预见 2022

Foresight 2022

罗兰贝格中国行业趋势报告

2022年度特别报告

Roland Berger

www.rolandberger.com

Foresight 2022

Preface
序言

在变化中力求稳步可持续增长

肆虐全球近两年的新冠疫情给世界带来了巨变。在此期间，中国在经济发展和疫情防控方面都领先于世界，并且在许多方面都实现了显著的进步，例如科技实力、产业链的完整性、改革与开放、人民的生活水平和生态文明等。变化总是会带来争议。作为全球领先的经济体，中国在过去几年里在战略和政治方面发生了很多调整，在国际上引发了很多讨论，其中也不乏对中国的偏见。

中国正在与世界脱钩吗?

新冠疫情的爆发让地缘政治关系变得更加复杂，高科技领域的紧张态势也在不断升级，巨大的不确定性让中国经济的增长承受了压力。2021 年里，全球主要经济体之间的对抗与脱钩仍在继续。

美国新任总统拜登在很大程度上延续了特朗普时期的强硬路线。欧盟也出台了一系列政策，以保护其成员国不受外来直接投资政策的相关冲击，并且更重视保护与建设欧盟内部市场。与此同时，中国政府则继续推动“双循环”战略，强调内向性的经济增长，并且在驱动增长的同时保护国家主权。

然而在全球贸易领域，中国反倒是与全球主要经济体建立起了更加紧密的联系，各国之间仍然深度互相依赖。2021 年是中国加入世界贸易组织的第二十个年头。中国已经成为了全球经济贸易体系的重要一员。在过去二十年里，中国出口的年复合增长率达到了 13.5%。在 2020 年，中国参与的《区域全面经济伙伴关系协定》（Regional Comprehensive Economic Partnership，RCEP）共得到了 15 个缔约方的正式签署。中国将对该地区的贸易拥有更大的影响力。

由于疫情严重干扰了世界贸易，中国成为了全球各国更为倚重的制造与出口引擎。在 2021 年的前十一个月里，中国出口的货物金额总量较 2020 年增长了约 24%；其中针对东盟、欧盟和美国的出口分别较 2020 年增长了 21%、25% 和 22%。2021 年的进口总量较 2020 年也增长了约 25%，主要是为了满足中国旺盛的能源和原材料（煤、原油、铁矿石）以及农业食品需求（粮食）。

2021 年底，全球刚刚踏上了恢复之路，但奥密克戎变种病毒的出现却让复苏的势头戛然而止。在短期内，中国仍然会因为其强大的制造实力而占据优势。然而，随着大宗商品的价格和海运费用不断上涨，以及其他制造强国的陆续开放，中国不能将增长的希望完全寄托于出口之上。在 GDP 增长的三驾马车中，中国需要国内消费与投资增长来替代处在不确定性阴影笼罩下的出口，接棒推动中国经济的增长。

中国能够自给自足么?

中国采取了以内需推动增长的策略。这一转变引发了国际上的很多注意与讨论，热议中国是否能成为自给自足的经济体。疫情也同样让很多其他经济体更重视保护经济主权。例如欧盟在 5 月份更新了《欧洲产业战略》（European Industrial Strategy）以加强欧盟这个单一市场的韧性。该文件强调了 14 个产业，包括出行 - 运输 - 汽车，航空与防务，可再生能源与电子等等。

中国充分发挥了自己内需强大和产业链完整的优势，通过过去几年的工业现代化进程，在几个新产业里实现了弯道超车。这些无可否认的突破发生在很多领域，包括 5G、电动汽车、能源存储、光伏与风力发电设备、特高压输电和航天

设备。中国不仅在这些领域的市场份额领先全球，还突破了很多技术瓶颈，实现了高水平的独立自主。

即使在更为前沿的领域，中国也在快速加强竞争力，在技术竞争中处于领跑位置。引起全球瞩目的量子计算竞赛是中国的优先突破方向之一。现在全球最强大的两台量子计算机（祖冲之和九章 2.0）都是由中国研发的。此外，中国也是太空探索的领先国家之一。在 2021 年，中国发射了天宫太空站的核心舱，先后派出两批六名航天员进驻太空站；预计将在 2022 年完成太空站的建设，准备在太空站完成 1000 项科学实验。

中国还和俄罗斯共同宣布了联合建造月球基地的计划，拟议中的基地将被称为“国际月球研究站”（International Lunar Research Station）。除了科学与探索之外，这一项目还会催生全新的技术与产业，尝试开发月球资源，为其他探月与火星探测任务打下基础。

尽管如此，中国仍然在很多关键领域处在落后位置。这包括半导体、工业软件、工业自动化、新材料、航空设备、生物医药等。例如，中国是全球集成电路和半导体的最大消费市场，但集成电路的本土化生产仍然落后于进度。工业机器人也处于类似的局面：以安装数量来统计的话，中国是世界上最大的工业机器人市场，但高度依赖进口或外国设计的产品。这一现象在汽车制造与电子工业等高级工业机器人领域尤其突出。

最重要的是，中国亟需提升本土创新实力——创新是中国现在特别缺乏的增长驱动力，全要素生产率对 GDP 增长的贡献一直在降低。与此同时，随着中国人口结构的变化，提高生产力与价值将决定中国经济的转型能否成功，是否能让中国跨越中等收入陷阱。

中国在应对气候变化方面是否落后?

中国现在是全球二氧化碳最大的排放者，排放量相当于全球总量的 30%；国际上常有声音批评中国行动不力。虽然全球在过去几年里已经开始减少使用化石燃料，但中国的温室气体排放量仍然在上升。

然而，中国并没有消极对待气候变化。恰恰相反，中国正在成为全球领导者之一。它的决定正在影响全球其他国家的政策。在 2020 年 9 月，习近平主席宣布中国的二氧化碳排放力争于 2030 年前达到峰值，努力争取 2060 年前实现碳中和。这一承诺意味着中国将仅用 30 年时间实现从碳排放的峰值降至碳中和，这远远短于欧洲（70 年）和北美（50 年）的类似宣示。中国的这一庄重宣布是全球应对气候变化进程中的重要一步。

在 2021 年，中国已经做出了一些至关重要的改变，打出了从规定到技术的一套“组合拳”来实现“脱碳”。氢能源作为前沿科技也被写入了“十四五”规划，位列六大未来产业之一。中国已经启用了全国碳排放权交易市场，首批纳入的 2000 多家企业均为发电企业。在政策方面，中国发布了《2030 年前碳达峰行动方案》，其中的系统性举措将指导关键行业实现“双碳目标”，包括钢铁、有色金属、建筑材料和石化行业等。与此同时，中国企业和商业格局的改变比政府的动作更快。许多在全球供应链中扮演重要角色的中国企业已经受到了重要利益相关方越来越大的压力，正在加速转型。

面向未来，应对气候变化的能力正在成为企业的竞争力之一。低廉的生产成本优势曾经帮助中国快速扩大出口。然而，随着全球各国逐渐开始启动碳税机制，贸易的优势正在从低生产成本的企业 / 地区 / 国家转移至综合总体成本较低的地方。因此，企业必须建立起“气候兼容性生产力”（carbon adjusted productivity）。减少碳排放的能力将不再是与企业无关的外部性因素，而正在日益成为创新的驱动力，能让企业在未来立于不败之地。

最后同样重要的是，气候变化正在成为全人类共同面对的挑战，我们迫切需要国际合作。它需要每一个国家，每一个企业，每一位个人都深度参与进来，推动绿色与低碳发展，一同解决迫在眉睫的威胁。

中国市场对外资是否仍具吸引力?

中国的经济已经进入了“新常态”，经济正在从中高速增长转向更高质量的发展。复杂的外部环境也对中国吸引外资的能力构成前所未有的威胁。商务部的“十四五”商务发展规划显示，预计 2021 年至 2025 年的五年累计外商直接投资（FDI）将为 7000 亿美元。

然而，疫情发生后全球却对中国投下了加持信任票。全球其他地区的经济不断经受挑战，但中国的经济却一直稳健恢复。在产业链的完整性、基础设施、人力资源和营商环境等方面，中国还进一步体现出了综合竞争优势。2016 年至 2020 年，中国每年吸引的外商直接投资以 3% 的幅度递增。然而在 2021 年前 10 个月里，中国吸引到的外资达到了 9432 亿人民币，较一年前大涨了 17.8%。

中国政府不断强调追求“高水平对外开放”。在第四届中国进口博览会和 2021 年中央经济工作会议上，习近平主席宣示要扩大高水平对外开放与推动制度型开放。具体举措包括进一步缩减外资准入负面清单，落实好外资企业国民待遇，吸引更多跨国公司投资，为重大外资项目的实施提供支持等。展望未来，我们认为在国际合作、吸引外资和共同开发等诸多领域仍然有大量的机遇。

中国正在同时经历几项战略性的转变，包括“高质量发展”、“共同富裕与收入分配改革”和“脱碳”。在国内，中国经济的发展正在因为内需不足、供应受限和预期不振而承受压力。在国际上，宏观环境也在变得更为复杂。

因此，2021 年的中央经济工作会议强调明年经济工作的总基调是“稳中求进”。我们可以期待政府会出台更多稳增长的举措，包括更为积极的财政政策和稳健的货币政策，支持实体经济的技术创新与绿色发展。

改变一定会发生，因此我们必须做好准备，直面挑战。但与此同时，我们也对未来充满信心。罗兰贝格愿与广大客户一同携手，在中国与全球的市场上追求长期增长。

戴璞
Denis Depoux

罗兰贝格
全球管委会联席总裁

Contents
目录

序言 3

汽车 8

工业产品与服务 12

化工与材料 16

能源 20

交通运输与物流 24

航空航天制造 30

消费品与零售 36

数字化 42

文化娱乐与体育 48

旅游 54

60 高科技与互联网

66 医药与健康服务

70 金融服务

76 房地产

80 政府与公共

84 投资与并购

88 企业运营与绩效提升

92 新一代制造业

96 活力组织

100 可持续发展和气候行动

104 智慧出行

汽车

Automotive

2021年伊始，罗兰贝格提出了后疫情时代下“变革升级与格局重塑”将成为这一“十四五”开局之年的主基调，也预测了汽车产业的整体销量复苏。尽管由于全球芯片短缺，中国市场亦不可避免地受到影响，但我们欣喜地看到新能源、新技术的加速渗透。2021年或将成为智能电动汽车行业发展的拐点里程碑，2022年，我们期待产业颠覆式趋势的进一步突破和全产业链创新的全面开花。

趋势 01

“缺芯”敲响警钟，中国汽车产业加快向技术驱动转型

自 2020 年下半年以来，芯片短缺问题持续困扰着全球汽车行业，中国市场也不例外。如今，汽车芯片短缺最艰难的日子已经过去；而放眼未来，汽车芯片持续小范围的短缺将成为常态。芯片短缺给整车企业带来了产量的损失，也给整个中国汽车行业敲响了警钟。自疫情以来，全球整体供应链并不稳定，对于汽车这一高度依赖全球市场的复杂产品，供应链管理与安全已成为中国汽车产业的重要话题。中国汽车产业已开始采取行动，各大整车企业、零部件供应商等均加大技术研发投入，以期在中国实现一定程度的内循环，加快国产替代。预计 2022 年，随着智能化产品的不断落地与车辆智能网联功能渗透率的不断提升，中国汽车产业将加快向技术驱动转型，整车企业将深化对芯片等行业的布局，提升供应链深度，创造新的生态合作模式。

趋势 02

电气化与智能化形成正反馈，智能电动车爆发在即

2021 年，新能源汽车呈现爆发式增长，新能源汽车渗透率持续飙升，新能源已然成为汽车行业的确定性趋势。更重要的是，在众多主机厂的持续努力下，消费者对电动车的接受程度不断提升，推动新能源汽车市场从政策推动逐步向消费拉动转型。在此过程中，智能电动车概念与产品的落地功不可没。

作为更适合智能化的载体，在造车新势力等整车企业的持续教育下，新能源车因其较高智能化的印象深入人心，电气化与智能化形成正向反馈，助力消费者对智能电动车产品的印象持续深化。预计 2022 年，随着智能电动车渗透率不断提升，结合消费者产品体验后的口碑传播，智能电动车概念将更加深入人心，成为企业产品竞争的主要战场，智能电动车将迎来一轮爆发式增长。与此同时，各车企也必将使出浑身解数，通过性价比、差异化配置、亮点服务等一系列组合拳争夺市场份额，开启一场硬碰硬的智能电动车产品大战。

