强化降本增效，长短视频携手合作优化行业生态

三大长视频平台持续强化降本增效，不断改善财务盈亏平衡，头部平台通过上调会员价格改善 ARPU（每用户平均收入）。会员规模增长已近瓶颈，如何进一步从会员挖潜将是核心挑战。受宏观环境影响、短视频分流以及自身竞争力等原因，各大长视频平台广告收入整体呈下滑态势，尤其鉴于短视频广告转换效果优于长视频，因而相比贴片、开屏的广告点位为主的长视频，品牌商越来越青睐可以结合数据算法精准触达用户、形式多元化的短视频平台，而未来长视频平台广告业务将进一步面临承压。优质内容依旧是长视频平台安身立命之本，头部长视频平台只有坚定持续加大制作高质量作品和内容生态打造，才能巩固用户的忠诚度以及广告商对平台的信心与黏度。

趋势 04

伴随爱奇艺与抖音战略协议的签署实现了行业多年的破冰，长短两大视频平台在长视频内容的二次创作与推广等领域达成合作共识，长视频优质的版权内容与短视频巨大的用户流量结合是一次优势资源互补，也为双方拓宽收入渠道，为创作者、版权方、用户等带来更多价值，实现多方共赢，同时也将进一步规范和完善行业生态，推动行业健康发展。

数字藏品市场热度减退，行业期待政策引领明确产业发展方向

自 2021 年全球 NFT（非同质化代币）爆发式成长以来，迅速催生了国内市场的发展，头部互联网企业都以“数字藏品”开拓 NFT 业务，蚂蚁集团的鲸探和腾讯的幻核也迅速脱颖而出，成为数字藏品头部平台，百度、小米、京东、字节跳动、哔哩哔哩等互联网企业也纷纷积极布局，国有文化机构河南卫视、中国数字文化集团、央视网、国家博物馆等也相继推出自有数字藏品平台或自有传统文化类数字藏品。数字藏品包涵了图片、音频、视频、三维模型等多种内容形式，在文创、游戏、体育、音乐、动漫等多个细分行业得到广泛推广。

然而，伴随着腾讯幻核数字藏品平台的调整，当前数字藏品的行业风险与监管的不确定性也得到体现。为避免数字藏品虚拟货币化、遏制数字藏品潜在非法金融活动的风险，尤其是人为制造的“稀缺性”而引发的市场炒作行为，国家将进一步加强数字藏品平台的监管，这将在一定时期内限制数字藏品二级市场的交易功能，从而影响数字藏品市场交易的活跃度。此外，数字藏品的资产确权以及对原创作者保护等需要在立法方面进一步明确与完善。预计未来国有文化产权交易机构有望成为数字藏品二级交易合规平台，推动数字藏品的有序发展。

趋势 05

数字化技术应用将全面赋能体育赛事发展

以人工智能、物联网、云计算等为代表的技术将全面影响体育行业发展。在 2022 年卡塔尔世界杯中，大数据技术已无声融入场上竞技、场下观赛、场馆管理等方方面面。

VAR 系统让瞬息万变的比赛现场在大数据面前无所遁形。卡塔尔世界杯的 VAR 首次增加半自动越位系统，通过使用 12 个专用摄像头，每秒接受 50 次数据点，全面捕捉球与球员的细微动作，一旦判定为越位，系统将自动通知现场裁判并生成清晰显示所有球员位置的 3D 动画；球队亦可在比赛结束后，通过“FIFA Player”程序观看多角度的视频回放与赛事数据，收获针对后续比赛的建议。在观赛体验方面，主办方通过世界首个盲文娱乐平台 Bonocle、触觉手掌通讯技术 Felix Palm 为视障者提供观赛机会。场馆内设有“感官观赛室”，通过互动设施、可控灯光为自闭症人士提供适宜的观赛空间。同时，场馆内配置众多传感器，能够实现实时导航、交通信息推送等功能，提升人员流动效率。

此次卡塔尔世界杯将成为日后足球赛事乃至整个体育行业与大数据技术融合的标杆实践。可以预见，更多的领先技术将亮相各大体育赛场，进一步提升赛事的公平性与观赛体验，帮助运动员与教练员了解团队表现，精准强化竞技能力，全方位加速体育赛事升级。

趋势 06

各地政策不断加持，加快元宇宙产业化布局

元宇宙作为数字经济的复合实践，2022 年以来，已有近 15 个城市发布了元宇宙专项政策，并将元宇宙产业列入政府工作报告中；与此同时，上海、北京、广州、厦门、杭州、武汉等地方提出建立元宇宙产业专项基金，为加快元宇宙产业化布局提供了良好的环境土壤。元宇宙在文旅与娱乐领域加速渗透，不断创造出众多创新型文娱消费场景与消费内容。

趋势 07

头部企业不断尝试从游戏、影视、体育等娱乐细分行业赛道切入，带动消费者尝试、感知并接纳元宇宙场景与内容形态，同时也积极筹建算力终端产业联盟、元宇宙联盟，丰富算力终端、元宇宙应用等各类相关产业联盟例如，推进行业整合式、协作式发展；相关产业主体（政府、企业、学术机构、产业资本）也在进一步加大在全息显示、未来网络、VR/AR/MR 终端、3D 图像引擎等主要领域的探索与投入。

行业增长遇冷，头部玩家加码内容 + 技术布局

2022 年，全球游戏市场面临七年以来首次下滑，游戏厂商数量减少 1/5，手游市场收入同比下滑 2%；聚焦中国，2022 年上半年游戏行业面临营收与用户规模的双下降。尽管行业增长进入“缓冲期”，头部玩家预计仍将以攻为守，在游戏内容与技术方面开足马力。

2022 年初，微软以 687 亿美元天价收购全球最大游戏开发商动视暴雪；国内游戏巨头腾讯亦在全球铺开与游戏开发商的合作：8 月，腾讯与索尼联合投资日本开发商 FromSoftware，一周后又宣布投资法国游戏开发商育碧（Ubisoft）。在疫情“宅家”红利见顶的压力下，领先企业高度重视优质 IP 资源的积累，构筑以内容为核心的竞争壁垒，推动行业由“高速”步入“高质”发展期。

基于云计算技术，实现存储、计算、画面渲染等均在云端服务器上进行的云游戏将成为新风向。云游戏能够通过智能电视、VR 端、智能车载等入口丰富用户的游戏场景，且能大大降低游戏对于设备的要求。2022 年，奈飞（Netflix）游戏宣布将进入云游戏领域，目前云游戏储备已达 55 款，而国内游戏巨头米哈游、网易、腾讯则首次推出 3 款 iOS 端云游戏。预计云游戏将拓宽游戏用户边界，为游戏市场创造更大的想象空间。

趋势 08

体育法修订，指引体育行业规范发展

2022 年 6 月 24 日，《中华人民共和国体育法》修订通过，将于 2023 年 1 月 1 日起施行。此次修订在体育法继 1995 年颁布以来尚属首次，标志着我国体育法治建设进入新阶段。

体育法从促进体育产业发展、鼓励体育职业化、号召全民健身等方面均提出了顶层指引。对比初版体育法，通过新增“体育产业”这一独立章节，将体育产业发展规划上升至国家层面，要求促进体育用品制造、体育服务、体育培训等细分行业的发展；同时，明确运动员、教练员、体育俱乐部三个主体在职业化发展方面的重要性；将“社会体育”章节改名为“全民健身”，鼓励公民参加体育运动的同时，确立由社区组织开展健身活动、县级以上人民政府组织全民健身实施情况评估、体育行政部门提供配套管理办法的各级部门分工协作机制。

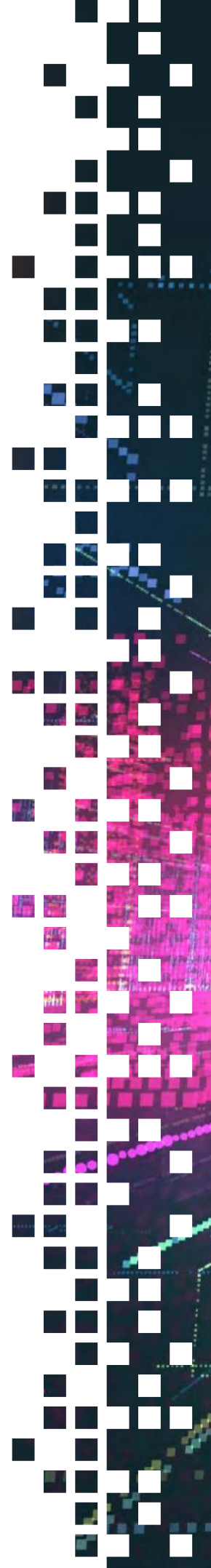
本次体育法修订将为中国体育行业的规范化、专业化、市场化发展奠定法治基调。可以预见，在体育法的指引下，政府各级部门将提升对于全民健身的重视程度，以更科学、高效的方式引领公众参与体育活动；更多社会资本将涌入体育产业建设，在体育场地、体育用品等配套设施方面进一步满足群众的体育需求。



信息技术、高科技 与互联网

Technology & Internet

回望2022年，对于中国科技行业而言是艰辛而破局的一年。受国际环境影响，技术受限愈演愈烈；全球消费市场持续低位运行，信心不足；疫情变化反复，充满不确定性。但是，我们坚信在寒冬中依然矗立的必定是强者，在黎明前依旧笃定前行的必定是勇者，在风雨中静心修炼内功的必定是智者，中国科技行业必将秉持科技兴邦初心，砥砺前行。展望2023年，我们预测在科技行业的不断努力下，数字及其衍生技术将全面赋能千行百业，务实推动各行业进一步运营精益智慧、创新普惠利民。





趋势 01

计算、通信、云、人工智能、智能终端等技术将走向千行百业

从智能设备到先进装备、从个人云盘到民生政务云，技术的应用早已不再局限于视频、游戏、外卖等提升个体用户体验的范畴，未来将充分赋能各类传统行业，从而实现千行百业的全面数字化革新。

这一趋势的核心动因建立在两个成熟条件基础之上。**其一，过往互联网、通信、云等技术产业的发展已实现了大规模的数字化技术与基础设施积累。**根据《数字中国发展报告》的统计，目前我国建成5G基站142.5万个，总量占全球60%以上；数据产量增长至6.6ZB，全球占比9.9%，位居世界第二；算力规模达到140EFLOPS，居全球第二；在人工智能、云计算、大数据、区块链、量子信息等新兴技术方面拥有大量专利成果，这些积累既为各行各业的数字化变革提供了可行的技术解决方案，又为其数字化体系运转提供了现成的资源支撑，以做好充分的赋能准备。**其二，各行业存在的切实业务痛点也有望通过技术赋能得到根本解决。**我国是全球国民经济产业门类最全的国家之一，因此无论是医疗行业的医械、医师资源分配问题，还是制造行业的精益制造、智能制造诉求均可通过技术加持得以解决，也为技术赋能行业这一理念提供了沃土。

从实现方式的角度而言，技术赋能千行百业本质上存在0到1，以及1到N两种模式。首先，所谓0到1的模式即技术可以帮助行业解决有或无、是或否、安与危的底线型问题。以金融行业的数据安全场景为例，无论是个人账户密码，还是同业交易记录，数据信息在提取、存储、传输过程中的完整性、原始性都是决定金融行业能否正常运转的基础，而通过零信任认证、区块链、AI攻防演算等多种技术解决方案的应用，才能有效解决此类底线型问题风险，为行业保驾护航。其次，1到N的模式即帮助行业解决效率问题。以医药行业为例，业界一直有着“双10”的说法，即新药的开发需要10年的时间和10亿美元的资金投入，然而通过在靶点筛选、药物挖掘、药物优化等环节引入AI技术，有望大大缩短研发周期并降低总体成本。

展望未来，科技企业需要在此趋势来临前夕做好充足准备。其一，千行百业特性各不相同，需求包罗万象，因此作为技术方案提供方需要在特性中寻找共性，在共性中承载特性。其二，行业技术解决方案需要依托生态实现，无论是方案集成、应用开发、算力平台、通信网络，最终都将影响行业客户的体验，因此生态构建仍将是主旋律之一。

趋势 02

供应链韧性将提升科技行业应对未来不确定性的竞争力

科技行业是受全球供应链风险影响最大的行业之一，本质是源于科技产业链条分工精细、讲求上下游协同共创的行业属性所致。以云计算为例，无论是芯片、服务器、数据中心、虚拟平台工具、应用软件任一环节的缺失，都将导致整个技术堆栈方案的停摆，进而导致社会各行各业应用停滞。而**所谓的供应链韧性，即是要在各种内外部风险下，做到全体系供应链感知打击、承受打击、应对打击的能力。**

供应链韧性的核心意义在于应对全球地缘政治、经济局势、公共事件等对科技企业正常运转所带来的冲击风险。无论是全球贸易保护主义思潮下的产品、技术出口限制，还是全球经济下行导致的供应链合作关系严峻，抑或是后新冠疫情时代面临的不确定性，都将或多或少地延缓甚至打断企业供应链流转，直接导致产品无法正常研发、业务无法正常开展、客户失去合作信心等。因此，**建立供应链韧性的核心要点在于：1) 构建供应链可视全局，及时发现及时止损。**从区域、流程环节、物料品类、技术品类、服务品类等视角切入，建立完整的供应链全局视图，从而在发生供应链断流风险时及时发现甚至预知，从而为应对留出充足时间。**2) 建立断链应对计划，最大程度强化抗打击能力。**通过优先权采购关系、供应商备援调整、建立库存冗余、及时且透明的客户沟通等多种手段，建立供应链断链下的应急备案，

趋势 03

从而最小化影响。**3) 持续保持供应链布局演进, 强健供应链体系。**即针对过往或可能出现的断链场景, 在产地、品类、技术、服务等多领域做出冗余规划, 从而持续保持供应链强健安稳且具有韧性。

元宇宙商业化加速, 核心零部件、设备、内容皆为潜在增长赛道

元宇宙即以虚拟现实为核心交互方式、WEB 3.0 为核心技术基底的下一代互联网体系, 伴随着其商业模式的逐步成型, 将加速走入成熟期。

在商业模式层面, 预计整个产业在未来将形成内容驱动及设备驱动两种商业模式, 从而实现产业的正向循环。内容驱动即以低廉的硬件成本降低用户入局门槛, 以游戏、视频、直播、软件工具等作为核心收益来源的竞争策略, 更多出现在 2C 市场中, 以单用户 ARPU 值及用户沉浸时长作为核心商业目标。而硬件驱动即是以硬件收入作为主要收益来源, 在 Oculus 2 推出 Pass-through 的混合现实 (MR) 功能解决方案后, 类似设备将极大拓展应用场景, 赋予设备更高的应用价值, 从而拉高设备溢价。