趋势 03

自主车企混动技术成果落地，混动车型将多点开花

面对碳中和“3060 目标”，越来越多的企业认识到碳中和作为一个系统工程，并非一日之功，也非仅仅依靠纯电动汽车即可轻易实现的目标。伴随着国家对节能汽车路线图的明确、双积分政策的调整，结合企业自身的现状和发展战略，企业对于新能源产品动力类型的选择也愈发明朗。混动作为目前重要的过渡性动力路线，在未来几十年中仍然将扮演举足轻重的角色。长期以来，丰田、本田等日系车企在混动路线上积累了大量优势，欧美车企依靠成熟的供应链与燃油车积累，也逐步加码混动车型的投放。而中国自主品牌车企在经历了过去几年的持续研发，在 2021 年也逐步显现出可喜的成果，混动技术取得了较大的突破，甚至赢得了部分领域的领先。预计 2022 年，随着混动技术的发展和市场时机的成熟，国内自主品牌车企将积极响应国家政策引领，投放更多更有竞争力的混动车型，以更好地满足消费者需求，进一步巩固中国品牌在新能源汽车，尤其是在混动产品上的竞争优势。

趋势 04

政策监管下的行业格局新探索

过去几年中，共享出行行业先后经历了行业爆发期的补贴大战、巨头垄断期的相对稳定以及疫情期间的短暂需求低谷。随着政策监管的调整升级，共享出行市场格局也再掀涟漪，预期将进入稳定增长的新阶段。2021 年，政策监管对于国计民生和平台数据安全的关注持续趋严，将进一步促使网约车企业更加关注运营效率提升及合规化运营改善。在政策调整和滴滴审查事件契机下，聚合出行平台自 2021 年年中开始加速发力，进一步丰富了出行市场的供给结构，为中小平台发展提供了不少破局机会，也为消费者带来了更多的出行方式选择。在滴滴政策靴子逐步落地后，2022 年的竞争环境将更为激烈。但不可否认的是，在头部企业垄断地位下降和保障司乘权益的大背景下，未来的出行市场格局将更加多元，安全体验将更受关注，使用场景也将更为丰富。同时，汽车产业在智能技术的持续创新也将不断对共享出行进行赋能，Robotaxi 的商业化之路也将提速。

趋势 05

零部件企业持续修炼内功

随着全球经济的不确定性加大，叠加疫情影响，逆全球化思潮仍处于上升态势。在此情境下，全球本地化趋势愈发明显，全球零部件企业纷纷探索一定区域的特定供应链战略。这对中国市场而言，是机遇也是挑战。得益于中国疫情控制较为稳定，中国市场率先反弹，结合中国消费者对于新科技、新产品的接受度冠绝全球，中国市场的重要性不言而喻。因此，全球零部件巨头纷纷越发重视中国市场，不断加强中国市场的研发能力，以期获得更短的市场反应时间。与此同时，不少跨界玩家也入局汽车供应链生态中，在助力汽车新四化的同时，获取汽车市场丰厚利润。而传统零部件企业也希望抓住机遇，实现企业的做大做强。因此，我们预计在市场鲶鱼的影响下，汽车零部件企业在 2022 年将持续修炼内功，加大研发投入，加速布局新技术，以特定技术突破吸引更多优质客户，稳固市场地位。

趋势 06

后市场再发展

2021 年，汽车后市场波澜再起，独立后市场领头玩家们如新康众、途虎等纷纷再融资以拓展市场，资本的加入将进一步助推行业头部玩家采取更多的动作以革新自身商业模式，促进汽车后市场的服务标准化提升与整体市场的进一步升级。同时，2021 年持续崛起的新能源汽车对后市场的发展正对汽车后市场服务的格局产生重大影响。新能源化对后市场维保技术能力提出新要求，未来能够把控电池检测诊断能力、核心部件供应链等能力制高点的玩家将更有机会在新能源后市场的角逐中胜出。同时，随着新能源汽车市场保有量的提升，承接中小规模新能源品牌的售后服务也将成为后市场新的增长点。更重要的是，新能源车的新零售销售模式，对消费者原先对售后服务的理解产生了颠覆，套餐式销售、体验式服务等一系列新商业模式的出现，也为汽车后市场的发展带来了新的机遇和挑战。2021 年，我们看到诸多头部玩家纷纷进入加速布局阶段，预计 2022 年将延续此态势，汽车后市场将接受新能源车爆发带来的“大考”，使得市场格局产生更加快速和复杂的变化。

趋势 07

商用车网联化发展

在过去多年的发展中，商用车车联网渗透率已达到 90% 以上。然而，目前商用车车联网发展主要以法规强制要求的 GPS 监测等为主，对于司机更好的赋能、货物全流程的跟踪以及取代传统人力方式的智能规划等都尚处于较低的渗透水平，整体行业发展深度依然不足。另一方面，需求端物流行业对于效率、安全、智能的需求不断提升，技术端 AI 规划、无人驾驶等关键技术加速发展。在未来 3-5 年，商用车智能网联将快速向新阶段进发，实现从货主到 3PL 再到物流车队的链路“全连通”，调度及路径规划“全智能”，行业细分针对方案“全垂直”。

趋势 08

全新皮卡文化涌现

受限牌影响，中国皮卡市场长期受制于城郊搬运等工具类用途，长期销量不足 50 万台。然而，随着 Z 世代用户群体出现，其对汽车产品的需求不再是出行工具，而是体验式场景化的伙伴。我们认为，中国皮卡市场有望在未来五年迎来翻倍的增长，而其中主要增长板块并非原来的工具类产品，而是乘用化、可延展、面向户外文化的全新皮卡品类。乘用化皮卡的发展将进一步将车辆与生活紧密结合，并将带动一系列改装件、场景专用件、附件的发展，并通过智能移动互联实现 1+1>2 的用户体验。

工业产品与服务

Industrial Products & Services

2021年，疫情后经济复苏和出口利好带动回升的制造业，却在下半年遭遇了“能耗双控”和“拉闸限电”的冲击。展望2022，虽然“碳中和”的大幕下制造业分化竞争压力加剧，本土消费力仍然预示着中国制造业的长期光明前景。随着制造业企业“价值链、精益化、创新力”三重竞争力的不断加强，我们相信，2022年将是中国制造业走向高质量、走向绿色发展、走向国际一流的佳音前奏。

趋势 01

2022年制造业将继续面对双控的压力，双碳战略的推进将持续扩大影响力

能耗双控跨年常态化有序开展，调控手段逐步市场化：随着跨年进入新周期和煤炭供给压力缓解，2022 年能耗双控将有序开展，预计不会重现 2021 年的紧张态势，但持续性压力下企业节能减排重要性日益提升；同时，随着电价改革和碳交易将能源成本逐步向消费端传导，市场化调控手段将发挥更大作用。

多个高耗能行业需 2025 年前碳达峰：随着中央碳达峰碳中和总体部署亮相，预计多个高耗能产业将在 2025 年前碳达峰，包括钢铁行业、电解铝行业等，2025 年后将面临较大的碳减排压力；2022 年-2025 年，高耗能行业需抓紧窗口期实现自身低碳发展转型，重在电气化、能源结构变革和能效提升。

新的双高产能建设落地日益困难：各地将持续严控新的双高项目审批，企业一方面需要审视投资选址和可落地性，另一方面也需要审视投资的产品结构，加强单位能耗的附加值。

趋势 02

2022年双循环驱动共同支撑中国制造业发展

共同富裕与内需升级、支撑中国制造业长期发展：在“扎实推动共同富裕”的庄严承诺下，中国内需体系仍有强劲动力；城镇化和消费升级、未来本土定制化产品服务的需求，都为中国本土制造业企业提供长期发展支撑。

全球供应链危机压力持续、外循环短期仍然坚挺：全球疫情尚未结束，全球供应链危机及伴随的原材料涨价趋势将持续，短期内外循环对制造业仍有较强支撑；中长期随着海外供需逐步恢复平衡，外贸出口增长将有所放缓。

趋势 03

2022年制造业持续加强本土产业链投资建设

产业链现代化要求提升、推升本土制造业投资：随着制造业补链强链、提升全产业链竞争力，高端制造有望获得更大投资机遇，尤其是针对基础零部件 / 材料 / 软件 / 工艺 / 技术等领域的研发和投资将进一步受到鼓励。

投资为导向的跨国企业加强对中国制造业的投资：全球 COVID 情境下中国的制造行业增长依然强劲，中国制造业投资吸引跨国资本进入，为制造业发展注入外来动力。

趋势 04

2022年企业优胜劣汰趋势逐步明显，行业整合持续加速

高质量发展是突破经济增长和环境制约难题的关键，客观上导致企业在此阶段加速优胜劣汰：中国的产业结构、双碳目标和能源安全面临三重相互制约的挑战，解锁关键在于技术和创新驱动的高质量发展；环境与竞争因素叠加下，明年行业将加速优胜劣汰、集中度进一步提升，技术领先、低排放、低成本的企业将更具竞争优势。

行业加速整合形成龙头企业主导格局：随着外部压力和政策引导，以大宗产品为代表的制造业将进一步加速整合、优化产能。

中小企业需在细分市场“拔尖”发展：民营中小企业在以成本为导向的大宗产品中竞争优势逐渐消亡，一方面要从区域市场中通过质量、品牌形成自身的优势，另一方面可以从细分市场、特有的运营模式（多品类 / 小批量 C2M）找到竞争的护城河。

趋势 05

站在企业角度：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

全球来看，2022年的化工产业仍将保持稳中有进的发展格局。在我国，新兴的“双碳”趋势与严格的“双控”政策深刻影响化工产业，企业将持续推出包括运营提升、产品迭代等在内的一些列供给侧改革举措；同时，在此浪潮下各大化工基地也将不断地在高质量发展道路上砥砺前行。

趋势 01

化工资产并购稳中有进

疫情爆发以来，全球化工产业受到冲击相对较小，经济复苏期间化工资产并购活动渐趋活跃。以终端应用为驱动、与低碳、智能等大趋势相匹配的新工艺、新配方将受到并购方持续追捧，尤其是拥有领先技术的各细分领域龙头企业。例如，杜邦（Dupont）并购莱尔德高性能材料（Laird Performance Materials），赛拉尼斯（Celanese）并购埃克森美孚（ExxonMobil）的热塑性硫化橡胶（TPV）业务，Synthos 并购盛禧奥（Trinseo）的合成橡胶业务，等等。展望 2022 年，以应用技术研发突破为导向的企业，将成为全球化工领域兼并收购的主流方向之一；其中也将不乏可供国内企业开展跨境并购的优质标的。

趋势 02

“双碳”趋势推动化工产业供给侧改革

今年以来，我国掀起的“双碳”热潮对国内化工产业发展形成深远影响。例如，监管政策方面，石化与化工作为国家明确的两个首批高耗能行业，预计将于“十四五”期间被纳入全国碳排放权交易市场，业内企业的碳成本落地呼之欲出；下游客户方面，整车企业、包材企业等对供应链低碳化、绿色化提出要求，倒逼上游化工与材料企业为保持长期竞争力而启动脱碳进程。实际上，化工企业实现低碳发展需要进行一场系统性的供给侧改革：一方面，针对现有生产运营，加强绿电供应（如巴斯夫湛江一体化基地）、生产电气化以及节能降耗，优化工艺、最大化碳原子利用；另一方面，颠覆对传统石化基原料的依赖，发展生物基、可循环的新型低碳产品（如三聚环保二 / 三代生物柴油生产 / 研发项目）是长期更值得关注的可持续道路。

趋势 03

能耗“双控”倒逼企业修炼运营内功

我国对高能耗企业提出“双控”要求已有十余年，今年“碳中和”热潮强化了这一政策的落地执行，进而成为夏末秋初多地“双限”的原因之一。未来，能耗“双控”将持续对企业造成生产运营压力，这不单单是对能耗水平的控制要求，更是对企业生产工艺、技术水平、产品布局的系统性要求。未来，“双控”政策驱动企业提升运营水平的作用将逐步凸显，化工企业有待进一步修炼内功、向运营要效益，通过提升运营效率、降低生产成本、保证产品质量等一些列优化举措，做到真正应对“双控”挑战。

趋势 04

关键技术逐步突破，国产替代不断向好

国家针对技术“卡脖子”的应对、经济“双循环”政策、关键原材料断供事件以及企业自发的竞争动力等因素持续驱动国内化工产业自主技术的发展。当前，中国化工与材料企业正加速国产替代进程，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，目前亟待实现医用材料（如中硼硅药用玻璃）、新能源材料（如铝塑膜）、高端高分子材料（如尼龙 66 上游的己二腈）等的自主生产与供应，持续提升国产替代化水平。

趋势 05

化工基地持续高质量发展

我国化工产业基地不断进行高质量发展。上游石化基地朝着规模大型化、炼化一体化方向发展，大连长兴岛基地、唐山曹妃甸基地、中海油惠州炼化、江苏连云港基地、上海漕泾基地、浙江宁波基地、福建古雷基地、广东惠州基地虽处于不同发展阶段，但长期达产扩产、做大做强的趋势明确。此外，山东裕龙岛基地成为整合山东地炼、优化小散格局的一大标杆项目。下游化工基地发展走上新台阶，领先基地纷纷从数量驱动转变为质量驱动，部分基地积极开展国际一流对标。未来，高端化、差异化的产业布局，产供销与产学研集聚辐射，基建完备、智慧创新、绿色低碳的园区特色是化工基地高质量发展的主要方向。

能源

Energy

加快建设能源强国是我国双碳工作的核心内涵。2022年将是进一步细化顶层规划，推动具体行业、具体地区路径设计的关键年份。如何在实施能源绿色低碳转型的同时，保障能源供应的稳定高效，并保持价格竞争力，是我国双碳工作的首要任务。我们认为政策的开放与技术的突破仍是核心的驱动力，也将是新的一年里市场关注的重点。

趋势 01

煤炭及火电：升级提效攻坚年

煤炭减量化的节奏需考虑新能源实际出力增长，清洁高效利用将在 2022 年重新获得大量关注，智能化采矿技术，大型煤气化、煤制甲醇、煤制油等现代煤化工成为重要途径。火电增量监管政策将出现较大区域差异，一些面临较大减排压力的发达地区或严限新增火电项目，甚至包括热电联产，而在能源需求快速增长以及存在外送新能源配套需求的区域，仍有严控下的新增机组空间。针对煤电的节能及灵活性深化是 2022 年的重点工作，尤其是在降低机组最小稳定出力，提升爬坡速率以及缩短热启停的时间方面。

趋势 02

新能源：乘风逐光正当时

大基地仍将贡献风光装机的大部分增量。我们预计各大电力集团将根据地方根基（主要来自过往火电和风光开发积累），积极深化与各新能源资源大省的战略合作，进一步明确其大基地区域战略。这些战略也将影响整县光伏项目的分配和推进。全国已经有近 700 个整县光伏试点项目，我们预计在推进初期该模式仍将面临落地挑战，2022 年的工作重点将是项目的跟踪评估、改进指导。围绕分布式光伏开展的商业模式创新有望获得更多的地方补贴，从而实现经济性提升。海上风电产业链打造及项目开发将成为沿海省份（尤其是开发进度相对落后的山东、广西等省）的 2022 年年度重点工作，各省能源平台公司将更加积极地投入项目投建，并以合作引资为主的方式强化本省产业链。另外，我们关注主管部门在明年进一步厘清小水电绿色发展的具体方式，制定更加因地制宜的指导方针以兑现其低碳价值。高灵活性的水电与风光结合的高比例外送基地示范是我们近期的重点关注，其有望为低碳能源互补解决消纳问题提供重要借鉴。

趋势 03

新型电力系统：多元融合助双碳

今年的电荒更加凸显出构建新型电力系统的必要性和紧迫性。新的一年监管部门及电网企业应更加系统地明确建设新型电力系统的具体举措和路径，其中电网的智能化改造、数字化技术的应用、储能配套的建设及电力交易的完善将成为主要抓手。为实现更柔性更可靠的源网荷储互动，电网企业将需要同能源企业、设备商及终端用户通力合作，打造一体化解决方案，如智能调控巡检等服务。尤其是配网端，将成为短期内构建新型电力系统的主战场。

趋势 04

电力交易：绿电交易迎契机

电力市场方面，我们重点关注可再生能源和新型市场化主体（储能、灵活负荷整合商等）在浙江、广东等沿海省份试点规模的扩大及在其他省份的试点铺开。随着绿电采购需求的增长，近期负荷中心的省内试点规模将难以满足需求，同时绿证存在供应瓶颈、直接投资面临进入壁垒，我们认为跨省绿电交易和海风发展将成为满足上述需求的关键。浙江在大力鼓励绿电交易、跨省交易方面的进展值得持续跟踪。在用户侧，工商业大用户对电力交易的重视程度将显著提升，将其与自身的运营策略充分结合，并更加实质性地参与其中。在此过程中也需要来自交易平台和第三方机构的辅导协助。明年一般工商业用户参与电力交易的规模相对有限，且仅通过售电公司，但我们关注中期内售电公司市场格局的变化，尤其是握有电源或需求的两类代表售电公司的角逐。交易安排方面，我们重点关注广东市场在 2022 年进入现货交易全年连续结算试运行，在“边运行、边完善”模式下，其交易规则的滚动修编将为其他省市提供重要经验。

趋势 05

工商业能源服务：终端诉求渐成熟

在能耗和排放目标控制和工商业销售电价市场化的双重驱动下，2022 年有望成为综合能源服务的破局之年。一方面，在碳足迹分析、双碳目标制定以及减碳行动计划成为高耗能企业“规定动作”的趋势下，工商业、尤其是高耗能企业将具有更强的动机实施节能提效，减碳相关的节能服务有望快速增长；另一方面，用户对成熟可靠的分布式电源诉求更加迫切，其中屋顶光伏、储能设施和微电网的融合将加速，政策方面的瓶颈在市场倒逼下有望实现突破，此外今年河北省规模化调峰辅助服务的成功试点也为新一年需求侧响应的进一步市场化做出了有益尝试。

趋势 06

天然气：市场改革待突破

双碳背景下，天然气未来在中国能源版图的角色与定位需要监管部门的进一步明确，这对于能源安全与产业链健康发展都有极大的意义。过去一年的国际气价上涨与居民气价倒挂更加暴露现有价格联动机制存在的问题，2022 年将进入气价机制改革的深水区，尤其在上下游联动、居民与非居民联动方面亟待突破。 国家管网体系的正式运转，极大程度上扩大了气源的选择，2022 年下游用户的直购与代采模式将在目前的增长局面上进一步常态化。然而国际气价的波动仍将持续，更加市场化的定价必然带来更专业的风险防控需求，如何利用即将上市的 LNG 期货工具做好套保和对冲，将是天然气企业穿越市场周期的关键。

趋势 07

生物质能源：多措并举促减排

我国生物质发电装机容量为世界第一，未来占比仍将稳步上升，成为风光之外的重要补充。在经历了前几年的积累之后，2022 年是生物质能源市场化的关键节点，将面临诸多挑战。首先竞争性配置项目资源的程度将深化，补贴进一步退坡让项目经济性评估的重要性更加凸显。同时新建项目也将愈发注重生物质能的因地制宜，多元化和高附加值利用，通过市场化机制尝试在有机固废“收集、储存、运输、处理、能源消纳”等全链条环节补偿其社会和环保效益。

交通运输与物流

Transportation & Logistics

回顾2021年，全球疫情进入新常态化，增量市场向存量市场转变，“双碳”政策持续推进，驱动交通运输与物流行业进一步深化变革。面临国际国内新形势变化，围绕交通运输部在“十四五”中规划提出的高质量发展和改革创新驱动，交通运输与物流行业加速推进精益化运营变革和模式创新实现提质增效，并且探索新业务增长点以实现动能转换。展望2022年，我们认为，交通运输与物流行业将会围绕疫情常态化、高质量发展、内外双循环及碳中和战略四大主题，持续变革发展。

疫情常态化：疫情在未来一段时间仍将产生持续影响，但影响范围和程度正在逐渐缓解。疫情带来的不确定因素正推动着交运行业自身经营的柔性化、供应链体系的柔性化以及产品创新

趋势 01

柔性化经营模式：疫情导致的不确定性因素增加，驱动航空等交运业采取更具灵活性、柔性的经营模式，立足内部数字化能力快速应对需求端的动态变化

疫情反复造成市场需求端波动加剧。在此背景之下，航空、航运等刚性较强的交运行业，需要采取更具灵活性的经营模式。一方面，从资产角度来看，航空业正在推动机队采购方式的多元化，通过更多采用经营性租赁、湿租等方式，控制资产投入，并随时应对需求骤减；另一方面，在运营层面，基于当日订座率等数据进行实时的机队和机组调配，采取“客改货”的短期应对举措，以最大化提升运营效率。柔性化经营模式要求企业通过对市场变化的精准捕捉，动态地调整运营策略和方式，对企业内部数字化能力提出极高要求。因此，对于航空、航运等受疫情波动影响较大的交运行业，数字化转型将会加速。

趋势 02

柔性化供应链体系：疫情加速了供应链模式的变革，推动供应链体系的柔性化，包括供应链渠道格局的“集中式”到“多中心”，以及“推式”供应链到“拉式”供应链，对物流企业的产品和服务能力提出更高要求

新冠疫情发生后，对全球产业链稳定和供应链畅通带来了前所未有的冲击。疫情中供应链的断链风险使跨国企业在追求市场原则、力求资源配置最优的同时，对供应链的韧性投以更多关注。提高成本不再依赖单一供应来源，分散风险实现供应链的多样化，平衡效益与供应链安全成为部分企业的选择。

同时，疫情导致的需求不确定性，加快了制造类企业向以用户需求驱动为导向的反向生产模式即 C2M 模式 (Customer-to Manufacturer）的转变。在 C2M 模式下，工厂根据需求设计、采购、生产、发货，以应对“多品种、小批量、多批次、短周期”的要求。相应地，中国物流企业由物流服务向供应链服务的转型被提出了更高的要求，这促使物流企业站在供应链甚至产业链的宏观视角审视消费端和生产端供应链为企业的产品、服务能力带来的挑战和机遇。

趋势 03

产品创新：疫情常态化带来产品需求的变化，要求企业准确识别并抓住新的需求特征，通过产品和模式创新最大化用户价值

疫情防控进入常态化阶段，以民航为代表的 2C 领域国内市场持续复苏。Z 世代旅行家等新人群力量催生出一系列消费需求和消费模式的变化。与此同时，C 端新流量的获取愈加昂贵，“广撒网”、“薄利多销”的传统增长方式已经不可持续。在此背景下，对于民航等 2C 行业而言，能够准确识别并把握新的需求特征，通过探索新的产品和模式扩大存量用户价值，将是其持续发展的重要抓手。

举例而言：产品方面，各大航司推出的“随心飞”产品已经历两年时间探索，随着疫情向好和国内外航线的逐步放开，航司将在产品的航线范围、适用人群、附带权益等方面持续迭代优化；销售模式方面，可预见 NDC 等新的分销模式将加速推进，实时精准地为消费者提供更多的产品和服务选择。在此趋势下，企业需深度思考如何通过用户的精细化运营使消费者与企业保持更强的粘性、提升复购频次，最终实现单个用户的价值最大化。

高质量发展：中国经济在高速发展后，已逐渐步入新常态，发展模式从粗放式发展转向高质量发展，从规模导向过渡到效益导向。在此背景下，交运物流行业也呈现出“规模整合”、“科技赋能”、“资产盘活”、“并购扩张”四大特点

趋势 04

规模整合：受政策和市场双重因素驱动，交运物流行业的整合加速，集中度的提升和规模化的形成或有助于提升物流行业的经营效率

从国家层面看，在深化推进供给侧结构性改革的大背景下，国有属性的交运物流资产正在经历新一轮的存量整合，特别是涉及到仓储、机场、港口等基础设施行业。以最新组建的中国物流集团为例，495 万方仓库和 300 万辆货运车辆的整合体现了政府通过整合强化原有资源配置效率、释放协同效率空间、提升综合服务能力的核心目标。从地方层面，云南、四川、湖北、浙江等地相继推进交运物流领域的战略性重组和专业化整合，整合资源禀赋、打造产业集团。

与此同时，经历了高速成长期的中国物流业将从增量市场向存量市场转变，由此引发的市场化整合趋势也愈演愈烈，各物流细分行业在汰弱留强过程中呈现出明显的集中度提升态势。以快运为代表的物流运输市场为例，随着渠道变革、产业升级、客户对线上线下一盘货及全国一张网需求越来越强，头部玩家的市场份额有望继续提升，而非头部玩家面临被整合或被出清的发展危机。因而企业应深度思考核心竞争能力的构建，以在整合大潮中脱颖而出。