然而, 商业模式的逐步成型将对技术和内容本身提出更高的演进要求, **预计未来在元宇宙领域的核心零部件、设备、内容各领域仍有大量技术创新空间。**首先在核心零部件领域, 增强现实 (AR)/ 虚拟现实 (VR)/MR 的交互硬件体验本身仍存在重量、续航、操作延迟等一系列问题, 因此未来如 Pancake 型的光学透镜结构方案、结构件材料及工业设计、多维动捕算法、电池模组等仍是继续演进的重点。其次, 在设备领域将出现低门槛与旗舰级设备的分化现象, 千元价位的低门槛主机将在结构组件一体化、算力辅助等方面寻求突破进而继续拉低生态进入门槛, 而万元级的旗舰主机不仅将融入 VR+AR 的虚拟透视解决方案, 更将考虑到工业、医疗、教育等 2B 开放式应用场景的特性需求, 进一步提升跨场景应用能力。最后, 内容领域目前仍处在移植时代, 未来原生内容的逐步面世亦是必然。2C 领域的游戏、虚拟直播、虚拟社区等娱乐性内容, 以及 2B 领域的数字孪生、远程辅助等生产力工具都将有望逐步适配。

趋势 04

精益型组织将成为未来科技企业的标配

科技是未来各国竞争的高地, 因此科技企业更易受到全球政治、经济、社会、技术等各方面的冲击。无论是面对贸易争端导致的业务出海受阻, 还是经历全球经济下行导致的需求低位运转, 精益型的组织是企业承受冲击、灵活转型、快速盈利的基础能力。**放眼未来, 我们认为精益型的组织至少需要满足决策灵敏、执行高效两大特征。**

决策灵敏决定了企业战略方向的正确性和自我纠偏的能力, 其依赖于敏锐的市场感知及敏捷的决策体系。敏锐的市场感知取决于市场信息的收集和及时传递。以三星为例, 其在集团层面拥有事业支援特别工作组, 常态化监测劳动力成本上升、新冠肺炎疫情、原料物价上涨等问题, 并直接由集团副会长管理。而敏捷的决策依托的是组织层级的突破, 如三星在 2021 年经历组织变革后, 改变了过去区域市场由事业部层层传达的缓慢决策方式, 而由集团首席执行官直接向区域市场发出指令, 形成迅速的决策闭环。

执行高效依托的是高质量人才, 未来科技企业的重点将落在对外网罗高端人才, 对内注重挖潜培育。

对于科技企业而言, 技术积淀与产品实力才是未来竞争的基础, 因此未来的外部人才获取将聚焦计算机科学、电子工程、自然基础学科等领域, 以此实现自我充实与积累。同时, 对内的人才挖掘需从现实性向发展性转变, 不止评估当前岗位工作能力、资历经验等显性特征, 更应评估心智模式、自驱动因、价值观等隐形标签, 从而评估其潜力。

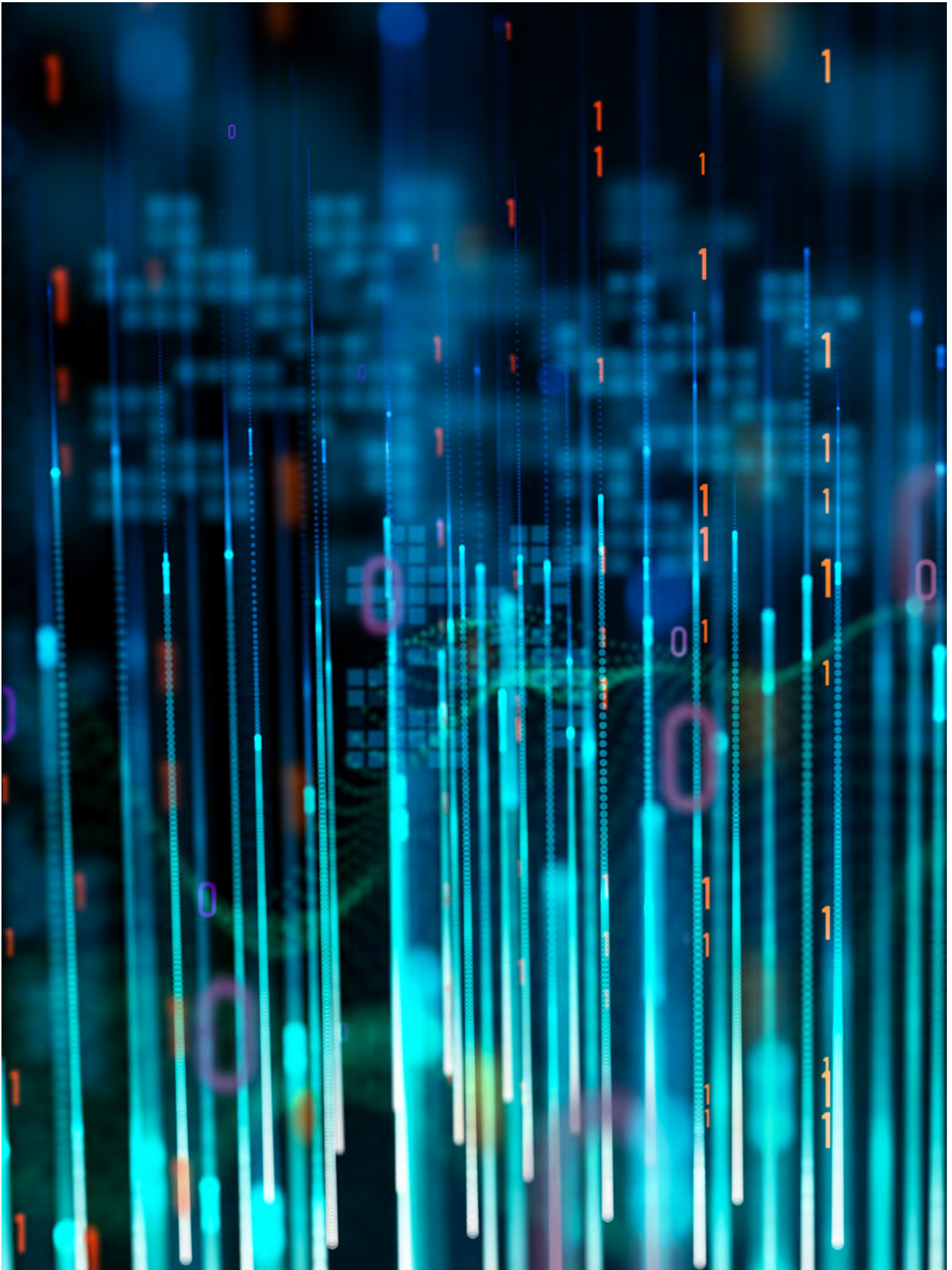
趋势 05

ESG 将成为未来科技企业竞争的新铭牌

践行 ESG 理念是我国在经历几十年经济高速增长后追求高质量发展、可持续发展、共进式发展的必然要求。**而对于科技企业而言，ESG 背后不仅代表着更高的社会责任要求，也意味着全新的商业拓展机遇。**

在责任要求层面，以信息通信技术 (ICT)、互联网、软件应用、半导体等为代表的科技企业因自身体量规模大、社会影响广等特点，是 ESG 责任落实的核心主体目标。以双碳进程的推进为例，无论是数据中心产业普遍推行的电能利用效率 (PUE) 能耗指标还是智能设备企业关心的供应链碳足迹能级，抑或是设备制造过程中的可再生材料替换，无不凸显出科技企业通过最大化利用能源及资源，从而控制碳排放水平的关切及实际行动。**未来，科技企业需在看清、止盈、替换三方面发力，从而实现双碳进程目标。**看清即识别清楚自身产业在多 Scope 范围下的排放源及排放量级；止盈即利用业务流程优化、工程设计优化等进一步提升效率，减缓碳排放提升坡度；替换即利用清洁可再生能源、可再生材料等根本性技术，将碳排放可能性从产业链中剔除。

与此同时，**科技企业本身所掌握的技术能力，也在帮助各行各业实现自身的 ESG 目标，从而为科技企业自身创造了新的业务增长赛道。**以数字孪生技术为例，其通过模拟仿真技术，可帮助各类企业大幅减少自身资源消耗：在制造业，其通过最优化温度模拟减少电镀等产线的额外能源消耗；在新能源行业，其利用自然风况模拟帮助电力运营商确定适合的风力电厂厂址；在楼宇控制领域，其利用智能工况学习模拟出不同时段的最优化电气控制策略，无不体现了技术在实现双碳、实现 ESG 理念过程中的价值。



医药与健康服务

Pharma & Healthcare

2022年是新冠疫情爆发第三年，上半年疫情多点散发，叠加俄乌冲突、地缘政治、能源及通胀隐患等多重不利因素，对医疗健康行业产生较大程度冲击。在此背景下，医疗企业创新转型、医疗机构运作、医药板块资本市场估值等均受到显著影响。下半年整体政治、经济局势趋于缓和，面对奥密克戎毒株传染性增强与致病性减弱的变异特点，我国新冠疫情防控也加速迈进常态化的阶段。

11月以来，国务院联防联控机制相继发布优化疫情防控“二十条”措施以及“新十条”措施，强调科学精准防控，最大程度保护人民生命安全和身体健康，最大限度减少疫情对经济社会发展的影响。基于疫情防控新常态，我国医疗健康产业有望恢复至疫情前的基本运转逻辑，行业整体呈现原生需求回弹、市场推广、产品创新、估值切换、投融资行为升温等迹象，都使我们有理由相信2023年是中国市场向“后疫情”时代转变的关键一年，也是医药健康行业重塑、企业转型升级的重要窗口期。





趋势 01

人口老龄化与健康管理意识增强推动医疗需求提升，疾病诊疗渗透率仍有待提高，医疗服务场景更趋多元

根据《国家人口发展规划（2016-2030 年）》显示，我国 60 岁及以上老年人口数量平稳增长，2021-2030 年增速将明显加快。2030 年老年人口占比约 25%，其中 80 岁及以上高龄老年人口总量与占比不断增加。中老年人口是疾病高发群体，肿瘤、心脑血管、自身免疫、眼科及齿科相关疾病的患病率较高，带来了巨大的医疗需求。以糖尿病为例，《中国老年糖尿病诊断指南（2021）》指出，我国老年糖尿病患病率约 30%，远高于全球平均 19% 的患病率水平。从诊疗角度看，我国糖尿病患者知晓率（37%）与治疗率（33%）均处于较低水平，与美国 76% 知晓率和 78% 治疗率存在较大差距，未来各类疾病的诊疗率有待提高。

同时，世界银行数据显示，2020 年我国人均预期寿命约 77.1 岁并呈现不断攀升的趋势。人均预期寿命与居民可支配收入的持续提升将带动多层次、多样化健康管理需求快速增长，健康产品、健康服务等总需求也将急剧增加，消费性医疗、私人高端性医疗等非基本医疗服务需求将在未来呈现快速增长的态势。

趋势 02

带量采购政策趋于稳定，领先企业于产品创新和渠道拓展等维度寻求破局

2022 年，虽然带量采购政策仍然在持续扩面，但无论是第六批、第七批国家药品带量采购所涉及的高耗领域（脊柱相关）国家集采，还是近期开展的电生理、肝功能生化试剂省际联盟集采，都呈现出明显的“温和化”趋势。政府支付方通过招标规则合理控制降价幅度，在避免出现价格战的同时降低淘汰率。不仅有效维持了供应商的稳定性，也更多认可不同厂商在产品与服务上的相对差异性。在市场规模逐步稳定的背景下，领先企业正逐步尝试通过产品创新、运营效率提升和渠道拓展等维度进行破局。虽然在集采背景下，创新药与创新器械产品的生命周期受到挤压，但短期内尚未具备带量采购的条件，国家医保局也明确表态暂不将其纳入集采范围，并通过优先审批通道等政策支持创新。此外，领先药械企业也在尝试通过集采标外市场，尤其是零售渠道来拓展市场通路，以追求更高的盈利水平与回报率。

趋势 03

数字化医疗服务向疾病预防和健康管理拓展，“未来医疗”初具规模

新冠疫情以来，中国消费者与病患的健保消费旅程已逐渐从线下转移至线上，各环节的数字触点全面打开。预约挂号、问诊、续方购药、医患互动与自我健康管理等医疗服务活动均可通过数字化方式实现，并于疫情背景下实现进一步的催化与成熟。2022 年 9 月，基于对全球 19 个国家约 2500 位患者的调研，罗兰贝格在《未来医疗 4 - 未来的医疗患者》报告中指出，超过 70% 的中国患者对科技巨头企业提供的数字化医疗健康服务持接受态度。其中约 50% 患者愿意为数字化带来的便利性等优势支付额外费用，且中国在两项意愿度排名中均位居受访国家第一名。除消费者对数字化医疗的开放态度外，医疗大数据的积累、数字化应用场景的延伸与政府等更多相关的协作使得中国的医疗健康服务从疾病后置治疗向前置预防以及健康管理环节延伸拓展。其中，商业健康险的创新延展尤为显著，通过与更多医疗机构在健康教育、健康消费、体检等领域的合作，进一步加强未患病人群的健康管理。一方面积极降低保险赔付风险、提升盈利性，另一方面有效加强客户忠诚度、稳固客群。未来数字化医疗服务将涌现更多的创新商业模式，为消费者带来普惠、精准及全周期的医疗数字化旅程体验。

趋势 04

医疗新基建与贴息贷款政策持续加码，推动医疗设备市场需求持续高企

自 2020 年新冠疫情爆发以来，我国医疗新基建进入快速发展阶段，以弥补医疗资源供给侧的结构性短板问题。在《“十四五”优质高效医疗卫生服务体系建设实施方案》等一系列政策的引导和支持下，三级医院扩容、基层医院提质等医疗新基建立项数量显著高于往年。2022 年 9 月，《国家卫健委开展财政贴息贷款更新改造医疗设备的通知》正式出台，预计带来超 2000 亿资金支持，有效缓解各级政府的财政压力与医疗机构的资金压力，并进一步加速推动医疗新基建发展。受此影响，除前期土建环节外，手术室、ICU、影像科、病理科、检验科与药房中期建设所需的医疗设备以及后期医疗信息化工程的相关需求将持续走高。预计从 2023 年上半年起，随着鼓励政策与贴息贷款的实施落地，医疗设备采购订单将会逐步放量，带动医疗器械市场的规模与增速进一步攀升。

趋势 05

医疗支付仍旧面临压力，腾笼换鸟之际，支付端结构性优化势在必行

2021 年底，国家医保局发布《DRG/DIP 支付方式改革三年行动计划》，提出 2024 年底前我国全部统筹地区开展 DRG/DIP 付费方式改革，并于 2025 年底基本实现医保基金和病种全覆盖。自 DRG/DIP 在试点城市模拟运行起，结合带量采购逐步落地实施，我国医保基金压力得到有效缓解，医保基金结余从 2021 年起实现持续增长。但我国医疗支付供给侧仍存在结构性短板，在直接医疗支出中商业健康险赔付占比不足 5%，更多的支付压力仍旧由患者个人承担；而根据《2022 年惠民保可持续发展趋势洞察》报告显示，截至 2021 年底惠民保整体参保率仅为 6%。凭借快速发展的趋势，政府、药械企业、第三方服务机构等更多相关方积极入局，为商业健康险进一步实现产品创新、质量提升和扩大覆盖带来了渠道、信用背书、增值服务等诸多助力。

趋势 06

依托政策支持、技术突破与供应链重塑，国产替代将向生物医药产业链上下游不断延伸

《“十四五”医药工业发展规划》明确指出“产业链要稳定可控，关键共性技术要突破，重点领域短板要补齐”等要点，同时新修订的《科学技术进步法》进一步要求政府采购应当优先购买国产品牌的科技创新产品及服务。面对新冠疫情以及地缘政治对全球供应链的冲击，医疗科技行业突破技术封锁、加速推进国产替代势在必行。2019 年以前，中国生命科学与制药相关设备、耗材领域一直由外资企业主导；新冠疫情爆发后，尤其是 2022 年以来，国产厂商凭借国内供应链相对稳定的优势，同时积极发挥主观能动性，兑现多年积累的技术实力，寻求产品突破、扩大产能，成功在制药设备和包材、生物实验试剂耗材等细分赛道蜕变成国内与全球市场中一股不可忽略的新兴力量。未来进一步叠加强化内循环和“强链补链”的政策支持后，国产厂商将在生物医药上游供应链领域维持高速、高质量发展。

趋势 07

创新升级、协同补强主旋律下投融资持续回温，重点细分赛道估值修复

创新药创新医疗器械 / 设备：政策层面持续大力支持创新药物与医疗器械本土化发展，中国企业在以上领域不断实现技术创新，深化全球产业链地位。在疫情常态化阶段，企业是否具有可被验证的创新能力与研发体系、是否具备高质量或强差异性的产品管线将成为其是否能获得资本市场青睐的关键标准。

生物创新药仍将占据医疗投资的核心关注地位。其中，基因治疗、免疫细胞治疗等已被验证落地性的细分赛道由于其持续性技术创新需求和市场增量空间等要素，将持续保持较高热度。

体外诊断、医疗设备、医疗耗材企业凭借此轮疫情成功积累一定现金流基础，部分领先企业抓住机会加速布局海外业务。医疗新基建与贴息贷款政策将进一步刺激医疗机构增加改扩建项目需求，撬动医疗设备市场扩容。其中，国产高科技医疗设备将进一步享受政策红利，抢占市场份额

CXO: 国内外生物医药创新方兴未艾，新药研发管线数量再创新高，推动对 CXO 服务需求的攀升。中国 CXO 企业凭借日渐积累的规模化效应，配合自身成本与平台技术优势，背靠全球和国内两个市场，持续发展壮大

生命科学和生物制药上游产业: 新冠疫情下全球供应链重塑，中国生物制药上游设备、耗材与包材企业凭借供应链稳定优势与技术基础，开始寻求国产替代，并在全球市场中冉冉升起

消费健康: 人口老龄化趋势不可逆转，庞大的中老年与慢病患者为消费健康市场塑造需求基本盘。在新冠疫情背景下，消费者保健意识增强，进一步驱动市场放量。其中眼科、医美、居家护理、营养保健等细分领域将进一步释放发展潜力

中医药: 《“十四五”制药发展规划》出台，针对中医药产业提出中医医疗机构数、每千人口公立中医医院床位数等 15 项具体量化发展指标。同时，中药配方颗粒试点销售结束，销售范围拓展至所有具有中医执业的医疗机构，并按标准纳入医保乙类目录。在相对较小的集采风险与龙头企业的拉动之下，中医药行业将呈现持续的快速增长趋势。

趋势 08

跨境交易合作将趋于频繁，优质标的识别、海外市场准入与产业链布局为核心能力

近年来，国内医疗健康行业投融资金额不断攀升，2020 年出现爆发式增长，并于 2021 年达到顶峰 6025 亿元人民币。由于疫情影响，2022 年上半年投融资额出现一定程度下滑。虽然今年整体投资热度略有放缓，但医疗行业投资结构正面临转型，医药企业投资逐步呈现全球化布局的趋势，在跨境合作领域持续释放活力。国产医药企业加速布局海外，而海外资本与产业也积极寻求进入中国市场的战略机会。

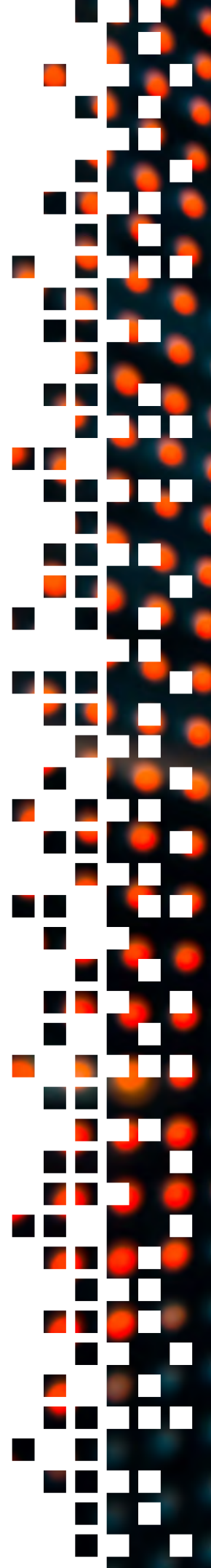
出海角度，随着药品集采、医保谈判持续推进，国内医药企业发展空间被日益压缩；与此同时，国际市场对我国药企创新研发能力认可度逐步提升，海外新兴市场也展现出强劲的市场潜力与未满足需求。在此背景下，医药企业纷纷走出国门迈向全球化，以寻找发展的沃土。我国创新药企业出海在 2021 年实现爆发，共完成约 30 起创新药 license-out 项目（规模约 158 亿美元），而 2022 年势头未减，仅上半年就完成了约 20 起 license-out 项目。引进角度，我国医药企业也积极吸纳海外领先技术，并结合自身研发能力快速构建竞争优势。据统计，2021 年我国完成创新药 license-in 项目 93 起，2022 年上半年也完成了约 57 起 license-in 项目，重点聚焦肿瘤治疗等领域。在活跃的跨境交易合作背景下，国内医药企业应积极构建优质标的识别、海外市场准入与全产业链布局能力以抓住发展机遇。我们也有理由相信，2023 年疫情进入常态化以后，跨国交易服务需求将更密集更多元，推动产业链进一步优化资源配置。

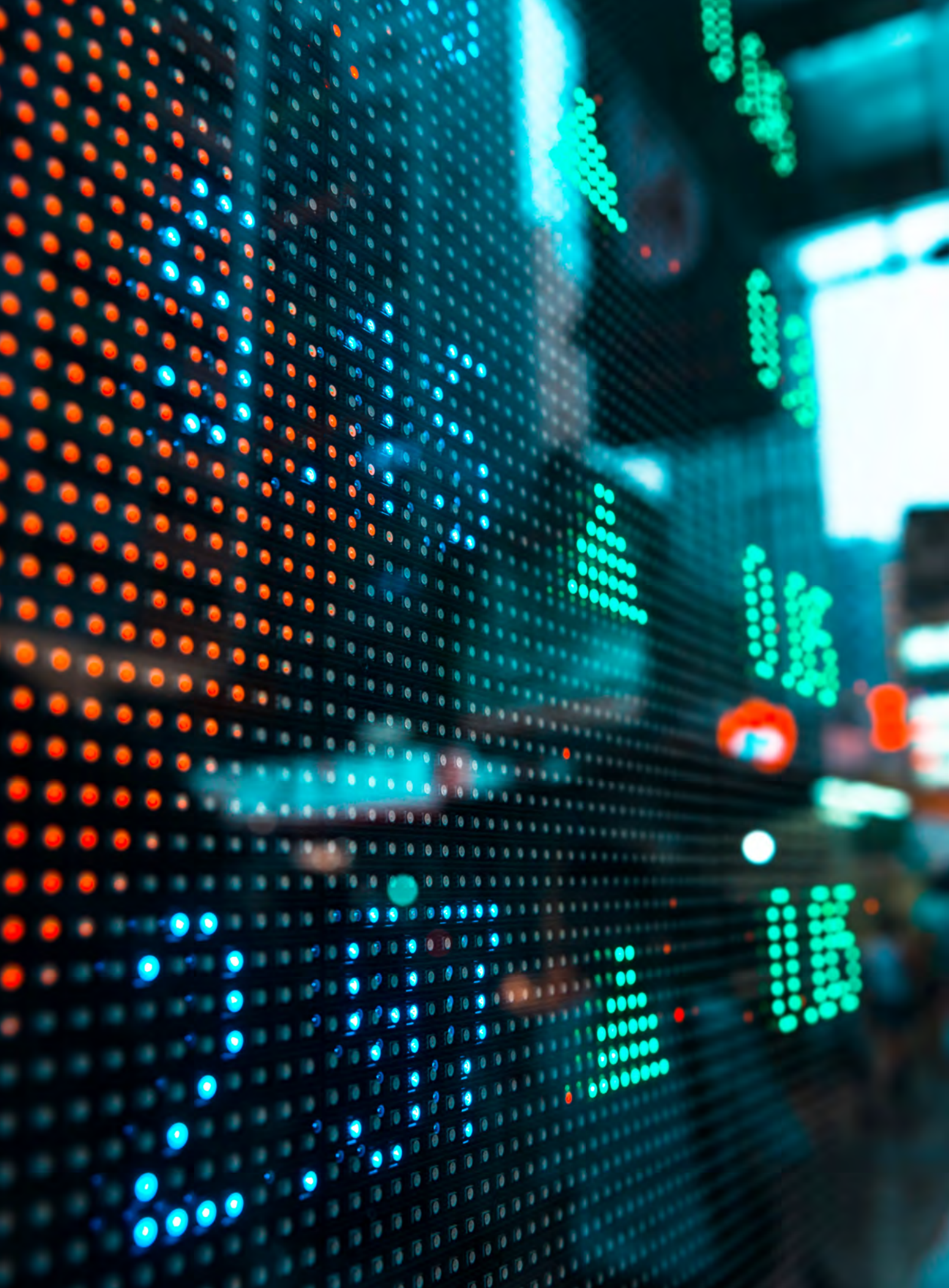


金融服务

Financial Services

回顾2022年，在俄乌冲突、美联储加息、疫情反复、房地产下行等多个超预期因素影响下，中国经济增长呈“V”字走势；展望2023年，在稳中求进的总基调下，后疫情时代积极的财政政策和稳健的货币政策、加上产业、科技和社会政策的协调配合，将有望提振市场主体信心、改善预期，包括对民营企业、平台经济、房地产的预期，加大对科技和绿色投资，扭转投资消费弱势，推动经济较快恢复并驶入二十大后的高质量发展轨道。





趋势 01

银行理财子公司经历波动后强本筑基差异化发展

2022 年四季度的债市波动造成基金和理财产品净值回撤破净、造成负反馈效应，投资者巨额赎回导致更大的抛售和债券下跌… 对于传统以固收为主的银行理财子公司来说，这是一次真正资管新规下的投资能力和风控管理能力的考验。结合 22 年 3 月的一轮股市调整引发的大规模破净冲击，22 年股债双杀的经历着实给银行理财子们上了一课。

资管新规后，大资管行业的监管要求趋于统一，银行理财子公司在产品投资集中度比例、产品估值、流动性管理、杠杆率水平、投研体系搭建和产品净值化管理等领域，仍有大量功课要补足、能力要沉淀，以便从“刚兑”时代的惯性中跳脱出来换轨发展。

头部银行理财子公司多数已过完三周年庆，有超过 10 家已迈过万亿存续产品规模或十亿净利润规模门槛，未来如何高质量发展将是重点。展望 2023 年，毋庸置疑，曾经高度同质化的银行理财子将发展分化。其差异化发展有源起于母行客户与渠道的资源差异、平台化运作模式的差异、企业文化的差异，核心团队投研和风控能力的差异等。同时，顺应不同投资者风险偏好和流动性偏好，叠加合资理财公司的“鲑鱼效应”，预计 2023 年的理财子公司将不断创新产品，例如拉长封闭式产品期限，推出长期限理财产品，布局养老理财、ESG 主题理财等。在渠道上，在银行之间，及银行与证券资管系、保险资管系和公募私募基金系之间既有竞争又有合作，必将呈现一道别样的风景。

趋势 02

信托公司涅槃重生

2022 年 9 月的《关于调整信托业务分类有关事项的通知》被称为“三分类”新规，将信托公司的信托业务分类调整为资产管理信托、资产服务信托、公益 / 慈善信托三大类。

新规将重塑信托发展的业务分类，吹响了行业变革的号角。特别的，《通知》提到“不得开展通道业务和非标资金池业务，坚持压降影子银行风险突出的融资类信托业务”。为此，信托公司必须再造发展模式，摆脱对传统融资类业务的路径依赖，围绕三分类新规加快转型布局，以实现信托高质量发展。

展望 2023 年将是信托公司涅槃重生的一年，三分类新规意味着信托公司必须彻底抛开幻想、拥抱改革。基于对信托牌照的深刻理解，规范发展资产管理信托，大力发展资产服务信托、公益 / 慈善信托。

信托公司拥有广泛金融机构和地方政府合作网络，横跨信贷市场和资本市场、一级市场和二级市场等多市场、覆盖资金资产和实物资产等多资产，又具有独特制度优势，在家庭服务信托、家族信托、保险金信托、资产证券化受托服务、公益慈善等领域将有望发挥更大作用。未来，随着配套法律法规环境及信托登记等进一步完善，信托行业将重塑展业逻辑，在客户端更客制化、服务端更规模化、资产端更专业化，通过加大在资产管理团队和服务团队的投入，流程系统的再造，满足新业务组合发展需求，实现涅槃重生。