趋势 05

科技赋能：大数据、人工智能等技术的日趋成熟推动物流行业加速数字化转型

终端客户的需求升级叠加核心竞争力构建的要求倒逼物流企业纷纷落地大数据、人工智能等新一代物流技术，并体现在从采购、仓储、到运输、配送的各个供应链环节，以及从销售、客服到企业后台的各个职能体系。由此，越来越多的物流巨头开始通过设立物流科技产业基金和提高集团研发投入的形式加紧布局。例如，某知名物流企业，围绕数字供应链服务这一目标成立产业基金，重点投资科技物流和智能供应链早期及成长期项目。在智慧物流新赛道下也涌现出一批为企业提供物流科技设备或整体智慧物流解决方案的明星企业。

趋势 06

资产盘活：债务压力的加剧、经营灵活性的要求、叠加政策导向驱动物流基础设施行业纷纷通过REITS、ABS等资产证券化手段盘活存量资产，以缓解财务压力

经过了过去高速的物流基础设施规模化大发展，行业的资产压力逐渐增大。在此背景下，中央和地方政府的政策导向逐渐明朗，陆续出台了鼓励资产证券化的一系列配套政策，强化政府在 REITS 项目储备、孵化培育和优质产品推介方面的参与，优先支持包括仓储物流、收费公路在内的交通设施项目，并且通过财税补贴、人才引进等激励措施激发各类主体参与 REITS 的内生动力。以物流园区、高速公路为代表的 REITS 产品纷纷试水落地并获批，引起市场积极反响，物流基础设施行业开始通过资产退出实现资产盘活。在可预见的未来，物流基础设施资产证券化将迎来井喷式增长，创造新一轮业务发展新动能的大潮。

趋势 07

并购扩张：竞争压力推动交运物流行业通过并购实现破局，寻求业务扩张和新的增长点

快递快运赛道的竞争日益激烈，频频爆发的价格战推动行业迎来并购重组的新变局。某知名快递企业收购某第一梯队快递公司的国内快递业务，凭借双方较强的竞争力及稳定的市场占有率，有望实现优势互补、份额提升。同时，随着 2021 年国家监管政策的出台，以价格抢市场的竞争格局有所缓和，头部企业发力寻找第二增长曲线，通过并购向即时配送、仓储、跨境等综合物流服务扩展，构建端到端、多元化的物流服务能力，以提升客户黏性。

内外双循环：中国政府正在推动形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，加快建设高质量交运网络，继续推动物流企业出海，挖掘业务新增长点

趋势 08

出海：中国在全球的制造业中心定位叠加国内消费需求的不断增强，驱动贸易进出口继续保持旺盛的增长态势，驱动跨境电商以及配套跨境电商物流的跨越式发展

中国长期以来占据着全球制造业的中心和主导定位，国内居民收入水平提升产生的旺盛进口需求和疫情导致的国外供应链中断加剧了以中国为中心的跨境商贸活动。以阿里巴巴、字节、SHEIN 为代表的跨境电商纷纷加快了国际化业务的发展步伐，由此产生了旺盛的跨境物流需求，集中体现在航空货运物流、航运物流、中欧班列几大干线通道上。然而，疫情导致的通道阻断也暴露了跨境物流干线和海外配送网络的脆弱性，头部电商和跨境物流巨头纷纷开始布局空运 / 海运干线、海外仓和最后一公里配送。未来几年中，端到端跨境物流大通道的构建将愈发重要。

趋势 09

网络建设：现代化、高质量的交通运输网络布局支撑内需体系，保障产业链供应链的安全稳定

围绕交通运输部提出的“以多式联运为重点，以基础设施立体互联为基础”的运输结构优化、交运物流网络化布局持续加速。一方面，伴随公铁联运和一单制等多式联运相关政策的大力推进、示范工程项目陆续公布以及无纸化单证等信息化技术的优化，多式联运将进一步提效；另一方面，围绕国内民生服务的冷链物流等基础设施网络将进一步完善，通过完善港口、机场、铁路货站、公路货运站的冷链物流设施拓展冷链物流服务功能。同时，终端网络亦有突破，无人机配送规范政策的相继出台、配送试点范围的逐步扩大和疫情防控等场景需求的日益增加，驱动以无人机配送为核心的城市低空物流网络以及地空一体网络的布局建设，虽然目前仍涉及多方面管制但前景可观。

碳中和战略：“碳达峰、碳中和”的“双碳”战略已经上升为中国的重大战略，事关中国经济和社会未来的长远可持续发展，作为中国碳排放量占比第二的行业，交运物流业未来面临的低碳发展之路刻不容缓

趋势 10

低碳发展：政策驱动之下，交运物流行业普遍面临减碳减排的压力和动力，对于航空航运等低碳政策要求先行的细分行业而言，未来几年的低碳举措迫在眉睫

交通运输行业的碳治理对于双碳目标的实现至关重要。分行业来看，交通运输行业的二氧化碳排放量规模和增速均排名第二，因而从航空到航运的各细分领域均开始通过硬件端和运营端的低碳节能举措来响应政府、市场及社会的要求。

相对而言，航运和航空作为全球网络型企业，在减碳的规划上起步更早，举措也更为完善。以航运为例，国际海事组织明确提出了，到 2030 年，国际航运业碳强度应比 2008 年至少下降 40%，并督促船公司建立能源消耗指数、年度运营碳强度指标和评级机制，在运营层面推动船公司通过电动化等方式实施船舶零碳燃料。对于航运企业而言，短期内必须迅速采取具体的减碳落地计划，以应对由行业的监管要求带来的潜在运营风险。

而对于以公路运输为主的物流等企业，也在运输结构调整、燃油使用效率提升等减排举措上形成了初步的规划，但整体仍处于摸索阶段。但随着顶层立法、行业监管以及市场机制的不断完善，交运物流各细分行业的低碳减排计划已是箭在弦上。

航空航天制造

Aerospace

航空航天制造产业是世界科技和高端装备制造竞争的重要战略制高点，因为其在材料等级、工艺精度、机械与电气化的深度结合、灵敏传感器和高算力芯片的大量配置、整体产品所需的极高稳定性和极高可靠性等维度的独特属性，而被誉为现代制造共业中的“皇冠产业”。其本身的发展有显而易见的挑战和难度，但同时该产业的发展又能为工业领域里其他众多子行业输出大量可广泛复用的技术，从而带动整个工业领域的快速进步，可谓既是巅峰又是龙头。

中国航空航天产业经过长期的发展和积累以及大量专业人才的倾力投入，已经积累了坚实的技术和产业链基础。2022年，将有望在一系列国家重大项目的牵引下，在疫情后全球供应链重组的大背景下，以及行业政策的引导、社会资本的助推和下游应用市场的拉动下，呈现一轮令人兴奋的突破式发展。

罗兰贝格是中国市场上唯一有专职团队专业深耕航空航天制造产业的外资管理咨询公司，有幸参与了中国市场上该领域几乎所有的重大商业管理咨询项目。鉴于该行业日益迅猛和独特的发展态势，在我们的年度预见文集中，我们今年首次将其从工业品行业大板块中做一个单独呈现，并进一步聚焦到三大细分领域，与产业同仁一同探讨其有望在2022年呈现的重要发展趋势和议题。

国产大飞机项目及相关供应链

该领域内最重要的龙头级别项目就是国产C919单通道客机与中俄合作CR929双通道客机项目。2022年我们将非常有望见证C919的首架商业交付，以及CR929整机研发和部件制造的更多进展。由此我们对其所将带来的全行业机遇和态势有如下初步预判。

趋势 01

首架C919的商业交付后的量产启动将激活整个供应链运行速度的提升和一系列内部优化进阶

6 架测试机的下线还并不意味着严格意义上的商业交付，只有绿飞机状态基础上进一步完成定制内饰安装、客户标徽喷涂、客户驾驶试飞、产权交割手续等环节的一一履行，才意味着国产大飞机从生产到交付到客户的全流程全部贯通。2022 年的首架商业交付之后，C919 生产线年产 150 架的产能可以逐步被激活，整个供应链和交付环节将按照既定的模式逐步进入到更快速和紧凑的运行状态中，历经多年进行了庞大布局的产业链才能真正开始发挥效力。在更为快速的生产过程中，航空制造供应链所需面对的“On Time/ On Quality/ On Cost (准时 / 保质 / 符合成本预期)”综合挑战会逐步显现，会推动整个供应体系从“能顺利运行”进入到“能在连续生产情境下稳定地顺利进行”进行过渡和升级，正式启动整个产业链运行速度提升和相关的质量与节奏管理的一系列内部优化进阶阶段。

趋势 02

同时整个供应链的收入现金流将正式启动带动全链条企业健康水平提升

飞机的研发是一个长期以及充满诸多不确定性的过程，供应商甚至会在研发阶段就以共同研发 / 利益共担的机制深度参与，在很长时间内只有投入而没有商业收入。正式交付启动后意味着量产时代正式到来，将是对前期大量时间、人力和财力投入的一个正式回馈阶段。现实的收入现金流将给整个产业链上的供应商带来运营状态的极大提振，同时随着技术进步而不断出现的升级改进需求，也会在已有飞机平台的基础上显著缩短研发周期，吸引更多企业关注甚至开辟新的业务线投身到航空制造产业中来。

趋势 03

中国民航规则制度体系建设将被进一步带动，两业融合发展基础更加稳固

当前中国基本实现从民航大国向单一航空运输强国的跨越，后续次第面临着“到 2035 年，实现从单一的航空运输强国向多领域民航强国的跨越；到本世纪中叶，实现从多领域民航强国向全方位民航强国的跨越”的重任。在新的发展征程上，对大飞机的适航认证以及对相关标准的制定与输出能力将是软实力建设的重要组成环节。C919 在国内的商业交付将是一个极佳的实践过程，并且必将逐步走出国门，通过在更广泛国际市场上的取证过程进一步强化我们对国际标准体系的理解、适应甚至是影响的能力。这也将是中国民航局提出的中国民航运营与民机制造两业融合发展的重要支撑和体现。

趋势 04

中国商飞将逐步进入硬实力软实力全面建设提升阶段

对于飞机 OEM 企业，飞机的生产链打通，启动商业交付还只是漫长征程中的一步。为了真正深度参与市场竞争，以首架商业交付为发令枪，中国商飞将需要开始逐一面对一系列同样复杂的系统工程，在飞机产品之外，需要从备配件网络、模拟机的联合研发，到驾驶员与机务人员的培训、销售和服务体系的搭建，更稳健的供应商优化管理、航司与租赁公司客户服务等多个维度建设完善的综合保障体系。飞机产品所面对的市场竞争，不是单一硬件的比拼，而是一套庞大的综合能力的竞技。我们可以预见从 2022 年开始，中国商飞更为全面完整的硬实力与软实力建设将陆续启动。

趋势 05

上海浦东大飞机产业园将正式提速运行，逐步成为上海乃至长三角的新一个高精制造基地

大飞机项目的一个现实的战略价值就是在制造产业链上形成一个全新的集聚。近邻浦东机场的大飞机产业园将随着量产的逐步启动而同步进入到高速运转状态，就近布局的零部件与模块供应商也将开足马力，大量产业工人聚拢，中国自己的图卢兹(空客总装线所在地之一) 与西雅图(波音总装线所在地之一) 将逐步呈现。这对上海在十四五期间所规划的先进制造业转型也将是重要的抓手，并且也是浦东机场临空经济区产业发展的重要支撑。上海甚至整个长三角都将拥有一个全新的体量大、产值高、技术精的全新制造业增长极。

趋势 06

长三角周边围绕大飞机项目布局的城市将逐步实现收益

大飞机制造项目的产业链空间布局是非常庞大的，也有非常多的增量机会。除了中航工业既有的西安、沈阳、成都、南昌等基地参与到国产大飞机的制造供应体系链中，仅在长三角地区，就有苏州和杭州作为全新选手，围绕国产大飞机项目明确而坚定地进行了航空航天产业集群的规划和发展策略制定。2022 年大飞机项目进入全新发展阶段，也必将正式为这些地区的产业链发展按下启动和加速键，为长三角的区域经济一体化协同，以及新的增量集群的发展呈现全新篇章。

趋势 07

更多围绕国产大飞机项目的研发投入将有望启动

飞机产品需要进行多轮的迭代升级而逐步渐入佳境。我们预见 C919 正式启动商业交付后，会在具体的运营中识别出新的优化机会，而同时后疫情时代所呈现的很多全新的航空乘客的需求也会推动飞机制造商针对这一全新情境进行必要的跟进与升级。这不仅为原有持续推进的升级研发项目提出要求和命题，也带来了不少全新的研发议题，需要更多全新的技术力量和角度的共同参与。同时正在进行中的 CR929 的研发完善，也将从 C919 获得的实际反馈中获得助益，从而在过程中及时吸收和完善，形成两个重大项目之间的非常有价值的联动，为 CR929 站到更高的起点奠定基础。