趋势 03

银保合作新时代推动保险高质量发展

银保渠道自 2017 年以来经历了一系列的强监管。例如，在产品设计上，经历“去短期化”的过程，中短存续期产品受到严格限制，引导发展长期储蓄型和风险保障型保险产品，体现“保险姓保、回归保障”。在产品期限上，2019 年的《商业银行代理保险业务管理办法》即 179 号文，限制趸交鼓励期交。在产品定价上，自 2019 年开始，4.025% 预定利率年金产品逐渐退出历史舞台。

从最近三年寿险增长数据看，银保渠道正在重新崛起并再现其发展潜能，多家寿险公司在银保渠道连续实现两位数增长，这与代理人渠道的队伍脱落、险企清虚等萎缩现状形成鲜明对比。其背后有客户品质需求增长、险企“人海战术”和粗放型发展模式受阻、银行经营思路调整等三大推动因素，加上在 2018 年 3 月原银监会和保监会合并成立中国银保监会后监管部门间协调加强，都促进了银行和险企间携手构筑发展命运共同体。

展望未来，银保合作正从过去简单的产品销售代理时代，跃升到银保一体化合作新时代。银保双方需要为真正聚焦的目标客户群体打造解决方案。对于保险公司来说，需针对不同合作银行的不同客户群体，定制化设计适合银行体系销售的产品，并提供高度趋向数字化的培训和展业支持。对于银行来说，与保险公司的合作不再停留在推动一线销售、提高中收的基础层面，而是将保险融入银行适配客群的产品组合中。在银保一体化场景下，为客户提供全面的财富管理和保障规划，根据客户生命周期特征，以资产配置服务为基础，提供年金、终身寿、长期健康险等系列产品选项，成为长期有效服务和绑定客户的重要工具和手段。

趋势 04

融资租赁突出“融物”走向专业化发展

随着中国银保监会发布《关于加强金融租赁公司融资租赁业务合规监管有关问题的通知》，推动金融租赁公司业务转型发展。《通知》引导金融租赁公司立足主责主业，突出“融物”功能，加大对先进制造业、绿色产业、战略新兴领域等方面的支持力度，不断提升服务实体经济质效。

融资租赁市场整体零散、集中度低。截至 2022 年 6 月，有 1.16 万家融资租赁公司，融资租赁规模已达到 6.03 万亿元（合同余额）；其中有 72 家为金融租赁公司，占租赁行业总资产的 41%（2021 年末数据）。2018 年以后，随着市场需求放缓，监管收紧及疫情影响，融资租赁行业进入平台期，近三年呈现企业数量逐步减少、业务规模持续收缩的趋势。据银保监会统计，约 70% 的融资租赁公司为“空壳公司”或“僵尸企业”。由于租赁公司资金成本相对较高，在相当长的时期，融资租赁持牌机构以“万物皆可融”为理念，以做“类贷款”为主，采取灵活的融资方案切入信贷市场里银行风险定价覆盖偏弱或的领域。甚至有融资租赁公司开展涉地方政府隐性债务的业务，受到严厉监管。未来，深耕行业，发挥牌照“融物”专长的融资租赁公司将会脱颖而出并建立长期可持续发展的能力。

趋势 05

中国转型金融驶上快车道

2022 年 11 月 15 日至 16 日在印度尼西亚巴厘岛举行的二十国集团（G20）领导人峰会批准了《2022 年 G20 可持续金融报告》，其中包括《G20 转型金融框架》，具有重要意义：这是继 2016 年 G20 领导人在杭州峰会上就发展绿色金融达成共识后首次就发展转型金融形成国际共识。

自 2016 年《巴黎协定》以来，包括中国在内全球主要经济体绿色金融的规模持续增长，例如到 2022 年三季度末中国绿色信贷余额已超过 20 万亿元人民币，同比增长超过 40%。但与经济总量相比，绿色金融占比仍低。与此同时，各国已经意识到，仅仅依靠当前支持纯绿或接近纯绿标准的经济活动为主的绿色可持续金融体系是远远不够的，如何动员和鼓励金融资本支持高碳行业和企业实施低碳转型是关键。

由此，在 2022 年由中国和美国共同主持的 G20 可持续金融工作组历时 10 个月起草的《G20 转型金融框架》，为各成员发展转型金融提供了一套高级别、原则性的共识，共 22 条原则，包括对转型活动

趋势 06

和转型投资的界定标准、信息披露、转型金融工具、激励政策、公正转型等五个支柱。它将指导各成员结合自身情况制定转型金融的具体政策。

作为最大的发展中国家和《G20 转型金融框架》的重要贡献者，中国在转型金融领域的发展将备受关注。展望 2023 年，中国有望在在转型金融的标准制定和市场实践等领域驶上快车道。一方面，市场呼唤监管部门尽快能出台转型金融相关的界定标准和披露要求，而另一方面，转型目录往往涉及多个相关部门，涉及的标准细节要经过多轮讨论并经实践后逐步完善。因此，未来标准制定和市场实践料将相互交织，相辅相成。

可以预见的是，中国凭借过往在“试点 - 总结 - 推广”的路径上拥有的丰富经验，在有条件的地方政府（如湖州等国家绿色金融改革创新试验区和如重庆两江新区等气候投融资试点地区）和金融机构（如建行、中行等）结合自身情况出台转型金融目录或转型业务指南及激励措施，将为未来出台全国统一的规范标准提供实践基础。

区域性股权市场“专精特新”专板连接多层次资本市场

2022 年 11 月，证监会办公厅、工业和信息化部办公厅联合印发了《关于高质量建设区域性股权市场“专精特新”专板的指导意见》（以下简称《指导意见》）。《指导意见》明确专板建设目标为支持中小企业专精特新发展，促进区域性股权市场功能作用发挥，提升多层次资本市场服务专精特新中小企业的能力。区域性股权市场将对专板企业建立孵化层、规范层、培育层等分层管理体系，并为各层企业提供与其特点和需求相适应的基础服务和综合金融服务。

作为多层次资本市场的基础，我国现有 35 个区域性股权市场，为非公开发行证券的发行、转让提供场所和设施，各区域性股权市场提供挂牌展示、登记托管、融资对接、非公开发行、可转债发行、并购重组、上市培育等多种服务。截至 2022 年 6 月底，区域性股权市场共有挂牌公司 3.99 万家，展示企业 13.88 万家，托管公司 5.70 万家；投资者总数 92.24 万户；累计实现各类融资 1.76 万亿元，其中股权融资 4,055 亿元，债券融资 4,522 亿元，股权质押融资 6,377 亿元；累计转让成交额 4,010 亿元。区域性股权市场提供服务的企业中，累计转沪深北交易所上市 78 家，转新三板挂牌 762 家，被上市公司和新三板挂牌公司收购 65 家。

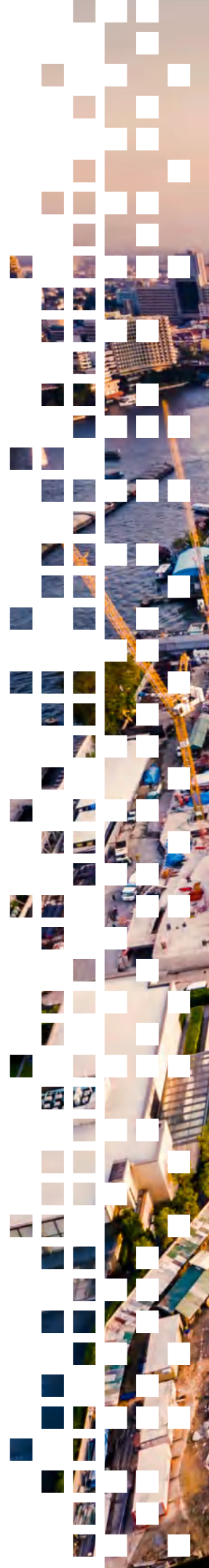
若从海外 OTC 场外市场发展规律看，如何将场外与场内市场有机联接，形成企业“能上能下”的优胜劣汰机制，发挥资本市场的资源配置作用，是打造中国特色多层次资本市场的重点领域之一。此次“专精特新”专板建设将有利于健全市场制度规则、完善市场生态体系，并极大激发区域性股权市场活力。



房地产

Real Estate

中国房地产市场平稳健康发展事关金融市场稳定和经济社会发展全局，短期内，主要任务是扭转房地产市场下行风险，改善全行业“保交楼”问题，实现“保民生”的目的，修复市场平稳健康发展动力，稳定房地产行业预期，发挥房地产行业对宏观经济大盘的保障作用；中长期内，加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举”的住房制度将成为未来房地产转型发展的重要方向，持续发挥房地产行业对国民经济的支撑作用。





趋势 01

加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度

党的二十大报告中再次强调“房子是用来住的、不是用来炒的”，这进一步坚定了房地产行业在我国民生中的战略定位，二十大报告提出“加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举”的住房制度将成为未来房地产转型发展的重要方向。“多主体供给”强调了供应端的多元化；“多渠道保障”明确加快建立包括公共租赁住房、保障性租赁住房和共有产权住房为主的多渠道住房保障体系；“租购并举”意味着将加快住房租赁市场建设，进一步从结构上改善长期以来存在着租购矛盾，培育并鼓励一大批专业化的住房租赁企业推动租赁住房市场健康有序的发展。

另外，房地产行业未来发展需要在“增进民生福祉，提高生活品质”的框架下进行，未来的住房制度改革要同时兼顾“保民生”与“提品质”这两个核心目标。

趋势 02

“三支箭”向房地产市场注入流动性活力，推动房地产市场平稳健康发展

在国务院金融委的重点部署之下，持续释放“金融 16 条”、“推进并扩大民营企业债券融资支持工具”、“股权融资方面调整优化 5 项措施”等重要房地产行业的金融纾困政策，这些信贷、债券、股权融资渠道（简称“三支箭”）的组合政策将减缓当前房地产企业流动性压力，同时有利于借助资本市场盘活资产，对于保交付、维护消费者权益都有着积极影响；也为房地产企业债务展期提供了机会窗口，推进化解房地产风险，加快房地产风险出清，有效防范房地产企业风险继续扩大，真正缓解去年下半年以来积压的债务问题，有利于整体修复房地产市场并平稳健康发展。其中，优质的房地产企业会在“三支箭”政策的加持下，加速恢复经营性现金流、改善债务融资性现金流及权益融资现金流，从而实现改善资产负债表，修复资本市场市值。

趋势 03

公募 REITs 落地将提速保障性租赁住房的健康发展

保障性租赁住房是“租购并举”住房体系的重要组成部分。伴随着华夏北京保障房、华夏基金华润有巢等保障性租赁住房 REITs 的发行落地，对充分发挥市场机制在保障性租赁住房发展具有重大意义。证监会明确将推动保障性租赁住房 REITs 常态化发行，因此，保障性租赁住房 REITs 将进一步拉动国有租赁用地、集体土地入市，助力存量土地资源盘活、增加租赁住房供给，有效缓解租赁住房市场的结构性短缺问题。中国房地产市场逐渐由增量市场向存量市场改变，伴随着保障性租赁住房 REITs 常态化发行，将会逐步拓展到二线城市，产品类型与项目数量将会更加多元、丰富。

趋势 04

积极稳妥推进房产税试点

长期来看，房产税替代土地财政是大势所趋，开征房产税或是缓解地方财政压力的重要税源。财政部多次提及“积极稳妥推进房地产税立法和改革”、“进一步深化房地产税改革试点”。财政部近期也发布《关于支持深圳探索创新财政政策体系与管理体制的实施意见》，希望以深圳为试点探索全国房地产税制改革的先试先行。当前，房地产经济面临前所未有的发展压力，财政部表示近期内不具备扩大房产税改革试点城市的条件，但是并不意味着房产税相关立法工作有所停滞，伴随着深圳在房产税制改革上的推进，房产税全面落地的日程与路径也将越来越明晰。

趋势 05

以数字化为抓手，向先进制造业学习精细化管理

房地产企业原来粗放式、外部加杠杆的模式已经不再适用，需要以“客户为中心”打造高品质产品，以数字化为依托，不断提升精细化运营管理能力，向先进制造业学习从管理要效益。在新一轮行业洗牌中，企业的管理水平将决定新的行业领先格局。

房地产企业需要以“客户为中心”一方面做好产品优化和策略调整；另一方面，坚持客户至上，倾听用户声音，提升用户体验，防止客户流失；同时要面对社会的发展和消费者日新月异的需求，通过不断研发和创新实现产品的升级迭代；从控制成本、提升效率的角度来看，围绕开发全价值链学习先进制造业的成熟思维、管理与方法，对流程、质量、效率都做出改善和提升，促进房地产企业提升管理精细化；利用信息化、数字化和智能化技术，提高企业生产效率，降低生产成本，提高竞争力，赋能企业整体从生产到运营的全流程优化。

趋势 06

碳减排将倒逼房地产产业链加快向绿色发展方式转变

二十大报告提出，“加快发展方式绿色转型，推进各类资源节约集约利用，加快节能降碳先进技术研发和推广应用，推动形成绿色低碳的生产方式和生活方式”。长期以来，我国传统建筑业生产方式粗放，环境污染严重，据中国建筑节能协会统计，2019 年全国建筑全过程碳排放总量近 50 亿吨，占全国碳排放的比重为 50.6%；能耗总量为 22.33 亿吨标准煤，占全国能源消费总量比重为 46.5%，房地产建造对实现十四五减排和 2030 年碳达峰目标有着重要意义。

房地产产业链企业需要进一步将 ESG 及绿色低碳理念应融入生产全过程中，在设计、制造、采购、施工、运营等多个环节进行优化与调整。在绿色建筑体系下，装配式建筑迎来发展契机，装配式建筑缩短现场建造时间、减少材料浪费、减少人工作业和现场湿法作业等优势，得到了国家政策的大力支持。伴随着装配式建筑技术的不断迭代和综合成本持续下降，叠加国家政策的扶持，装配式建筑发展将迎来新的发展机遇。与此同时，房地产绿色低碳发展也要充分利用数字科技，加大大数据、物联网、人工智能等数字化技术在建筑领域的应用，提高生产效率，探索智能绿色低碳模式。



政府与公共

Civil Economics

当前，世界百年未有之大变局加速演进，新一轮科技革命和产业变革深入发展，逆全球化思潮涌动，而中国则迈上全面建设社会主义现代化国家新征程。以中国为代表的新兴经济体能否成为全球化的新动力，成为世界关注的焦点？在产业经济上，以双循环为牵引，全面提升现代产业体系在全球的竞争力和影响力；在城市发展上，以中心城市建设全球城市，塑造高质量发展方式和全球辐射新枢纽；在全球重大议题上，展示中国模式和中国声音，并提升治理话语权。以全球视野谋开篇布局，是每一位区域执政者的关切要点。





趋势 01

中心城市开启迈向全球城市新征程

双循环背景下，区域中心城市纷纷加快建设国际化大都市进程，强化特定国际区域的经济辐射、资源配置、文化交往。产业经济全球化，围绕优势产业集群推动全球化布局和产业要素全球整合。科创网络全球化，推动重点领域的全球各类科研机构 and 产业创新资源链接。城市形象全球化，以全球城市标准引导高质量城市更新，突出深蕴城市文化的城市特质塑造和立体化的城市品牌传播。人口构成全球化，吸引更多全球人才汇集，推动多元文化交融，逐步提升全球城市认同感和软实力。

趋势 02

中欧产业协作释放重心转移新机遇

受地缘政治变化和区域全面经济伙伴关系协定 (RCEP) 大市场吸引，欧洲对华投资重回上升态势，中欧协作进入产业链全球重心转移阶段。针对避险能源危机的重大产业项目，突出成熟集群、超大市场、制度型开放下的股比放开。针对中小外资，建设综合型产业服务平台和拓展交往渠道，缓解中小外资对华的不确定性隐忧。利用 RCEP 超大市场，导引欧企“在华总部 + RCEP 供应链”的海外布局再平衡，强化服务全球的供应链新中心。

趋势 03

外向大通道建设下产业布局新态势

多式联运、干支结合、枢纽集散的大通道发展趋势和中欧、东南亚等联通设施升级正在重塑枢纽经济。重新定义区位优势，更大范围评估可达市场和资源要素腹地，重估综合供应链成本。重新定义产业集聚，围绕进出双向通道构建产业集成优势，围绕枢纽辐射范围定义产业集群。重新定义政策优势，制度型开放下更多承担政策先行先试，注重挖掘面向特定区域或特定产业的制度型突破机遇。

趋势 04

建设产业新联合体强化全球竞争力

适应产业融合化集群化趋势，针对优势产业集群建设新型产业联合体，构建实务型协调协作体系，增强全球竞争力。提升产业资源统筹，支持行业性并购，推动研发产业链分工协作和细分领域专精协作，提升技术体系标准化。引导行业性数智化，推动行业性数据共享和数智化协作机制，以龙头带动中小企业数智化。协调海外布局，推动抱团出海和分工协作式的专利和产能收并购，推动全球渠道或售后体系共享。

趋势 05

打造综合性科创联合体整合创新力

通过综合性科创联合体，深化跨产业、跨学科的科研资源联动机制，形成区域创新中心科创网络。建设重点实验室，统筹科学设施布局和科研方向聚焦，以多层次实验室形成科创网络。打造科技服务平台，瞄准技术前瞻导入科研大协作机制，更高效联通策源科研与转化创新。建设新型研发机构，构建科研机构和企业联合研发平台模式，形成需求牵引、资本助力、收益分配的产学研转化体系。

趋势 06

低碳要素成为全球产业重组新驱动

各国碳政策逐步进入实质阶段，叠加能源危机影响，推动更多高排放企业基于碳足迹重估地区产能布局。继人力、土地、资本、制度等要素之后，区域低碳要素将在全球及国内产业链重组过程中开始扮演重要角色。中西部地区因可再生能源优势，将出现产业转移重要机遇，需进一步优化绿色能源供给配套能力、低碳技术与创新资源等，以及区域低碳制度设计与国际低碳制度衔接等体系。

趋势 07

区域低碳转型与能源安全平衡发展

长期推动低碳能源替代高碳能源，可再生能源替代化石能源有利于强化总体能源安全保障，但如缺乏合理规划与技术保障则容易短期内引发区域能源供给波动与能源事故。明确低碳转型分阶段目标，强化储能、能源互联网等新型能源基础设施规划建设，完善可再生能源调节与消纳制度设计，预留区域低碳转型技术迭代的弹性空间，在确保能源安全的前提下加快推动区域低碳转型。

趋势 08

产投基金构筑全周期产业经营能力

作为地方产业发展的直接抓手，产投基金正从配合招商全面转向更加专业的全周期产业运营。突出三位一体，整合区域产业链资源、基金资本聚合能力、地方招商政策和空间，形成整合性产业导引力量。新兴产业借鸡生蛋，前置性布局发达城市贴近科创资源，匹配地区产业链资源场景加速孵化。成熟产业引导整合，协助龙头推动行业性收并购和新领域整合，扩大产业公地建设范畴，保障产业链稳定性和掌控力。

趋势 09

区域国资转向产业和资源运营平台

货币政策趋向宽松、新兴产业估值下移、区域国资改革等支持区域国资向资源整合和产业运营平台转型。统筹存量资源，在轨交、城市更新、文旅等领域以资源统筹撬动社会资本和专业运营，突出长期价值和产业生态。转型产业运营，以优质股权投资改善资产结构，从基建为主的城投模式转向产业运营的产投模式。做好资本枢纽，平衡财政与社会资本的差异化诉求，挖掘各层级国有资本协同的平台价值。

趋势 10

地产加快企稳回升且重构行业逻辑

多重冲击驱动地产行业传统逻辑出现重构，过去一年以空间换时间有望在 2023 年企稳回升。结构性变化更明显，企业主体呈现高集中度和高区域化发展趋势。新金融重构新模式，地产金融底层逻辑重构指导商业模式相应改变，不动产经营策略指导拿地开发。主题地产回归运营价值，预期偏向长期价值的金融政策持续丰富，引导企业关注长期运营和合理利润，公用事业属性增强，资产增值特点明显。



投资与并购

Investor Support / Mergers & Acquisitions

经历了强势复苏和高度活跃的2021年后，私募股权市场在2022年骤入寒冬，迎来了近年来最为纷繁复杂的市场环境。2022年伊始的诸多“黑天鹅”事件致使全球经济动荡加剧，全球通胀远超预期；同时，地缘政治摩擦和全球供应布局调整也进一步加深了全球性投资人的风险顾虑。在这充满不确定性的宏观环境下，资本寒潮不可避免，受困于募投双压、估值困境、退出受阻等，更多的投资人在2022年选择了观望和调整，投资和并购上也更为谨慎。基于Mergermarket数据显示，截至2022年第三季度全球交易金额相比去年同期下降约45%。迈入新的一年，随着开放、共赢和复苏成为发展新基调，通胀、利率和经济环境或有一定优化，2023年将是私募股权迎来反弹和新机的一年。





趋势 01

全球并购市场动能回归

在全球经济增长放缓的大背景下各国政策制定者正在采取强有力的措施以应对远超预期的通胀水平。美联储连续四次大幅加息，欧洲央行也在 2022 年 10 月底正式宣布加息 75 个基点，加拿大央行六度加息。除去全球主要经济体外，其他地区包括巴西、土耳其、俄罗斯等在内的多国央行也已大举实行了加息手段。此外，其他强有力的措施还包括缓解劳动力市场约束，即提高劳动参与率；增加全球商品供应，即增加粮食和能源供应；加强全球贸易网络，即缓解全球供应瓶颈，支持基于规则的国际经济秩序。国际货币基金组织 (IMF) 预测，随着全球各国共同努力、缓解通货膨胀及供应中断危机，全球通胀水平将在 2023 年有所下降。

与此同时，随着各国政府纷纷宣布对待疫情的积极态度，全球经济将开始逐渐复苏。全球投资者正在积极调整战略以适应未来可能遇到的新的经济发展环境。在低迷的市场经济及充满挑战的商业环境下，往往蕴含着更好的投资机会。预计全球并购投资者在充分思考并调整投资策略后，将开始大胆行动，这将拉动全球并购投资市场在 2023 年开始回温，逐步恢复全球并购市场活力。

趋势 02

中国长期向好趋势不变

受疫情反复与防控措施影响，叠加房地产行业的持续下滑，我国经济增长在 2022 年被迫放缓。虽然短期之内由于多种宏观因素影响经济持续承压，但是长期来看，中国作为全球经济增长引擎的地位将保持不变。中国政府于 2022 年 5 月出台了一揽子稳经济政策，并在 8 月公布了一系列接续措施，政策话题全面覆盖了财政支持、货币金融、稳投资促消费、保粮食能源安全、保产业链供应链稳定以及保基本民生等六个方面。更值得关注的是，10 月召开的中共二十大强调了推动高质量发展、深化改革开放、发挥市场在资源配置中的决定性作用等，将促进经济在中长期内健康增长。因此，国际金融论坛 (IFF) 预测，2023 年全球经济增长或达 2.8%，但中国经济增长有望达到 4.6%。

伴随对中国经济增长的积极预期及中国疫情防控政策进入新阶段，全球资本对中国市场持续看好，并积极布局中国市场。截至 2021 年底，我国已完成备案的外资私募机构仅 33 家，2021 年全年仅有 4 家外资私募进行了备案登记。但 2022 年，我国外资私募机构迅速扩容至 43 家，充分凸显全球资本对中国市场的巨大兴趣。另外，自 2020 年我国外商投资法落地实施后，境外资本对中国境内企业的股权投资的便利化程度显著提高。截至 2022 年 10 月，我国吸收外国直接投资额为 1,683.4 亿美元，同比 2021 年增长 18.5%。

总体而言，中国作为全球第二大经济体，在政策向好及经济重焕活力的当下，对全球资本仍将保持巨大的吸引力。中国市场既具备成熟市场的稳定发展，同时又具备巨大的经济发展活力，因此尽管在一定时间内地缘政治风险的顾虑仍将存在，但中国市场在全球股权投资中的长期重要性不言而喻。

趋势 03

行业投资热点由虚向实

从投资行业来看，过去一年的中国股权并购市场发生了显著的脱虚向实的变化。

- 传统热点行业风光不在：在数字新媒体 (TMT) 行业整体流量见顶的同时，来自监管和合规的压力也日益增加，一、二级市场投融资同步遇冷，如电商互联网、金融服务在 2022 年均未有大型并购发生；软件和 SaaS 领域投资热度下滑；
- 芯片电子行业异军突起：地缘贸易摩擦倒逼我国加速建设自主可控的半导体产业链已成为全行业共识。电子行业投融资额实现大幅增长，而半导体领域则延续了 2021 年的高增长势头；

- 高确定性行业持续增长：在投资人目前风险厌恶的投资偏好下，制造业、化工与材料、建筑业等成熟且确定性强的传统行业在 2022 年开始吸引投资者的关注；汽车行业受益于新能源的强劲势头亦取得了稳健增长。

总体来看，我们认为各行业的投资变化趋势反映出股权投资市场日趋理性，逐步向成熟市场靠拢。投资人的目光已经从高估值高倍率的成长性机会转向更符合当下中国整体政策导向的行业趋势性机会。同时，对传统行业的青睐既是目前调整期审慎考虑相关风险之后的必然选择，也是股权并购行业回归其盈利本质（价值发现和管理增值）的行业成熟标志，与 2012 年至 2013 年欧洲危机之后私募市场的变化相一致。

从长期视角来看，2022 年的调整也带来了三个新的潜在投资方向：

合理估值回归叠加触底反弹：本次市场降温使不少曾经的热点行业估值回调。在国内市场，由于政策一贯的连续性，关注疫情防控措施的未来走向不容忽视；而在国际市场，通胀压力犹存，整体仍然供小于求，中国出口仍有潜力。我们建议对线下消费、零售出海等相关行业保持关注。

规模效应行业借机横向整合：传统效应行业穿越周期优势凸显，甚至由于供需波动逆周期盈利能力更强。同时，此类行业规模自带“护城河”，且投后增值方向清晰。我们建议重点关注传统制造业、大宗化工品、快递等相关行业，但这也对投资人提出了更高的估值和投后管理要求。

标的资金危机带来周期机会：在市场低谷期，由于自身经营原因或外部短期冲击带来的控制人被迫出售案例增多，其中不乏企业基本面过硬的优秀标的。这要求投资人对市场潜在标的进行制度化的关注，把握相关行业发展周期，在适当的时候主动出击，占得交易先机。

新形势下，投资人需要快速适应行业变化，优化投资逻辑，同时提升自身内功，才能取得穿越周期的卓越回报。

趋势 04

ESG 投资实践持续深化

2022 年全球各地极端气候频发，整体社会环境经历动荡，新冠疫情继续对经济生产活动带来重大影响。在此背景下，社会及企业可持续发展日益受到关注。

对于企业而言，作为有效评估其可持续性、道德水平和治理水平的重要标准，ESG 在过去十数年间已被欧美主流投资机构纳入核心评价体系。KKR、凯雷、贝莱德 (Blackrock) 等全球私募股权投资巨头皆针对可持续性资产成立了 ESG 专项投资基金。同时，近年来机构投资策略也愈加丰富，从较为单一的负面筛选，到目前 ESG 整合和概念投资亦成为主要方向。

中国企业目前仍处在 ESG 实践初期，但随着 ESG 信息披露等相关政策推动，以及市场认知步步加深，ESG 投资规模也在加速扩大。由于 ESG 投资理念与中国近年提出的主要发展方向高度契合，中国众多头部私募股权投资机构纷纷在 2022 年加入联合国负责任投资原则组织 (PRI)，以实际行动践行长期可持续投资的理念，尤其加强探索“双碳”背景下的投资机会。

趋势 05

与此同时，作为重要的生态组成部分，ESG 评级成为另一市场关注热点，推动 ESG 融入投资活动的具体落地。投资操作上，投资机构围绕 ESG 评级相关核心标准纳入基金投资原则，并在投资尽调和决策过程中充分融入对 ESG 细分因素的考量。同时，通过适当的治理架构设计，与被投企业开展 ESG 方面合作，通过投后手段提升其 ESG 表现，促进企业发展正循环。