趋势 08

航空专业人才的培养将有望获得一波高度关注和更多年轻学子的加入

大飞机项目的突破式进展，将有望激发更多的民族自豪感和自信心，也有望吸引更多的年轻学子关注航空航天产业，投身到相关领域的专业学习和事业中。这对中国整个产业的后续发展都将是一个重要的推动。重组而高质量的人才以及完备的科研与产业体系是一个国家航空航天产业长足发展的坚实支撑。2022 年随 C919 的正式商业交付以及在国内航线的正式投运，将有可能在人才领域为产业发展带来更长期的促进与推动。

趋势 09

航空制造业联动的专业物流、专业金融等特定衍生行业将逐步启动

大飞机项目除了本身的制造产业的拉动之外，还必然在供应商与总装厂之间的专业物流、专业金融以及总装企业和下游客户（航司以及飞机租赁公司）之间的专业金融、法务等产业领域形成巨大的拉动。这些都是一个国家航空航天产业集群的非常重要的组成元素。中国早前在这些领域借助外商的飞机项目有所积累，国产飞机的正式交付将在中国本土带来更深层次的周边衍生服务业的发展，甚至为这些产业随大飞机项目最终纵深走向国际市场吹响号角。

支线飞机与通航飞机、行业级无人机制造与应用

趋势 10

中国支线飞机仍需在疫情的现实影响下继续探索理想的匹配场景

疫情发生之前，以 ARJ21 为代表的国产支线飞机陆续通过获得多家航司订单，在不同的航线场景下展开运营，积累了大量宝贵的运营数据和实战经验，为飞机本身的进一步完善和销售与服务改进都收获了很多有益反馈。疫情的发生，在过去两年内，分波段地对国内经济以及航线的畅通性都造成了显著影响，对仍然在探索与突破过程中的中国支线航空带来了一定的影响。2022 年，整个防疫格局仍面对很多不确定性，支线航空运营的稳定和强劲发展仍有很大不确定性，对支线飞机的进一步的需求也会连带受影响。难言 2022 会出现显著转机，我们判断中国的支线飞机产品仍需在客观的挑战前通过与航司和地方政府的多方联动，继续探索理想的匹配场景。

趋势 11

民用直升机的销售势头可能出现分场景的差异分化

一些相对刚性的使用场景如海上油气平台的人员和物资运输、医疗急救运输等，由于直升机在有效载荷、内部空间、整体稳定性方面的优势仍具有很强的不可替代性，在原有设备自然的更新以及业务发展带来的增量需求的综合作用下，仍将保持稳健的销售增长。但是一些应用领域如巡线、执法监督检查等，则有可在工业用无人机快速发展的背景下，减少对直升机平台的依赖，依靠更为经济的工业无人机平台搭载各种专业作业平台实现相同甚至更优的专业效果。在这些领域，则可能在 2022 年开始见到更为明显的技术蚕食效应。直升机作为一个非常成熟的航空产品，将开始在特定领域逐步遭遇实质性挑战。

趋势 12

行业级无人机将在2022年继续迎来突破式发展

在农业无人机领域，明星公司极飞科技与大疆创新的产品创新和落地推广将继续快速推进，并在一定的彼此竞争下整体加速行业的发展。并且极飞科技有望很快完成在上交所科创板的上市，资本与产业场景的结合，将为其进一步的发展带来更多想象空间。而大疆创新，在摄影摄像（包含低空遥感）等领域完成从消费级产品向工业级产品的过渡，以及向农用场景的专业化挺进之后，有可能在 2022 年开始进一步寻找新的产业级赛道，依托其强大的无人机平台技术和各种专业应用平台技术的对接，继续丰富其产业级解决方案方阵。在类似这样的龙头公司的多维度的带动下，更多的面向特定行业应用领域的无人机产品很有可能在 2022 年更多地涌现。

趋势 13

AAM/UAM空中出行领域将呈现比2021年更为火爆的迅猛发展

罗兰贝格航空航天组在 2021 年初讨论了当时已经呈现明显升温势头的 AAM/UAM（Advanced/Urban Air Mobility），但 2021 年全球和中国的实际发展态势仍然大大超越我们的预期，更多的 eVTOL 企业上市，更多的融资，更多的国际业务拓展以及更多的全新入局者（包括国企背景和民企背景）。在 2022 年，我们判断该领域会继续升温，甚至呈现更为陡峭的发展曲线。源自中国市场的企业将在融资和新产品发布上更为活跃，可能也会再创单笔融资额的新高。同时包括客运和货运的示范运营将更为密集地进行。中国民航局对货运领域内的适航认证大概率会持续推进（2020 年底已经率先颁出两张），甚至有可能在客运 eVTOL 的适航认证上实现从零到一的突破。中国作为幅员广阔、场景众多的巨大市场，将有望支撑中国的 UAM 生态在全球获得引领地位。

火箭制造、发射与卫星制造与应用

趋势 14

中国的火箭发射仍将活跃稳健推进

在 2021 年中国创造了全年 55 次火箭发射的世界最高成绩后，有望在 2022 年继续沿着既定的太空探索任务步调平稳推进，继续位居世界第一方阵，同时仍然在高成功率上保持亮眼的成绩，支持中国的通信、导航、遥感测绘等多领域的持续发展。疫情期间，中国和全球的太空探索事业都呈现了相当强的韧性和持续性，基本没有收到疫情的影响而减缓节奏，这一方面与太空探索本身投资巨大以及偏工业化的色彩显著有关，同时全球主要的太空探索任务（如月球和火星着陆、空间站、地轨卫星网建设、太空望远镜部署等）有所巧合地在这两年均接连实现了重大突破，会进一步推动和平开发太空资源的友好竞争态势。

趋势 15

中国的商业航天探索仍将持续推进

2021 年中国全年 55 此发射中，纯民营背景的发射占据 3 次，尽管没有全部成功，但是持续的冲刺态势非常明显。美国在全球的商业航天领域以 SpaceX 为引领和代表，呈现了惊人的活力和实力，一定程度上给中国的商业航天事业带来了借鉴和信心。已经有数家商业航天企业在不同的技术赛道上进行深度研发，整个赛道也越来越吸引资本关注，融资事件活跃。尽管中国在航天人才的自由流动和高效组合，以及航天设备供应链的完全自主性方面还有很大差距，但不会阻碍中国商业航天领域持续的会和进化。2022 年，重大突破不一定来得很快很猛烈，但先行者努力探索的步伐丝毫不会停止。

趋势 16

卫星制造与应用将在通导瑶领域持续进步且商业力量也会更加活跃

通信、导航和遥感是卫星的主要应用领域，甚至可以是新基建的重要参与环节。2022 年，中国的卫星制造和行业应用，将在硬科技进步以及下游应用领域的综合推动与拉动下继续迅猛发展，将有更多的卫星投放到轨道上服务国民经济发展。同时尤其在测绘遥感领域，将会有更多的商业卫星公司以及下游数据开发和应用公司入场，通过专业化的多波段、多精度级别的卫星遥感数据产品以及多种衍生应用的专业化开发和推广，在城市管理、农业、物流、商业、房地产等多个领域发挥更多的技术赋能作用，而最红推动卫星的研制、发射、数据的生成和使用进入到更快和更大规模的滚动发展中。

整体而言，中国的航天航空市场在2022年将呈现波澜壮阔的巨大发展与进步。我们期待更多令人兴奋的里程碑时刻的到来！

消费品与零售

Consumer Goods & Retail

对中国消费品和零售行业而言，2022年注定是在回归商业本质的基础上，破旧立新，用新的商业模式、新的产品和新的品牌传播方式，来满足不同层级市场、不同收入水平和不同人生阶段的消费者不断变化和升级的需求的一年。我们期待着和消费品零售行业的企业家和管理者，一起推动创新思维和创新实践，积极探索和变革，构建全新组织能力，强化数字化建设，跑通落地场景，并在可持续经营道路上迈出坚实的步伐。

趋势 01

直达消费者模式是大消费时代下的未来发展方向

近年来，直达消费者 (DTC: Direct to Consumer) 模式兴起：一方面是直达消费者模式对品牌所形成的冲击，另一方面是传统品牌如何开展变革，将直达消费者的理念纳入自身的价值体系，借力 DTC 模式，使其成为推动公司实现可持续增长的新动能。从中，我们发现两波支流：新兴 DTC 品牌多为互联网原生企业，他们利用为数不多的 SKU 成功吸引重视产品设计、功能与体验的特定目标消费者人群。同时，一些传统国际或国内消费品牌亦引入 DTC 到其商业模式之中，因而进一步拓宽了 DTC 模式的定义。追本溯源，DTC 模式总离不开三个关键核心要素，他们均着力缩减中间渠道、以消费者需求导向、以及善于创新营销。对比传统品牌，直达消费者模式由于在销售路径、传播渠道等方面的模式变革，而显现出诸多优势：

针对用户需求更有效快速的响应：由于减少了层层经销商环节，可以拉近与消费者的距离，并实现与消费者的直接沟通。因此，企业能够收集大量第一手的消费者信息与反馈，从而反向促进产品优化和企业运营，实现高效快速地响应用户需求。

市场下沉效率的改善：过往传统零售行业通过实体门店往低线市场进行渠道覆盖的方式，边际效益偏低且缺乏针对性。但得益于电商普及与物流设施的完善，在 DTC 模式下，企业可通过线上平台快速覆盖低线消费者，并结合数据进行市场精准选择与布局，提升下沉效率。

消费者全方位消费体验的提升：采取或部分采取 DTC 模式的品牌往往十分重视线上渠道，通过加大线上线下的融通力度，搭建自身立体的经营场，打破消费者购买的时间与空间限制。同时，在从品牌消费者旅程全过程中，品牌积极通过社群等营销方式与消费者进行双向互动，从而全方位提升消费者的购买体验。

DTC 的浪潮下，无论是初创阶段企业、成长阶段企业、成熟领先品牌，还是产业链服务提供商均需要迎来模式上的突破与创新，以迎合多元化的消费者需求。

趋势 02

全渠道融合下的品牌力人群心智重塑

消费者将成为重要的战略资产，数字化的消费者洞察方式是未来构建品牌力的基石。品牌本身所涵盖的一系列价值观组合会吸引具备类似价值共鸣的消费者（聚焦若干个圈层或是不断拓展圈层边界），因此持续运营并维系消费者对品牌的关联与价值感知是品牌基业长青所必需。我们认为，未来消费者资产甚至将成为值得被纳入企业公开财报、用以衡量品牌区别于竞品核心竞争力的战略资产：从运营资产数量到运营资产价值。以消费者为中心，完整的品牌力既包含了传统定义的“品牌声量” — 即品牌向消费者传递的“声音”，也包含了品牌“质感” — 即品牌向消费者留下的“心智”。

品牌的塑造必定是趋向全渠道与全域性的，并且确保一致。在未来，全方位协同整合性的营销方式将是品牌力建设不可或缺的抓手。这涉及到品牌在营销界面、产品界面与(全) 渠道界面的一系列策略落地，也意味着更强的职能协作、整合营销、线上与线下的策略贯通。未来的媒介触点与渠道形态依然会不断与时俱进，不同的品牌企业所匹配的品牌力建设组织协作方式也不尽相同，宗旨是品牌需要对消费者传递“言行一致”的品牌心智建设，并为之持续耕耘。

品牌需要秉持“长期主义”，确保一致性的投入与管理。品牌力作为中长期企业积累的无形资产，是与短期有形的生意资产并行的企业资产，两者共同的目标是企业生意的效率、效益与可持续性。只有长期一致的品牌管理才能最大化品牌带来的长期价值 — 无论是有形价值，还是无形价值。

品牌未来需要更协同与具备敏捷工作方式的组织匹配。无论企业最后的组织形态如何，关键在于需要统筹与中心化的品牌价值定位与策略方向，并以此向下贯穿商品、营销和销售（线上 / 下）等，并且在企业内部实现更好的联动与整合。

与此同时，与过去的常规数字化运营课题不同，品牌力的建设不仅需要在品牌与消费者之间实现基本功能需求的满足，而且还包含了价值的认同，是科学与艺术的结合。除了需要对品牌力建设的框架深入掌握，更需要发挥品牌的创意；另一方面，品牌力的建设是个长期的过程，需要不同的相关部门齐力打造。因此品牌力建设从很大程度而言，并不是一个“运营与执行”问题，更是一个广泛意义上的“战略与策略”问题。