基金能力要求全面提升

- 在目前后疫情时代整体经济增长乏力，通胀维持高位运行，宏观进入紧缩周期，以及中美摩擦等多重影响下，并购基金在全交易周期的能力都需要达到更高的要求。
- **募 – 募资难度增加，外资下降明显：**在全球缩表的大环境下，叠加中美贸易、监管摩擦等，外币私募股权在 2022 年上半年的募资规模下降明显，同比下降 55%；人民币私募股权募资规模虽然同期微增超过 2.4%，但相较 2021 年下半年仍然降幅明显。
- **投 – 谨慎速度并重，回报压力增大：**在通胀的压力下，LP 对基金盈利的要求也水涨船高，但同时来自于宏观经济、地缘政治等潜在“黑天鹅”事件的结构性风险让 IC 普遍对投资决策都更加审慎。而过去两三年年私募市场火热带来的高估值倍数仍对目前买卖双方有持续性的影响。复杂的形势要求投资执行团队在对标的本身需要有更全面的判断的同时，也需要更精确地把握宏观经济和行业趋势的走向，对重大风险进行充分且系统的分析。此外，全球私募股权投资“干火药”再创新高，达 23,310 亿美元，基金之间的竞争不可避免地进一步加剧。在双重压力下，执行团队需要做出审慎但迅速的投资决策。
- **管 – 成长让位精益，赋能取代扩张：**从历史发展来看，本土基金以往普遍更重视成长性收益，而相比成熟市场，其在主动投资组合管理、被投企业赋能增值上仍有提升的空间。我们在 2021 年观察到的二级市场估值下调带动一级市场估值合理化的趋势仍在持续，向管理要效率要收益已经是必然的选择。



- **退 – 国内上市提速，海外仍然受限：**美股上市受阻、市场估值倒挂仍对投资人有持续性的影响，顺利盈利退出仍然是投资人公认的行业挑战。2022 年第一、第二季度，中国企业上市数量和总融资额持续走低，但第三季度反弹明显，总融资额已经回到了 2021 年第三季度水平。分地域来看，2022 年第三季度境外总融资额达到 435 亿元，虽然不到 2021 年第一季度 1,284 亿元的一半，但是相较 2022 年第一、第二季度不到 100 亿元，有着明显提升；境内融资总额达 1,731 亿元，接近历史高点，承接效应明显。未来，随着会计准则争端等不确定因素进一步明朗化，退出端的难度有望在一定程度上得到缓解。

募资规模受阻、投资难度增大、管理要求提升、退出选项受限等都向股权并购基金管理人提出了更高的运营管理要求。展望 2023 年，我们预计运营的压力大概率仍将持续，但同时也为“内功强”的基金带来了低位入场的机会。我们观察到，一些成熟的基金已经在尽调中尽可能多地涵盖运营提升潜力、行业趋势判断、潜在风险研判等方面的内容，前置思考被投企业未来增值手段，主动适应新的宏观形势。我们认为这也是未来股权并购基金一贯的发展方向。

趋势 06

竞争格局洗牌势在必行

在过去的一年中，中国私募股权、创投基金已注销了 1,300 多家，行业洗牌已经开始。在投资端，确定性高增长行业消失，投资人处于高“干火药”水平所带来的投资压力高企、优质标的稀缺和回报门槛提升的三重压力之中。在市场端，标的在逆周期中更看重上下游协同能力，头部机构和产业基金愈发受到青睐，进一步加剧了优质标的的争夺。

结合前述私募基金全周期能力要求的提升，我们认为未来行业会迎来进一步洗牌，同时也是市场优胜劣汰、提高市场效率的关键阶段。考虑到未来市场不确定性强、竞争白热化、标的行业分散等趋势，广泛且深入的行业理解、科学合理的投资组合管理以及扎实稳健的投后增值能力是未来基金能够脱颖而出的显著特征。



企业运营与绩效提升

Operations & Performance Improvement

2022年是新冠疫情、全球政治和经济快速变化的一年，企业经营运营面临前所未有的挑战。展望2023年，新冠疫情即将过去，但终端消费需求、全球供应链格局的变化仍将持续，企业适应变化、主动变革的能力，以及经营运营的韧性和进步速度，将极大程度上决定企业发展和持续盈利的能力。仅仅靠“踩对赛道就能跟风起飞”的“风口”时代已过，战略选对方向和运营竞争胜出，已是企业穿越周期、快速增长不可或缺的“两翼”。





趋势 01

数字化抑或是失去未来

明天的客户，将会要求更多创新、更多的定制化、和更快的服务…并且这一切都要以较低的成本实现。能够优先交付满足客户需求的产品，且具有成本竞争力的公司将赢得这场胜利。他们将第一个抓住额外 30% 的成本生产率提高，他们也将第一个取得营收增长突破。在数字化生产力中，未能捕捉到下一个高速增长曲线的公司，将会在这场全球的数字化赛跑中被远远甩在身后。就好比使用冷兵器参加了现代化的战争，生存都将成为风险。

虽然世界各地的公司都在进行数字化转型，但大多数仍停留在“试点阶段”甚至“概念阶段”。原因有很多，例如，缺乏清晰持续多年的数字化落地路径，缺乏与业务紧密结合能够提升实际绩效指标的用例，缺乏相匹配的组织团队能力，有限的数字化扩展来构建灯塔工厂，缺乏最高管理层的关注和支持，极少使用生态系统合作伙伴（“从头开始构建一切”），以及缺乏业务主导的决策制定（“只是另一个 IT 项目”）。基于罗兰贝格全球和本地专家的经验，并结合我们最新的数字化转型案例，我们相信，成功的数字化转型需要的是一个有机的数字化转型引擎 SBOT，它包含业务战略目标的引领、端到端业务价值的驱动、组织和技能的相应重塑，以及可扩展的技术架构和伙伴生态圈。

趋势 02

大数据兑现数字资产价值

经过多年努力，领先企业关键运营数据已大多实现实时采集，数据库中也积累了海量的历史数据。持续挖掘数字资产价值是领先企业数字化的下一阶段重点。

采用成熟的算法，如决策树，随机森林等，基于这些海量数据，能够在端到端价值链上创造出广泛的应用场景：如结合大宗市场、工艺和产销策略的原料配方优化，复杂供应链体系的计划和决策优化，复杂工艺的持续寻优，关键设备的预测性维护，环保装置的排放预警和自动参数优化等等…越来越多的领先企业基于自身业务特点，引入大数据模型，高效利用企业数字资产，提高实时预测和优化能力，并完成人脑无法实现的复杂供应链、生产工艺、销售策略寻优，指导全价值链运营优化和业绩的进一步突破，增强企业核心竞争能力。



趋势 03

标准化，应对不确定性和提升变革能力的有力武器

2023 年仍将是充满变化的一年。越来越多的企业掌舵人开始意识到，标准化是应对不确定性的有力武器，其带来的效果远不止降本增效：一整套明确、结合最佳实践、标准化的管理方法、工具和动作，将有效降低企业经营运营的不确定性，并极大提升企业变革效率。

当企业各项业务、职能和区域均使用同一套语言体系、管理工具方法、业绩文化管理并拉通，在识别偏差和瓶颈时可有效缩短发现关键问题的时间，减少沟通成本，将更多时间用于解决问题，并且有利于管理层配合对标工具进行横向业绩对标，更容易直观地发现提升点，持续迭代进步。

趋势 04

新业务突破：扎实准备，小步快跑

中国经济进入持续转型期，仅依靠存量业务已无法满足企业快速增长需求，“老兵创业”、抓住双碳等新的市场机遇成为众多成熟企业的选择。但新业务由于其不同的业务类型、产品特征、技术难度，以及供应链、销售协同等要求，并非可以通过现有的企业能力完全承接。

基于罗兰贝格与客户进行新业务共建的经验，我们认为，一个新业务、新产品线的快速爬坡达产和抢占市场先机，关键点在于扎实的前期准备，打好基础：新供应链的规划和布局、新生产模式和工艺技术的标准化、新营销模式和体系的形成，以及新团队组织和绩效激励体系的搭建；并通过敏捷的工作模式，小步快跑，在落地过程中高效解决一系列难以完全预防的初期问题，敏捷迭代变革，实现业绩结果的快速提升。

趋势 05

营销体系变革：从原材料销售到大客户方案销售

传统基础材料企业，往往采用经销商模式，通过量和价完成直接的“材料销售”。但随着产业链下游的集中度提升、需求差异化演进和升级，下游企业推动着基础材料的供应向定制化，甚至是一体化解决方案转变。



趋势 06

如何转变营销模式，并进一步驱动企业内部协同，实现“方案销售”，成为众多材料制造商的紧要课题。材料企业需要考虑转变内部组织和团队能力构建，打通研产供销链路，以大客户为中心，进行联合开发及解决方案设计、进一步共同进行产品测试与设计、直到合作应用设计、先期工艺技术介入并提供持续技术服务，最终真正与下游企业形成强协同，打造新的竞争优势。

打通壁垒环节协同，“全价值链”运营策略释放经营潜能

各经营环节各自的指标最优化往往并不等同于企业整体运营的最优化。面对瞬息万变的市场情况，企业越来越需要一个强大的中枢大脑，敏捷调整经营策略，打破因调整滞后的指标体系而造成的部门壁垒，协同采购、生产、研发、销售等各个经营环节，从而实现经营业绩的最大化。无论是紧跟大宗原材料价格波动的全价值配料，还是基于销售价格的次级品再利用，领先企业将基于“全价值链”的经营策略，不断获得竞争优势。

趋势 07

“双碳”持续深刻影响企业运营模式和布局，机遇和挑战并存

中国各行业企业已经在日常运营中直面“双碳”挑战和机遇。能耗控制带来的产能限制和成本上升，使企业不得不调整经营策略和运营模式。对于“两高”企业，在推动产业结构优化、构建绿色工业和循环经济的同时，无悔推进生产工艺升级：锁定低碳原料供应、布局关键能源上游、引入低碳技术、推进产能置换、通过卓越运营持续提升能效降低单位能耗和减排。

同时，“双碳”也为企业经营运营带来新的机遇，例如对于存量业务，倒逼产品高端化和差异化升级，在行业引入“碳成本”过程中重建成本优势占得先机；对于增量业务，清洁能源、新能源汽车、生物材料和循环利用、绿色建筑等“双碳新赛道”给企业带来材料、装备、应用高增长新业务的机遇。

趋势 08

全球产业链再分工，中国制造出海需构建全球化运营能力

随着全球政治经济不确定性的增加，大型全球化企业的原有供应链在设计、生产、物流、配送等各个环节遭遇挑战，不少终端企业不得不重新平衡效率和可持续运营，从而去提升供应链的安全性和冗余度。越来越多的中国企业主动和跟随出海。海外设厂不仅帮助中国企业持续获得品牌客户订单、维持产业链份额，由于海外工厂的端到端供应链成本可能更低，部分产业链细分环节的海外工厂利润率甚至高于国内。率先出海的龙头企业更是抓住先发优势，进一步抢占海外市场份额。

以电子产品为例，供应链的迁移通常是组装先行、简单零组件随后，但整体速度并不快。我们认为在文化、工人素质、产业链配套等差异之下，产业链迁移并不会一蹴而就。相比于商品出口，海外建厂面临更高的进入门槛，包括融合更复杂的文化、理解当地政策与法律环境、高效管理当地的基建项目。厂区建设完成之后，本地员工的培训、标准化管理体系的建设、当地供应商与中国供应链上下游环节的协同配合、迅速进入稳定经营运营状态并持续提升效率，都是海外布局的成功要素。

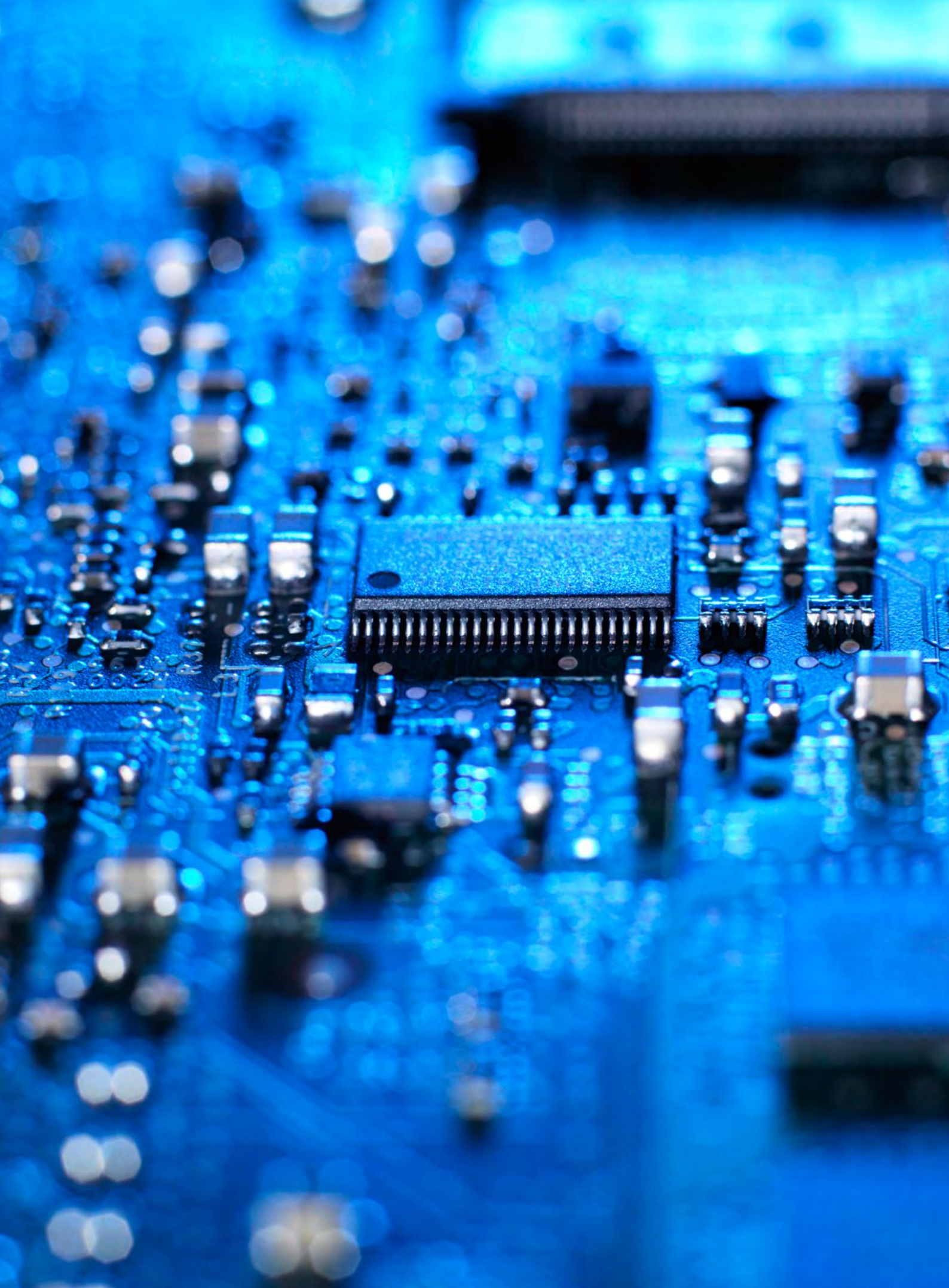


新一代制造体系

Next Generation Manufacturing

作为企业经营运营中，价值实现的关键一环，“制造”在被时代重塑的同时，也在推动着整个社会的前进。2022年，以半导体行业为代表的先进制造体系“逆全球化”趋势加剧，且在全球地缘政治考量的影响下，达到了一个新高度。当前，欧美领先国家正在迅速完善自身在产业链关键环节的布局，加速制造业“回流”，打破“制造业空心化”，颠覆了传统的全球制造体系分工布局。展望2023年，在以欧美为首“掏空”全球制造体系的持续“刺激”下，全球各主要经济体，特别是先进制造产业聚集的重点地区，均大幅加码本土制造产业链建设，推动智能制造和创新发展，提升本国制造企业的核心能力，以应对全球产业链分裂与混乱所带来的严重冲击和掣肘。未来，全球各国专业分工的底层逻辑将被颠覆，中国制造企业在全球供应链格局重塑中，机遇与挑战并存。