趋势 03

新零售驱动下的消费品细分行业零供新关系

在 21 年的疫后时代，罗兰贝格观察到不同消费品细分行业正在经历全新的格局，随之应运而生新的启示与破局之道。我们以下试举几个正在发生剧烈变化的行业。

食品饮料：消费升级愈演愈烈的今天，需求端和供应端的双重升级将为食品饮料行业带来全新的面貌：

- 呈现出与日美成熟市场越来越相似的特点；丰富性、标准化、便捷化
- 新品牌机会涌现，产品迭代速度加快，供应链优化带来市场机会
- 零售业态复杂化，消费者触点与体验正在经历全面升级，新业态崛起

未来，我们预见食品饮料行业零供关系必将持续改变与升级，作为这些美食文化背后的零售商、品牌商与供应商们，我们认为未来必需要把握四大关键启示。

1) 重视新消费群体的崛起：Z世代、女性、小家庭等人群是食品/饮料品牌理想的试验场，品牌商应更为注重与新兴人群的沟通、共鸣与高效转化。

2) 捕捉渠道创新带来的全新品牌增长机会：传统有限的线下货架空间，在纷繁新兴渠道的涌现下，不断被延展与开拓，原本空间货架的资源战正在转向更充裕新零售空间下的消费者注意力抢夺。

3) 极致发挥产品工业化的潜力：标准化的配方和工艺使得优秀民间产品触及更加广阔的消费群体，从而获得价值的指数性增长。其中涉及到方方面面，包括配方的改良、生产与供应链水平的提升、营销商业化手段等，使得原本隐匿于民间的手工传承焕发生机。

4) 从“渠道驱动”到“消费者驱动”，让新品研发更快更精准：零售商、品牌商与全供应链（原料–生产–渠道）应互相合作，实现更为柔性的协同与效率传递。其中，品牌应结合自身优势，将消费者纳入新品研发的更多环节，形成系统化、高效的消费者洞察，匹配敏捷新品研发流程/机制，并通过高速响应供应链的“C2B”，打造生态共创闭环。

家居建材：多品类多品牌全渠道是头部家居建材企业成为巨头的必由之路，相伴而来的是不同业务模式带来的组织复杂度的急剧提升。

随着房地产行业发展趋缓趋稳，预计建材家居行业整体增速走低，为求增长，企业扩充品类进行跨界竞争屡见不鲜。目前头部企业正处于上市或准备上市过程中，增长需求旺盛。在主业增长有限情况下，企业亟待厘清第二曲线构建逻辑，摸清第二曲线的底层发展规律。

对标日美，目前家居建材行业处于行业整合关键期。头部企业纷纷通过孵化多品牌抢占高中低端等方式扩大市占率。然而品牌定位不同所需运营关键能力不同，企业亟需构建应对多品牌的相匹配的组织能力。

家居建材行业流量渠道发生结构性变化，工程渠道愈加重要。随着精装房渗透率持续提升和一站式整装崛起，家装流量逐渐从 2C 转到 2B，工程渠道愈加重要。工程渠道的强议价能力对企业组织效率和供应链效率提升提出了较高要求。

奢侈品：乘势而上，布局海南新机遇

中国消费者的奢侈品购买力日益增长，疫情之后，中国作为全世界最快复苏的奢侈品市场已经成为国际知名奢侈品牌的必争之地。海南宣布打造全球最大的离岸免税目的地，展望 2030 年离岛免税销售额达到 7000-8000 亿人民币，为奢侈品牌带来前所未有的历史性机遇。通过与免税运营商的合作，各大奢侈品牌纷纷入驻海南，并不断探索更优化的免税运营模式。卡地亚等领先品牌已逐渐从免税运营商主导模式向品牌主导模式转型，拉动销售增长的同时，实现更完整的消费者体验和更高质量的品牌形象输出。在组织和运营层面，品牌方致力于加强总部、旅游零售团队、大中华区零售团队的沟通协作，并在商业、人力、供应链、财务、数字化等层面提前部署，为 2025 年海南全面开放自由贸易港做好充分准备。

酒：行业深化改革，加速渠道扁平化

酒类品牌纷纷发起大刀阔斧的渠道改革，向更垂直、更扁平的方向迈进。酒类行业的销售模式曾经以多层经销为特征，依赖经销商来开垦市场。然而，在加速产品流通、把握电商机遇、塑造品牌价值等多重趋势驱动下，越来越多的品牌发力直供渠道建设，增加线上和线下直营门店数量，实现品牌形象展示、消费者触达和 CRM、利润水平提升一举多得。与此同时，品牌方进一步削减经销体系层级，在价格体系、可追踪性、支持力度、奖惩机制等维度精细化管理，增强对渠道的掌控力。

最后，可持续经营正成为横跨各细分行业头部企业的共识。在中国加速推进碳达峰碳中和的大背景之下，无论是政策环境、商业机会还是消费者选择，都对于消费品企业的绿色增长、环境治理、社会责任等方面提出了新要求。消费品企业正在通过加强供应链可追溯性和上游供应商管理、采用更轻量化的产品和包装设计、使用可循环可再生材料、限制有害化学物质排放、减少生产和运输全过程的碳足迹、开展正确的消费者教育引导等一系列举措，积极实现自身的 ESG (Environmental, social and corporate governance) 价值。在此过程中，企业自身也能在品牌形象、客户粘性、经济效益、技术积累等层面获得中长期收益。我们期待上述尝试和努力将在 2022 年得以持续和进一步发扬。

数字化

Digitalization

2022年将是企业数字化纵深发展的一年。全球经济在新冠疫情的持续影响下，逐渐步入“后疫情时代”，数字化发展成为各行业的新常态。在更多行业与企业融入数字化变革浪潮的同时，企业数字化的基础和应用也将更加完善。5G、云计算等技术的加速发展，为企业数字化提供了更加坚实的物质基础，同时也推动着“随处运营”（AWO）成为企业在“后疫情时代”的全新运转模式。企业前期数字化建设中形成的数据孤岛将串联互通，“碎片化”的数字工具与应用将整合成“体系化”的数字生态。丰富的数字应用将有力赋能企业的客户全生命周期价值管理，传统企业直连客户（D2C）也会更为普遍与高效。虚拟现实、人工智能等创新技术将更普遍地应用到生产与生活中，并孕育出全新的商业和营销模式。与此同时，伴随数据安全相关的法律法规出台与实施，数据安全和数据隐私保护的重要性也将空前提升。在安全合规的大前提下，进一步挖掘数据对企业经营的价值，深入探索业务数字化的创新应用，是企业2022年需要思考的核心课题。

趋势 01

新基建驱动企业加速数字化转型

5G、云计算、大数据、工业互联网等技术是促进经济数字化、智能化转型的物质基础和驱动引擎。2022 年，我国新型基础设施的建设和投入力度将进一步加强，并赋能千行百业的生产与经营方式全面升级。5G 与远程操控设备、机器视觉、AGV 等工业终端的深度融合，促进传统工业企业在质量检测、远程运维、多机协同作业、人机交互等领域的智能化提升。基于 5G 和云计算的物联网数据接入、计算和应用平台建设，推动车联网、智慧物流、智慧港口等的数字化建设进一步提速。5G 与 AR/VR 等技术的融合创新也为游戏娱乐、超清视频、信息消费、融合媒体等行业带来了更多创新可能。2022 年，企业应紧密关注“新基建”在新型信息消费、行业融合应用等方面带来的新机遇，加速自身数字化转型，实现效率与效益的双提升。

趋势 02

随处运营成为企业形式的新方向

随处运营（Anywhere Operations）是指企业基于数字化技术，让企业的业务与运营突破地域的限制，实现员工对企业的资源随处可及、企业的业务与运营随处可行、客户对企业的服务随处可享的概念设想。面对疫情对于线下经济的制约，一系列线上会议工具、远程协作平台、线上服务平台等应运而生，以数字化的服务获得了市场的青睐。而在疫情新常态下，企业越来越习惯于对各类线上数字化技术的应用，远程办公与远程服务逐渐成为企业正常运营的一部分。未来，伴随着 5G 与 AR/VR 等技术的融合创新，随处运营的概念也将越来越贴近普通企业的运营实际。根据 Gartner 预测，未来两年内，40% 的组织将融合虚拟和实体体验，从而提高生产率和客户覆盖率。随处运营的兴起也会帮助“一切即服务”概念的发展，让企业的业务更加聚焦于自身产品与服务的核心，从而让运营更加轻量化与高效化。

趋势 03

数字生态建设成为企业关键任务

过去几年间，在数字化趋势和疫情的叠加作用下，越来越多的企业将数据体系和数字化应用建设提上日程。然而，大部分企业的数字化建设缺乏统一的战略引领，各业务部门往往根据自身业务需要，采用敏捷化的方式建立了一系列“散点式”的数据系统或数字化应用。在此过程中，不同的业务部门往往“各自为战”，所建设的数字化工具存在内容交叉、功能重复、互不兼容等问题，使得企业内部形成一个个“数据孤岛”。上述散点式的数字化建设虽然在一定时期内解决了企业的燃眉之急，但着眼未来，企业应更加重视“数据孤岛”的串联互通，统一数据标准，协同功能应用，构建数字生态，实现真正意义上的数字化变革。预计未来，企业的数字化建设将从各自为战的“散点式”向由战略引领的“系统式”提升，企业的数字化任务也将从开发数字工具向构建数字生态过渡，从而在企业内部形成一套以宏观数字化战略为引领，以统一的数字生态为驱动，协同赋能企业研发生产、营销销售以及客户关系管理的全流程数字化体系。

趋势 04

数字化赋能客户全生命周期管理

“以客户为中心、满足客户需求”一直是企业成功的核心逻辑，而数字化应用为企业的“客户全生命周期价值管理”提供了更多的可能。相比传统时代，企业借助线上与线下的数字化触点，可以收集覆盖客户关注兴趣、产品体验、成交转化、售后服务、增购再购、推荐裂变等全维度的信息，并与内外部数据整合协同，建立涵盖客户全生命周期各业务维度的“360°客户数据档案”。借助大数据分析技术，企业可以做到“比消费者更了解自己”，即通过识别影响消费者购买决策的正向和负向因素，有针对性地指导业务改进与提升，深入挖掘消费者的业务价值。同时，企业还能够利用数字化驱动的用户运营手段，建立对用户的长期触达、促活与激励机制，不断提升客户与品牌之间的亲密度。在数字化时代，面对不断加剧的市场竞争，企业需要全面提升对“客户全生命周期价值”的挖掘和管理，实现从销售产品向终生服务转变。

趋势 05

传统品牌直连客户将更加高效

相比互联网平台和渠道商，传统品牌商距离终端客户更远，在用户运营上存在劣势。而数字化工具为品牌商直连客户（D2C）和私域流量转化提供了更多的手段与便利。借助微信公众号、微博、抖音等社交媒体和短视频平台，品牌商可实现广域宣传与基于兴趣标签分析的精准推送。借助京东、天猫、点淘等三方电商及直播流量，企业可以实现更广的营销传播与销售转化效果。而微信小程序、品牌自建 APP 为企业私域流量的沉淀与运营提供了平台，企业微信等工具则提供了品牌与客户直接交互的渠道。对于各种直连客户的数字化工具，企业应从自身战略入手，找准营销与用户运营等工作的目标与定位，发挥不同工具的专长，构建起直连客户运营的数字化“组合拳”。

趋势 06

虚拟现实技术推动营销体验升级

近年来，虚拟现实、增强现实等技术应用不断完善，其在企业营销方面的应用也日趋成熟。在房产销售、电商平台、教育、展览、游戏等领域，VR（虚拟现实）产品体验、AR（增强现实）智能扫描等的营销方式已经得到广泛应用。而未来，VR、AR、可穿戴设备等技术的融合发展将能够更有力地赋能企业的数字化营销。通过技术手段，企业可以为消费者带来沉浸式、全方位的产品模拟和交互体验，包括在短时间内吸引用户的全部注意力，让用户“切实”感受产品的外观、质量、触感等，进而创造更强的情感关联，从而极大地提升用户的消费成交意愿。虚拟现实等技术正激发出数字化营销领域的无限可能性，并重塑市场营销体系与模式。企业应抓住技术机遇，找到适合自身的虚拟现实营销形式，从而在未来竞争中抢占先机。