趋势 01

重构全球生产布局，加大关键领域的本地化生产

疫情后时代，保护主义大肆崛起，逆全球化呼声大涨，全球制造业正在经历前所未有的变革。近年来，随着欧美国家制造“回流”的鼓励政策出台，本土保护主义的政治立场导向，企业的出海成本上升，越来越多的欧美制造企业选择放弃海外市场，向本土加速“回流”。2022年，俄乌战争爆发，随之而来的贸易争端、通货膨胀、金融动荡在全球扩散，让后疫情时代脆弱的全球供应链再一次遭受打击。各国企业所面临的原材料短缺，物流中断，供应链断裂，交付延期等问题层出不穷，企业生产能力及交付能力大幅下降。因此，降低风险，解决供应链问题成为制造业企业的首要目标。

罗兰贝格观察到越来越多的跨国企业考虑通过构建全球化布局，扩大区域性生产来缓解以上问题。首先，战略性地理位置的选择能够迅速建立新的业务增长区域，提高盈利能力；其次，建立区域性工厂有利于降低供应链断裂的风险，企业能够有效减少制造地与终端客户的距离，缩短交付时间，形成区域对区域的生产及物流模式；除此之外，根据不同地区的独有优势，企业能够有效利用当地资源，例如原材料资源、基建资源、区域知名度、地方支持性政策等，加强可持续发展，真正成为本土化领先制造专家。

趋势 02

推进智能制造全面渗透，加码创新与研发投入

专精式的小规模生产制造模式未来虽仍有一定的市场，但智能制造是制造企业提升核心竞争力、规模化扩张和整合市场的关进战略。在《预见 2022》中罗兰贝格提出中国智能制造已经进入成熟加速发展期，我们仍将保持这个观点。全球自动化厂商更加重视中国市场的布局，除了加快中国本土生产基地建设，构建产业生态体系提升对下游客户的系统解决方案能力。国产自动化装备、机器人等厂商在关键零件、核心算法和解决方案实现长足进步，产品性能突破提升，国产智能制造解决方案不断获得细分行业龙头企业认可，全面参与市场竞争。软件企业和互联网企业深度参智能制造，PaaS 和 SaaS 产品不断丰富，提升制造企业 IT 与 OT 的融合能力。

展望 2023 年，推动智能化制造的全面渗透，加大企业的创新与研发投入是企业从制造走向智造的关键路径。一方面，生产环节智能化投资提升产线效率、提供全新生产模式，极大地降低生产成本与生产复杂性，强化企业在成本端的竞争优势。另一方面，企业也需要加大新型技术研发，精准采集生产数据，实时分析产品的生产质量，检测生产过程中的异常情况，高效节省时间成本，提高客户体验。

趋势 03

新时代员工赋能，强化生产运营能力

数智化时代即将来临，科技发展日新月异，在智能生产设备的普及中，员工如何提高生产能力、新工具如何与员工适配从而带来更高的效益将成为企业的重要研究课题，新时代员工的赋能也将是企业发展中不可忽略的一环。此外，员工在关键制造工艺、关键检测工艺中对于产品的质量、生产节奏把握中发挥着至关重要的作用，并最终决定了产线的回报。因此，企业在智能化发展的同时，需重点关注员工的赋能，使其成为新时代的劳动力。

展望 2023 年，全球越来越多的制造企业在加强员工数字化赋能，从全球最佳实践来看，除了传统的培训外，全球领先的企业产线员工的赋能主要有几个方向：第一，通过人工智能指导员工进行复杂性的工作，为低技能的工人提供支持；第二，开设培训计划与课程，对员工进行未来关键领域的知识培训以适应行业变化；第三，通过各种激励机制和实践经验吸引并鼓励青年人才，以改变其对制造业的刻板印象。

趋势 04

打造绿色化基础设施，加大建设可持续发展企业力度

相比于过去市场专注于产品和成本的评价，未来企业的可持续发展能力将成为赢得市场认可的关键因素之一。一方面，ESG 已成为欧美供应链衡量企业是否准入的重要标准之一。另一方面，国际化终端客户对供应链 ESG 审核加码，逐步提升脱碳要求。近年来，由于欧美等发达国家对 ESG 评级要求提高，成为中国企业无法进入发达国家市场的重要阻碍。但在“双碳目标”的愿景之下，越来越多的中国企业开始重视可持续发展，走上了绿色制造之路。罗兰贝格认为，中国制造企业出海的当务之急是打造绿色化的基础设施，加大建设可持续发展企业力度。

首先，企业可通过建设节能的制造工厂、开发新能源产品、使用绿色运输方式、节省资源开发等方式实现减排，提高品牌认知；其次，打造循环经济，全面回收并利用可再生能源、开发可回收产品，提高原材料的使用效率能够解决企业资源浪费等问题；除此之外，企业也可以考虑通过向绿色环保供应商采购材料、优化制造工厂照明、安装节水设施等方式提升可持续发展能力。

趋势 05

构建全局数字化能力提升企业核心竞争力和管理韧性

工业物联网的发展和部署使大数据在制造业的应用成为可能，但是如何充分挖掘大数据的价值是摆在企业领导人面前的重要问题。罗兰贝格认为业务逻辑和管理逻辑是企业通过大数据组织利用数据的关键。

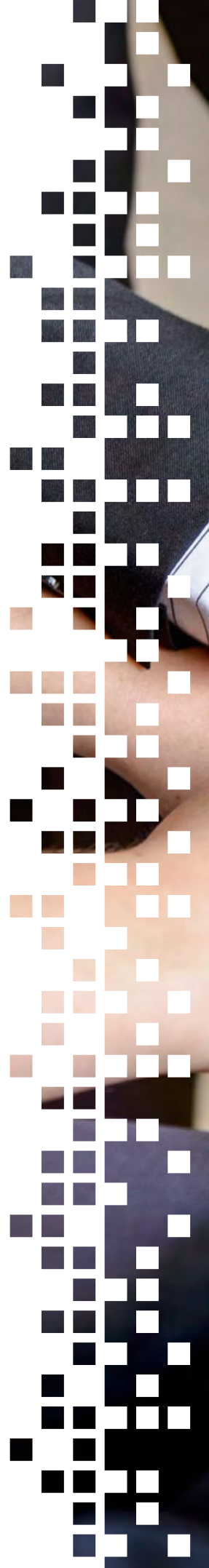
首先，端到端全局数据可用性突破了以经验和局部统计为基础的传统改进优化方法，依靠全局化依靠数据和算法，实现计划全局寻优、精准高效控制、算法自我迭代。在完成制造过程的自动化改造后，全局提升将成为企业效能的关键抓手。以电子制造行业为例，基于销售订单、供应链和设备状态等全局化数据的人工寻优可以提升 OEE 超过 5%。

其次，随着企业运营模式改变，小批量订单、临时订单等日益复杂要求跨部门紧密配合，也增加了日常运营管理体系和指标体系的复杂度。罗兰贝格认为企业领导者一方面应该积极推进组织变革以应付运营模式转变，同时积极尝试数据智能 (Data Intelligence) 新型决策工具实现端到端关键业务指标的到动态展示、跟踪和管理，持续识别企业运营提升抓手，提高企业管理韧性。

活力组织

Robust Organization

伴随着全球通胀承压、地缘政治冲击以及新冠疫情反复，在过去一年里，中国商业界面对着超出预期的环境压力。去年以来，罗兰贝格看到中国企业既要应对宏观经济指标下行趋势下的消费端需求萎缩，又要适应来自物流频繁阻塞、供应模式变革下的供应链格局动荡，还要迎接绿色双碳、数字创新、渠道升级等新趋势下的转型要求。但在持续服务各行业企业的过程中，我们也同样欣喜地看到了中国企业面临严峻挑战主动求变的顽强韧性和非凡觉醒。在这一年里，罗兰贝格与中国的企业家反复探讨一系列企业转型问题：为什么我们过去一直习惯、取得长期成功的商业打法以及管理模式不再高效，短期来看应该进行哪些针对性调整？下一次行业颠覆性变革何时到来，我们应该如何做好长期性组织能力准备？在这样的背景下，罗兰贝格观察到以下几项中国企业组织管理趋势，虽不成体系，但以期与各位共思、共勉。





趋势 01

VUCA 持续加深加速，企业短期快速反应与保持长期韧性成为发展必要条件

罗兰贝格曾对近 50 年全球范围内供应链环境及重大事件进行梳理，进而发现，近年来全球范围内的突发性重大事件发生频率和强度不断增加，过去平均 5-10 年才会发生一次的全球性危机，已缩短至 1-2 年（近十年包括阿拉伯之春、克里米亚事件、全球贸易战、新冠疫情、俄乌战争等）。

然而外部环境变化的加快和加深，对于中国土壤下的企业发展提出了更多元的挑战。正如罗兰贝格活力组织诊断分析框架所阐释，一方面，对短期挑战的“快速反应”，是当下企业发展不得不思考面对的问题，如何应对来自客户及消费者、销售终端及渠道、供应链变革乃至宏观经济金融及政策环境的变化，是企业思考如何“活下去”的首要命题；另一方面，面对未来仍可能出现、且潜在难以完全判断的重大危机，企业如何做好长期准备、如何锻造“强大内功，保持长期韧性”，是应对长期风险、实现“处变不惊”的根本路径。然而“快”和“强”二者对于企业管理根本性的要求，存在一定内生性冲突和挑战，如何合理把握和平衡，需要企业在下一阶段发展中深度适应和变革。

趋势 02

回归经营本质，组织发展回归对业务需求的本源探寻

通过近年来与中国国内众多领先民营、国有企业的交流，罗兰贝格欣喜地发现，越来越多的企业开始摆脱对于组织架构、部门 / 事业部设置本身的表层讨论，开始更多深入到企业管理更深层次的组织能力构建及与其匹配的权力责任划分、管理机制建设的深层探究中。

罗兰贝格认为，一方面，组织能力的构建，必须立足企业未来核心竞争力建设、集合业务开展实际场景，从企业前台营销、客户管理能力，中台运营、供应链、产品能力，后台数字化、人力资源、财务管理能力等纵向能力维度出发，贯穿企业组织架构条条框框，而非聚焦某一模块、某一具体组织机构开展讨论；另一方面，组织能力的构建，并不必须依靠个别组织架构本身的调整，项目制组织、委员会决策组织等“虚拟”组织的构建，内部横向协调机制、权责协同机制的建立，也是构建和完善组织能力的有效手段。

趋势 03

以人为本探究源动力，个人与组织有效互补成为企业成功重要支柱

由于过去较长一段时间内，大量中国企业仍处于从初创期到发展期、规范期的变革和成长过程中，因此企业在管理规范、标准流程梳理等方面投入大量时间和精力，对于欧美企业内部管理规范和机制开展全面对标及借鉴。

在这个过程中，“组织机制与流程固化”、“以组织能力替代个人能力”等话题，也是企业客户在与咨询公司交流中最常见的切入议题，似乎一旦有了一套流程规则，企业管理、组织能力就可以实现自然运转和自我优化。但回归中国的企业发展土壤及文化基因角度，罗兰贝格认为，在未来面对内外部条件剧烈变化、突发事件日益增多的环节下，一味追求以“规则流程”“组织替代个人”引导企业管理，并非未来的最佳、唯一选择。在组织的建设过程中，个人能力与组织能力本身就是互相补足、彼此耦合的双重力量。一方面，组织能力可以为企业提供规范标准、夯实能力底盘、凝聚方法工具，另一方面，个人能力可以为企业在创新及方向引领、文化价值观传承、关键节点突破等方面发挥不可替代价值。因此，未来如何把人才管理、梯队建设与组织架构、组织能力建设进行融合思考和设计，是值得中国企业探究的问题。

趋势 04

向管理要红利，改革创新从外部驱动为主转为内外共同寻求答案

伴随着经济增速放缓，经营压力增加，企业从关注规模增长为主转向对改革创新，在提升“量”的稳健增长基础上，加快对“质”的有效提升。一方面，改革创新仍然聚焦组织的外部竞争力，但与此同时，组织自身的迭代是企业提质增效、建设改革创新底盘的必由之路，要求企业修炼内功，在内部机制和能力建设上下足功夫，为应对中长期外部经营环境的变化和挑战积蓄动能。

罗兰贝格认为，对组织内部能力的不断审视、迭代、夯实是长期发展的基石。在人才方面，将视野由外向内，充分挖掘内部既有人才团队的能力，通过机制创新激活内部人才市场，给予人才适配能力、发挥潜能的机会，实现“人尽其才、才尽其用”。在组织方面，为应对不确定性的外部环境，提高组织的洞察能力、决策能力，发现战略机会窗口，围绕价值客户、价值市场、价值领域不断深挖和资源拉通。尤其对于多业务板块经营的集团型组织，如何发挥跨业务的资源调动弹性、实现价值乘积效应，通过组织机制改革发挥内部能力“一加一大于二”，是实现常态化经营下高质量发展的重要课题。