趋势 07

人工智能全面深度融入生产与生活

人工智能已成为最具革命性的技术之一，并影响着每一个行业。伴随着技术发展和商业应用创新，预计 2022 年，人工智能将更加全面且深度地融入生产和生活中。在生产制造领域，超级自动化成为重要的发展方向。超级自动化基于人工智能、数据科学和机器学习等技术，实现智能系统对数据的自动收集、自动分析与自动应用，并实现生产的全流程自动化，从而降低人工干预与效率折损，提升业务的产出水平。在商业决策方面，增强智能的兴起让决策效果更加精益。增强智能将机器和人类决策的优势相融合，借助人工智能和机器学习处理和分析所有类型的数据，提供自动化决策建议，并引入人类监督，允许人参与验证，从而最优地平衡人的智力和计算机的计算能力。在智能生活应用方面，物联网人工智能为智能家居、智慧城市等领域提供了更强大的商业解决方案。物联网对环境中温度、压力、声音、语音和计算机视觉等数据进行获取，交由人工智能技术综合分析并自动发出任务指令，从而提升服务的智能性与安全性。可以预计，未来人工智能将“走入寻常百姓家”，在生产生活中发挥更大的作用。

趋势 08

信息安全保护的重要性空前提升

互联网大数据在为客户提供切实便利的同时，也带来了隐私侵犯和数据泄露等风险。近年来，我国《数据安全法》、《个人信息保护法》等法律法规密集出台，为企业在合理收集和使用客户信息、加强信息安全保护方面敲响了警钟。预计 2022 年，企业对于客户数据安全和隐私保护方面的需求将持续增长，对于通讯服务商、IT 服务商、云服务商而言，提供数据安全和隐私保护方案也将成为更重要的市场机遇。与此同时，人工智能和机器学习等技术也成为信息安全保护的重要手段。人工智能和机器学习可以扫描和分析海量与网络安全相关的数据，帮助企业识别各类网络威胁和恶意攻击，从而使网络安全更加自动化并降低风险。

趋势

09

数字化时代品牌力亟待重塑

适应新数字化驱动的消费者洞察方式是未来构建品牌力的基石，消费者将成为重要的战略资产。在消费者需求加速分化、复杂化的今天，只有掌握消费者的洞察之道，后续的一系列规划和执行才有意义。尽管消费者需求瞬息万变，但不变的是企业未来利用数字赋能，对于消费者时变时新需求的精准与及时把握。未来，谁离消费者距离越近，谁就能拥有最灵敏的市场嗅觉与反应。持续运营并维系消费者对品牌的关联与价值感知是品牌基业长青的必要条件，消费者资产将成为企业级别的战略与竞争资产。

数字化环境下，未来品牌力的塑造必定是趋向全渠道、全域性的，且确保一致。顾客对品牌体验的“不一致”非常敏感，如果在不同地方看到的品牌形象或传递的核心价值不一致，就会感到迷惑。在未来，全方位协同整合性的营销方式将是品牌力建设不可或缺的抓手。未来的媒介触点与渠道形态或不断与时俱进，不同的品牌企业所匹配的品牌力建设组织协作方式也不尽相同，但一以贯之的是品牌需要对消费者传递“言行一致”的品牌心智建设，并为之持续耕耘。

品牌需要秉持“长期主义”，确保一致性的投入与管理。品牌是一种承诺，同时品牌力是在营销漏斗过程中沉淀的无形资产。品牌力作为中长期企业积累的无形资产，是与短期有形的生意资产并行的企业资产，两者共同的目标是企业生意的效率、效益与可持续性。只有长期一致的品牌管理才能最大化品牌带来的长期价值，无论是有形价值还是无形价值。

与过去的常规数字化运营课题不同，品牌力的建设魅力在于其核心价值与内涵的无穷组合与表现方式，同时受到品牌的行业属性、发展阶段、渠道经营模式、品牌运营模式等诸多方面的影响。在全新的数字化环境中，重新构建企业品牌力将不止是“运营与执行”问题，更是一个真正的“战略与策略”问题。

文化娱乐与体育

Culture, Entertainment & Sports

在经济与文化需求双轮驱动之下，中国泛文娱产业依旧保持着巨大的发展空间。知识产权体系的不断完善将进一步鼓励内容创作者可持续创新；影视工业化生产体系逐步健全，电影行业将进入高质量发展阶段；短视频平台流量红利衰减，长视频平台盈利依旧乏力，优质内容依然是长期稀缺资源；后版权时代，原创内容将成为未来吸引用户的关键，原创内容的造血能力也将成为在线音乐平台不可或缺的重要竞争力；文旅融合增强，沉浸式实景娱乐引领产业风口，业态将进一步丰富；在冬奥会加持下，冰雪运动已经不是北方专属，而进入“南展西进东拓”的快车道；体育产业界正经历全面娱乐化，体育元素的加入，极大地丰富了娱乐的内涵和形式；电竞已经成为新一代消费人群的生活方式，巨大的流量商业价值变现指日可待；移动游戏出海则需要进一步从产品内容塑造、运营策略选择与价值获取路径实现对海外用户心智资源的有效抓取；元宇宙在文娱领域率先开始渗透，元宇宙超强沉浸感和低延迟交互将在游戏以及影视领域体验带来难以想象的飞跃，文娱产业的边界或将重新定义。

泛文娱是中国未来最具发展潜力、市场最活跃的行业之一，罗兰贝格长期聚焦中国文娱产业研究，持续跟踪文娱产业最新动态。

趋势 01

顶层设计完善，知识产权行业迈向高质量发展

2021 年 9 月，党中央、国务院印发《知识产权强国建设纲要（2021-2035 年）》，为我国知识产权事业未来十五年发展做出重大顶层设计。我国将逐步从知识产权大国迈向知识产权强国，知识产权行业也将迈入高质量发展的新篇章。版权领域伴随著作权登记制度、网络保护和交易规则的完善，版权市场价值进一步凸显，品牌竞争力不断提升，预计至 2025 年版权产业增加值占 GDP 比重将达到 7.5%。专利领域的专利申请仍将维持较快增长，在低质量专利“从严打击”的政策驱动下，我国高质量专利占比有望提升，专利保护也将拥有更广阔的想象空间。知识产权商业化领域将得到一定程度的发展——版权授权及运营将率先突破；伴随高质量专利数量提升与专利估值体系的完善，专利交易、投资运营等商业化市场发展潜力巨大。实施知识产权强国战略是构建国家综合实力和国际竞争力的重要支撑，未来我国知识产权事业必将走出一条特色发展之路。

趋势 02

建设电影强国，影视工业化生产体系逐步健全

2021 年 11 月 9 日，国家电影局发布《“十四五”中国电影发展规划》，明确中国电影转向高质量发展阶段，进一步提升国产影片创作质量，健全电影产业体系，增强电影科技实力，提高电影公共服务水平，扩大电影国际影响力，助力电影强国建设，我国影视工业化生产体系也逐步走向健全。

以工业化的方式生产制作影视作品，能够有效确保内容产出的质量及稳定性。从制作流程角度看，针对影视制作逐步形成明确且细致的分工，开始转向“流水线”的生产模式，工业化流程雏形初显；从质量管控角度看，技术的赋能使得各环节的质量和效率把控得到优化；例如数字化的发展使得电影画面的呈现达到更高的要求，从而产出优质的电影内容；阿里影业和爱奇艺等推出的智能管理系统，则助力电影制作各环节的智能管理，提高整体制作效率。

建立影视工业化的生产体系是提升国产影片创作质量的重要助力，进而将为建设电影强国的目标添砖加瓦。

趋势 03

长视频寒冬至，优质内容依然是长期稀缺资源

2021 年 11 月，长视频头部平台发生史上最大规模裁员，裁员涵盖所有部门，比例高达 20-40%，长视频行业发展形势愈发严峻。与此同时，短视频平台的迅速崛起，抢夺用户停留时长、侵蚀用户资源，让长视频平台处境雪上加霜。

长视频的困境在于高企的内容成本与滞缓的会员增长间的深层次矛盾——内容投入、内容产出质量、对用户的吸引以及用户付费尚未能形成正向的盈利循环。尽管 2021 年各头部平台持续加码内容战略，也产出不少如《赘婿》、《斗罗大陆》、《山河令》等爆款内容，但优质内容供给仍然短缺，平台内容稳定性仍面临挑战。以爱奇艺为例，2021 年自制内容表现不尽人意，悬疑剧《八角亭迷雾》和《致命愿望》虽配备了强大的制作团队、演员阵容与营销投入，却口碑扑街，豆瓣评分惨淡收场，未能延续去年迷雾剧场的辉煌。相较国际领先平台 Netflix 以成熟的工业化影视创制作体系保证内容产出的水准与稳定性，中国长视频平台仍然有很长的路要走。

长视频平台的下半场，精品内容仍是引路的顶塔：平台必须以长期稳定的优质内容供应与内容结构，贡献出更好的用户体验，提升用户付费动力，才能达成平台的总体增长。

趋势 04

“后版权时代”，原创内容成为在线音乐发力点

2021 年 8 月 31 日，腾讯发布《关于放弃音乐版权独家授权权利的声明》，标志着中国数字音乐市场正式从版权竞争进入到产品竞争时代，即“后版权时代”。在线音乐平台将脱离对于独家版权的依赖，深度参与音乐内容的制作。在此背景下，原创内容将成为未来行业的发力点。2021 年以来，各大音乐平台聚焦内容，加大对于原创音乐的扶持力度。2021 年 4 月，腾讯音乐与微信视频号共同推出“原创音乐共振计划”，以亿级流量大力扶持原创音乐人及其作品出圈，同时配备一站式成长计划，支持国内优质原创音乐的创作。截至 2021 年 3 月，网易云音乐已吸引超过 26 万原创音乐人入驻，并为他们提供一站式内容创作、音乐发行、版权保护等服务；同年 11 月，网易云音乐启动了第 4 季石头计划，全方位、系统性地扶持独立音乐人进行原创音乐创作。

后版权时代，原创内容将成为未来吸引用户的关键，而针对原创内容的造血能力也将成为在线音乐平台不可或缺的重要竞争力。

趋势 05

文旅融合增强，沉浸式实景娱乐引领产业风口

2021 年 3 月 11 日，全国人大表决通过了我国“十四五”发展规划，明确“推动文化和旅游融合发展”的战略方向。2020 年 11 月，文化和旅游部发布《关于推动数字文化产业高质量发展的意见》，明确指出“推动沉浸式业态与城市公共空间、特色小镇相结合。开发沉浸式旅游演艺、沉浸式娱乐体验产品，提升旅游演艺、线下娱乐的数字化水平”，将沉浸式实景娱乐项目推向了行业风口。这些沉浸式娱乐产品为消费者带来听觉、视觉、触觉上的互动，满足了消费者多元化的体验需求。目前沉浸式体验已经覆盖剧本杀、密室逃脱、剧场等数十种业态，其中剧本杀和密室已经成为最为火爆的两大细分领域。

未来，随着全息投影技术、虚拟现实技术、增强现实技术等科技进一步发展，沉浸式娱乐项目的业态将进一步丰富，承接消费者对于文化娱乐更加丰富的想象力。

趋势 06

把握冬奥契机，冰雪运动将呈现井喷式增长

日渐临近的 2022 年北京冬奥会将推动我国冰雪运动产业全面升级，同时也是实现“带动三亿人参与冰雪运动”高质量发展的重要加速器。伴随滑雪等冰上运动逐渐从原来的小众运动迈入大众消费行列，我国将有望成为冰雪运动消费大国，全球冰雪运动优质资源将加快向中国市场集聚，万亿冰雪产业市场潜力不断释放。

在冬奥会的加持下，冰雪运动已经不是北方专属，而进入“南展西进东拓”的快车道。各个地方不断开发冰雪资源，从室外到室内，全国冰雪运动场地数量及面积迅速增长。预计到 2022 年，全国新建滑冰馆数量将不少于 500 座，全国滑冰馆数量不少于 650 座；新建滑雪场不少于 240 座，全国滑雪场数量不少于 800 座；雪道面积不少于 7,000 万平方米。

作为冰雪运动的消费主力，“90、00”后将通过多样化社交媒体平台诸如短视频等进一步传播“冰雪运动”潮文化，并拉动冰雪旅游、度假、赛事、培训、娱乐、装备器材、服饰等周边产业的融合发展。未来五年内，我国冰雪运动相关集群将进入快速、高质量发展阶段。