趋势 05

打造活力组织，全视角寻求激发组织活力突破关键点

组织活力的建设是一个系统性、全方位的工程，绝非管中窥豹、一蹴而就。首先，一个基业长青的组织背后通常有一套全员认可、持续演进的企业宗旨、战略和文化体系，并能够根据企业战略重点的变化，快速调整资源配置，推陈出新，确保企业所有行动均在统一基本原则框架下实施。以此为基础，从各方面构建企业运转活力的齿轮。

人才视角，通过鼓舞人心的领导层、合理授权的工作团队，以任务目标 and 能力匹配为导向的工作部署机制，构建组织活力要素；资金视角，保持充裕的短期现金流流动性和缓冲空间，均衡且着眼长期发展的投资组合，建立快速的财务资源调配能力；流程和组织形态视角，建设强大的跨业务单元的中台和后台组织、项目制组织，以及灵活团队配置、快周期的流程；生态资源视角，把握外部机遇、借助伙伴力量，感知甚至预测创新和变革趋势，获取资源和能力，从而在广泛的价值链和供应链资源基础之上，构建新的价值主张；科技视角，通过科技创新进行商业模式探索、以及新产品的研发和量产，并结合数据的积累、分析和共享帮助企业进行决策。打好这一套组织活力的组合拳，将有助于企业强化发展基石，在充满挑战的外部世界中枝繁叶茂。

趋势 06

组织在线，稳步推进数字跃迁，数字技术重构企业的组织形态和运行机制

数字技术重构了组织的协同方式和运行机制，也重新定义了企业的管理模式与决策逻辑。企业在云计算的强大算力支撑下，依托数字化平台的网络协同的“中枢”效应和数据智能的“大脑”价值，通过数字技术全方位、多维度地支撑组织的战略、业务和管理的实现与发展，推动组织数字化与业务数字化的全链路数字化，从而实现跨组织、跨系统、跨终端的感知互联与高效协同，以及全链路、全要素、全方位的实时洞察与智能决策。

“网络协同”的方式催生了内外部连接、去中心化、灵活敏捷的新型组织形态，以平台化和生态化的组织方式实现企业内外部高效协同，重新定义了企业的协同方式和管理边界。“数据智能”的能力将数据经过采集、传输、计算、存储和分析等过程转换为数字化的信息和知识，从而为业务、管理、决策提供洞察和智慧，赋能企业发现新知识、创造新价值、提升新能力。数字技术能够充分发挥“网络协同”的效应和“数据智能”的价值，加速业务数据化，进一步推动数据业务化，最终实现决策智能化和决策科学化。

可持续发展和气候行动

Sustainability & Climate Action

2023年，我国应对气候变化进程将维持稳中有进格局：欧洲减碳持续加码，倒逼全球供应链降碳，我国低碳标准与达峰工作深化推进，本土绿色技术逐步孕育突破，温室气体关注范畴渐趋扩大等因素，或将成为来年我国绿色低碳稳步发展过程中的关键词。





趋势 01

欧洲客户持续加码，倒逼我国供应脱碳

在“Fit for 55”气候一揽子计划指引下，欧盟脱碳进程保持定力、持续深化。2022 年底，欧洲议会与欧盟理事会就碳边界调整机制 (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM) 达成一致，法案确定 CBAM 将从 2023 年 10 月 1 日起适用，至此欧盟将成为世界上第一个对其进口产品设定碳价格的贸易区。长期来看，各国出口欧盟的产品碳足迹需要看齐欧洲水平，才能保持准入能力与销售竞争力。

展望 2023 年，以欧盟企业为代表的下游客户将持续推动供应链减碳，倒逼包括我国在内的各国出口企业加速绿色转型。钢铁、铝材、水泥等产品的下游欧企正逐步建立明确清晰的碳足迹考核体系，加强对上游供应链碳透明度及中长期降碳目标的要求；更重要的是，这种倒逼与传导效果正沿着供应链层层上传。以欧洲企业为代表的下游客户将成为我国企业近期低碳转型的重要驱动者。

趋势 02

制度标准稳步推进，达峰成为首要目标

2022 年，国家市场监管总局、国家发改委等九部门联合发布《建立健全碳达峰碳中和标准计量体系实施方案》，以更大决心建设全覆盖、多维度、多层次的低碳标准体系。目前，高排放行业及企业正以低碳发展为出发点，覆盖基础共性、碳减排、碳清除、碳市场四大子体系框架，兼顾地区、园区、企业、产品等不同层次标准化对象的特点，积极开展双碳标准体系建设。其中，钢铁、化工等行业在内率先推动关于产业碳排放盘查方法、碳排放核查规范、企业碳排放管理信息披露要求、行业碳排放管理绩效测量与验证等多项标准，为实现近中期的碳达峰目标作充分准备。

展望 2023 年，各项标准的持续完善将为实现双碳目标（尤其碳达峰目标）提供重要支撑与创新引领。同时，如何稳步有效实现碳达峰，将是来年越来越多行业和企业关注的议题。

趋势 03

低碳技术孕育突破，降碳进程或被加速

推动和依靠低碳技术创新以实现碳中和目标已成为全社会、全产业应对气候变化的普遍共识。目前，各国以“减排”和“增汇”为两条主线，聚焦“零碳能源体系构建”、“低碳产业转型”和“生态固碳增汇 / 碳捕获、利用与封存”3 大维度积极研发，通过低碳技术的突破及应用以加速减碳进程的实现。2022 年，我国的低碳技术及产业持续取得进步，如钢铁行业全球首套绿氢零碳流化床高效炼铁新技术示范项目正式开工，建筑行业世界首套玻璃熔窑二氧化碳补集和提纯示范项目顺利投产等。

展望 2023 年，我国凭借在风光储等绿色能源产业链、新能源汽车产业链等的关键优势，有望推动一批低碳技术突破，这些渐进式的研发创新将有力地推动国家、产业与企业加速和深化绿色转型。

趋势 04

温室气体关注扩容，甲烷排放控制可期

近年来，除二氧化碳以外的其他温室气体减排吸引了各界目光，尤其是今年 8 月“北溪”天然气管道泄漏后，巨量的甲烷泄露直接提升了全球各国对甲烷减排的重视程度。有鉴于甲烷在温室气体中的较大占比以及相对二氧化碳较强的温室效应，2022 年的气候变化大会上我国已明确表示中国甲烷行动计划正在审批流程中，甲烷排放检测系统也在不断建设完善。

展望 2023 年，伴随碳达峰实现的紧迫性不断加强，在顶层政策的强化引导下，如何遏制包括甲烷在内的非二氧化碳温室气体排放，其重要性将不断提升，也将受到越来越多的行业与企业关注。



智慧出行

Smart Mobility

2022年，中国因疫情反复，各地持续严格管控，与汽车产业相关的经济生产和科技创新活动也受影响，变革乏力。罗兰贝格最新一期（第12期）《汽车行业颠覆性数据探测》显示，中国憾失榜首，而新加坡则因较早从疫情恢复且在共享出行领域的突破性发展而首次夺得第一。尽管如此，中国仍是新能源汽车产业的绝对引领者，其在新能源车销量增速与补能生态体系扩张效率上均稳居全球首位，且企业车队的集中电动化转型也成为热门课题。与此同时，智慧城市物流体系也在多点尝试突破创新，但多方暂未形成合力，未来期待合作共赢。随着2022年末中国政府针对疫情的管控举措逐步放松，长途出行需求将直接受益并加速复苏。





趋势 01

长途出行¹⁾需求：北美率先恢复至疫情前水平，中国和欧洲恢复尚待时日

由于受疫情应对策略、能源价格波动等影响程度有所不同，全球各地长途出行需求恢复节奏存在显著差异。多个国家已颁布或正在规划“新冠退出”策略，以期待恢复疫情前的社会秩序。在已取消出行限制的国家中，长途出行需求迅速反弹，其中，北美率先恢复。根据美国汽车协会统计，在2022年感恩节期间美国有近5,400万人乘坐飞机、火车、巴士等长途公交工具，已超越2019年疫情前水平。部分受益于远程办公的企业市值大跌，如线上沟通平台Zoom的股价已从最高点下挫超过80%。

中国基于较为严格的疫情管控政策，长途出行需求恢复滞后，但随着2022年底政府对防疫管制的放松，长途出行需求预计在2023年迎来较快复苏。欧洲受地缘冲突、能源危机等多重冲击，长途出行需求预计将于2026年前后恢复。

趋势 02

车队集中电动化转型：涉及企业资产基建转型、财务与投资决策、组织能力建设全维度的系统性任务

随着全球各国政府大力推动低碳战略并颁布相关条文规范企业温室气体排放，且企业估值和品牌认可度也愈发与其ESG²⁾成果挂钩，尤其在欧洲和北美地区，大量相关企业都在积极探索车队电动化方案，无论是自拥车队的物流企业，还是与外部物流服务供应商深度合作的快消品公司。探索车队集中电动化转型的可能性并设计适应企业发展需求的最优方案将涉及资产基建转型、财务与投资决策、组织能力建设等三大方面11个维度的机遇探索，因而必将成为中短期内电气化领域最热门的课题之一。根据罗兰贝格2022年所调研的全球59个相关领先企业反馈，超过九成企业表示未来三年内有将车队集中电动化的需求。

趋势 03

智慧城市物流体系：城市智慧物流体系暂未形成合力，未来期待多方合作实现共赢

受疫情冲击，消费者愈发依赖线上消费且关注配送时效性，导致城市物流需求体量爆发。然而，日趋零散的配送需求与长久依赖所追求的物流网络规模化效应相悖，因而物流企业的经营近年来持续受困。我们认为城市物流行业由分散到集中化的趋势不可避免。当前不同相关方均在探索新模式、新技术，如物流商共享设施和货源、优化路径算法，市政单位颁布政策引导安全与环保，基建方推出可移动货物中转站，车企设计配送专用车型等；然而，这些努力暂未向同一方向产生合力，甚至产生矛盾。罗兰贝格认为，未来城市物流生态圈内不同玩家将在资产、基建、货源、信息数据方面实现共享，并获得政策积极支持，以进一步提升运营效率并降低成本，实现合作共赢。

趋势 04

补能生态体系：地缘政治摩擦影响不同地区消费者对电动车的购买与使用偏好，欧洲尤甚

在当前不确定性的国际环境下，新冠疫情、地缘摩擦、经济衰退等影响深刻，但电动车充电基建市场在2022年上半年仍保持温和增长（约1%），然而这背后的驱动力与往年大不相同。中国依旧是绝对的领先者，由于政府坚定支持新能源产业发展，2022年上半年中国充电桩整体规模上涨近50%，目前达到390万，为全球最高，其中约38%为公共充电桩，而车桩比则由2.7下降至2.4，补能设施充足性更优。然而，作为往年全球主要的增长力来源，欧洲国家因能源危机导致电价飞涨，从而影响了

1) 长途出行：指出行距离大于200公里的旅途。

2) ESG：指环境、社会和公司治理，是评估企业经营可持续性与对社会价值观念影响的三个维度。

消费者对电车的使用偏好及围绕补能基建的投资，其充电桩增速由 2021 年下半年的 119% 下滑至 2022 年上半年的 37%。另一方面，美国补能服务商遭遇市值滑坡，大部分领先玩家市值在 2022 年较 2021 年高点下跌幅度均超过 50%。但市场仍存亮点，东南亚国家 2022 年上半年充电桩数量增长超过 173%，市场进入快速爬坡期。

趋势 05

城市空中交通：亚太正成为重要的前瞻性区域，多个城市宣称在 2025 年发布其城市空中交通系统

城市空中交通体系为城市居民带来全新的出行体验，其更快捷省时、更安全环保。数据显示，先进空中交通 (AAM) 服务的全球市场规模在 2050 年将达到 900 亿美元，自 2030 年起年均增速达 20%。亚太地区正成为 AAM 重要的前瞻性突破区域，超过一半的载人垂直升降机 (VTOL) 在此运营，并获得全球约 40% 的服务收入，而这样的份额预期在 2050 年前将保持。当前航空公司、车企、科技初创企业等正对外宣布将加速合作探索，推动技术落地。例如，现代汽车、韩国电信、韩国航空已经签署合作约定共同推动 AAM 的研发与落地，并预期在 2025 年发布首款空中出租车；同时，现代也与印尼政府合作，将在印尼新首都打造全新的城市空中交通生态体系。除此之外，东京、首尔、新加坡均已宣布将在 2025 年发布其城市空中交通系统。



关于罗兰贝格《预见》系列年度特别报告

如同往年一样，在2023年伊始重磅发布《罗兰贝格“预见2023”中国行业趋势报告》，通过我们的咨询专家通过对行业的长期观察与研究，囊括了罗兰贝格专业团队在汽车、工业、化工、能源、交通运输与物流、消费品、零售、文化与娱乐与体育、通信与高科技、医药与健康服务、金融服务、房地产以及政府与公共等近二十个商业行业领域的前沿洞见，其中包含趋势走向解读、新闻热点话题观察与研究成果总结等。今年已是罗兰贝格发布“预见”系列年度报告的第四年个年头，从2020年开始，罗兰贝格依次发布了《罗兰贝格“预见2020”中国行业趋势报告》、《罗兰贝格“预见2021”中国行业趋势报告》、《罗兰贝格“预见2022”中国行业趋势报告》，获得业界客户一致好评。我们希望在2023年，继续通过专业的战略分析与内容分享，能够为不同领域的企业家、公司高层管理者、行业意见领袖、政策制定者等相关行业资深从业者提供前瞻性思考与行之有效的问题解决方案。

如欲获得更多电子版内容，尽情关注罗兰贝格官方微信号！



官方网站: www.rolandberger.com

微信官方订阅号@罗兰贝格管理咨询

微信官方服务号@罗兰贝格管理咨询

微博官方账号: @罗兰贝格管理咨询

知乎账号: @罗兰贝格管理咨询

领英官方账号: @rolandberger



微信官方订阅号



微信官方服务号

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年，是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自35个国家的3000名员工，并成功运作于国际各大主要市场。我们的51家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近320名合伙人共有的独立咨询机构。

以简驭繁

过去50年中，罗兰贝格携手全球客户成功把握变革：展望未来50年，我们致力于支持更多客户再攀新高。通过提供灵活高效、先人一步的战略咨询，罗兰贝格将以简驭繁，助客户实现基业长青。

联系我们

如您有任何问题，欢迎咨询罗兰贝格

请发送邮件至：rbchina.marketing@rolandberger.com

或致电：+86 21 5298-6677

版权声明

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。
罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2023 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

www.rolandberger.com

罗兰贝格亚太总部

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼

200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com