趋势 07

体娱跨界发展，体育世界正经历全面娱乐化

体育与娱乐跨界融合成为体育产业发展的流行趋势，体育世界正在经历一场全面娱乐化的过程。近年来，体育娱乐类综艺持续走红，拓宽了体娱跨界的想象空间。2021 年，新的优质体育综艺 IP 持续涌现，由优酷出品的《“拳” 力以赴的我们》收获超高豆瓣评分; 而一些热门的体育综艺 IP 也延续了往年的辉煌，《这! 就是街舞》、《这! 就是灌篮》和《超新星运动会》各自推出第四季，持续收获良好的口碑，《街舞 4》更是收获超 1000 全网热搜。而围绕 2022 年初举办的北京冬奥会，各类电视和网络平台也在积极筹备并出品相关主题的体育综艺，例如《冰雪正当燃》、《奔跑吧冰墩墩》和《冰球小将》等。这些综艺虽然从形式上看以冰雪为主题，但实际内核更加多元化，符合当前体育综艺观众的多样化需求。

体育与娱乐碰撞出激烈的火花。体育元素的加入极大地丰富了娱乐的内涵和形式。体育泛娱乐化，不仅扩张了体育用户的基数，也发挥了体育产业的多元化价值，向更广泛的人群传递了体育的魅力。

趋势 08

千亿电竞来袭，行业加速破圈与流量变现

疫情影响下，众多线下体育赛事纷纷停摆，电竞产业逆势而上。英雄联盟 S11 全球总决赛正式落下帷幕，来自中国大陆赛区的 EDG 战队成功战胜来自韩国赛区的对手 DK，获得了 2021 年英雄联盟全球总决赛冠军。这场比赛成功 “破圈”，有 3.5 亿人在 B 站观看总决赛，超 7.1 亿人阅读微博话题 “7 号的 EDG”。电竞赛事强大的影响力与传播力催生了巨大的流量和热度，并推动电竞产业破圈以及产业生态的延展与完善，中国电竞产业的黄金时代拉开序幕。

与此同时，国家正式将电竞列为与足球、篮球同类型比赛项目，全国多地陆续发布支持电竞产业发展的产业政策，上海更是致力于打造全球电竞之都，奥委会也在探讨将电竞纳入奥运会正式项目的可能性。伴随市场、政府、社会对电竞产业的认知出现质的改观，电竞产业的发展环境日趋改善。

资本市场不断推动电竞产业进一步整合，电竞直播、电竞赛事、电竞俱乐部、电竞媒体及社区、电竞内容制作、电竞大数据、电竞培训等产业各环节在产业资本的催化下持续壮大。

电竞已经成为新一代消费人群的生活方式，年轻化、饭圈化、女性化等特点已经产生巨大的流量价值。伴随着电竞产业商业模式完善，电竞流量商业价值变现指日可待。

趋势 09

“大航海” 时代，移动游戏持续掘金新大陆

全球的移动游戏产业已进入逐鹿纵横的 “大航海时代”，中国厂商纷纷寻找 “新大陆”。2021 年上半年，中国移动游戏在海外持续成长，实现约 17 亿的游戏下载量与 80 亿美元的海外收入，占比近 25% 海外移动游戏市场份额。由腾讯游戏开发的《PUBG Mobile》和网易游戏开发的《荒野行动》持续位于海外游戏收入榜前列；上海米哈游制作发行的现象级冒险游戏作品《原神》在上线后仅 3 个月内，便实现了 3.9 亿美元的海外市场营收。中国移动游戏出海势头强劲，并且以美国、日本、韩国为主要区域。

与此同时，扬帆远航的中国移动游戏厂商也已告别过往利用不同地区市场 “信息差” 获取流量变现的粗放模式。游戏内容本身的价值日益凸显，而基于流量思维的模式也将遇到较大的阻力。未来，要想成为移动游戏出海新时代的 “哥伦布”，需要从产品内容塑造、运营策略选择与价值获取路径三个方面系统筹划海外市场拓展的战略与路径，实现对海外用户心智资源的有效抓取。

趋势 10

元宇宙起风，文娱产业率先加快渗透

伴随着 Facebook 改名，微软、谷歌、腾讯、索尼等科技巨头对元宇宙概念轮番渲染，元宇宙风口的风力不断加大。“元宇宙” 第一股的 Roblox 为元宇宙列出了八个要素：身份、朋友、沉浸感、低延迟、多元化、随地、经济系统和文明，这也意味着建立一个较完整的元宇宙生态，不论是在技术、内容生产、运行以及监管上还有很长的路要走。

元宇宙在文娱领域率先开始渗透。伴随着多感官（视觉、听觉、嗅觉、触觉等）软硬技术的不断突破，元宇宙超强沉浸感和低延迟交互将在游戏以及影视领域体验带来难以想象的飞跃，文娱产业的边界或将重新定义，创造出更多新的文娱消费场景和消费内容，数字虚拟人和虚拟场景将加快深度融合，虚拟偶像、虚拟主播、虚拟综艺等新型娱乐产品及内容形态将加快向市场主流产品地位靠近，同时也撬动着一个难以估量的潜在商业市场。

旅游

Tourism

2021年新冠疫情继续延续，与2020年的态势相比既有相同又有差异。全年综合数据来看，疫情对中国国际以及国内旅游行业造成的重创依然如故。展望2022年，大概率疫情的影响仍将真切存在，旅游行业的整体收入回暖比较挑战。但是在波段式的渐进中，中国庞大的内需市场仍然在提供着机会。在这样的宏观格局下，各个企业在微观层面的灵活应对和创新开拓将是各自生存与发展的核心策略。市场整体承压，但随着各家企业不同的战术实力和效果，大概率多个细分条线在市场结构与企业实力排名上将出现一次显著的洗牌和重塑。

旅行社板块发展趋势

受到疫情和国家、城市数字化转型的双重影响，旅行社的转型是必然的选择。在2022年，罗兰贝格预见旅行社板块将会朝着三个大方向进行发展。

趋势 01 旅行社数字化、互联网化转型继续深度推进

疫情使得旅游产业链上下游的根基和业态已经发生质变，旅游消费习惯与心理更加多元。旅行社通过数字化转型，可以构建自己的数据平台，对于游客旅游和消费偏好进行分析，探索需求点，并按需求分类，从而根据不同群体来开发旅行社旗下细分产品，满足游客需求。而互联网化，则需要旅行社紧跟时代发展趋势，打造自己的互联网平台。疫情期间，虽然旅游业务不能如常开展，但是旅行社仍能通过丰富的数字化媒体手段持续和游客保持互动，让游客充分了解精彩的旅游产品，激发了游客旅游热情，为“瓶颈窗口期”快速实现旅游收入实现做好前期准备，形成理想的服务闭环。

趋势 02 旅行产品种类的丰富和质量提升成为重要增长抓手

旅行社将持续对产品进行改造和升级，根据市场变化作出战略调整，并针对疫后游客的消费特点开发新型旅行产品，从而提升旅行体验，提高旅游质量。例如，与各地方政府深度合作，为游客提供多种短途深度游产品；面对教育“双减”的政策，旅行社为学生群体提供不同主题的夏令营、冬令营的研学活动；对于十分有市场发展潜力的老年旅游，旅行社提供多种产品的同时，关注满足软性服务、适老化配套应急设施等老年人旅游消费需求。

趋势 03 复合型人才将在企业竞争中扮演更决定性的作用

后疫情时代下，旅行社网络化的转型发展需要大量的“互联网现代导游”复合型人才来作为支撑，与此前的人力素质模型有很大的区别。在网络化转型发展过程中，以导游现场工作场景的直播或精彩讲解片段剪辑录播的方式，构建起旅行社和导游专属的网络频道，来积聚大批线下粉丝，以至会有粉丝慕名而来抱团参游，从而为旅行社增加营销渠道和获客能力。因此，旅行社需要快速扩充具备新媒体素养、社群营销等能力的新型人才，并需确保整个组织架构在全新能力的注入下以新的模式和理念流畅运行。能否吸引这样的专门性人才，也将会在很大程度上决定旅行社企业的业绩走向和疫情缓解后的爆发力度。

在线旅游平台（OTA）板块发展趋势

伴疫情时代下，旅游行业的阶段性复苏是在线旅游平台（OTA）板块发展的底层驱动逻辑。罗兰贝格预见在线旅游平台（OTA）板块在2022年将会有以下发展情景。

趋势 04 国内市场仍是主体发力点，同时密切关注国际市场重启机遇

在 2020 年至 2021 年，受全球疫情影响，中国出境游用户回流至国内市场，推动国内目的地住宿、景区、当地旅游设施和产品的强劲升级，从而有效承载了大量回流的中高端旅游度假消费需求。2022 年，疫情的反复和不确定性仍是影响在线旅游平台（OTA）板块的重要因素。由于国内旅游仍是人们事实上的首选，在线旅游平台板块将在 2022 年持续挖掘更有深度的国内玩法和产品，并建立更高效的供需对接。而从国际旅游角度来看，在 2022 年如果各国疫情态势能够逐步得以控制，各国家相继解禁，打开国门，开放旅游市场，则在线旅游平台板块需要顺应国际发展形势，做好国际目的地的疫情态势介绍、医疗保障资源组织、应急情况处理等全新的科目内容，以此来支持疫后国际旅游的逐步重启。

趋势 05 更深度地拥抱数字化，更大力推进直播等新媒体形式

一方面，后疫情时代下，面对疫情造成的出行和旅游的很大的不确定性，在线旅游平台需要密切对接各地疫情防控政策，提升应急事件的处理能力。OTA 企业需要持续优化以深度学习为代表的，以大数据和人工智能技术为基础的“防疫地图”、“智能在线旅游指南”等服务内容，为用户提供及时、完善的出行和旅游信息。另一方面，OTA 企业需要利用直播等全新的营销渠道，在疫情期间保持游客关注度和跟随度。以直播的方式营销旅游产品具有时效性、互动性和真实性的优势，能带来比图片和文字更加丰富生动的信息，并借助优惠、抽奖的灵活方式可以和用户进行实时沟通互动。特别是针对疫情期间人们“家里蹲”场景，通过直播的创新形式，可以很好地满足用户“足不出户云游世界”和“从种草到拔草”的从兴趣到实际消费的转化。而企业也可以有效地触达更多潜在消费人群的关注及购买，有助于为疫情缓解后的迅速的收入实现奠定基础，并让平台的品牌形象在用户心中更加立体和有温度。

趋势 06 深入布局下沉市场，注重旅游产品的精细化

受疫情影响，“短途高频”的“碎片化”旅行模式成为了人们出游新方式，带动了用户对短途、周边游以及乡村游等形式的需求提升。基于这样的发展情况，在线旅游平台企业需要加速布局下沉市场，打造聚合目的地、住宿、交通等全方面的优质旅游产品，推动短途游市场，带动企业的整体发展，扩大在下沉市场的品牌影响力。与此同时也将带动产业链上众多企业的共同进步。而在全民消费水平差距不断缩小的大趋势下，旅游作为人民美好生活的重要组成部分，将迎来更广泛的需求。

景区、主题公园板块发展趋势

由于景区、主题公园等园区类旅游板块具有高密度人群聚集的特点，疫情对于该旅游模块的冲击较大。但同时2021年北京环球度假区（Universal Beijing Resort）的正式运营所展现的强IP品牌巨大的流量集结能力，还是给整个行业带来了很多士气的提振与洞见启示。整体来看，在2022年，园区类旅游板块将有望呈现两大发展主题。

趋势 07 顺应智慧城市发展的趋势，深度打造智慧旅游园区

从智慧购票停车、智慧游览、智慧监控三个维度出发，旅游园区将运用大数据、云计算、人工智能等先进技术，以实现旅游园区内全场景智能化。对于智慧购票停车，旅游园区正逐步展开实名制线上购票，搭配多种支付模式，方便游客选择，并建立起园区内一卡通或刷脸检票的方式，以实现园区内自动检票，而园区也将会逐步构建景区智能停车系统，以实现有效管理车辆出入。对于智慧游览，旅游园区将启动搭建园区内全覆盖的无线网络，并通过建立移动端应用，实现景点介绍、游览攻略、信息通知、客流量发布周边景点 / 旅游设施 / 服务场所查询、语音讲解等功能。关于智慧监控，旅游园区也正逐步利用门禁票务、视频监控、红外探测、手机信令等信息化技术，对景区出入口客流量的实时计数管理、景区瞬时客流总量实时统计、重点区域游客滞留密度监测、客流量超载报警等实时监控，从而有利于旅游园区实现“智能分流”。尤其对于高流量的网红景点，技术支持下的愉悦游玩体验将是进一步的口碑传播和持续的流量滚动的重要基础。

趋势 08

专属IP的打造和营销以及顶层软实力的强化重要性显著加强

毫无疑问在旅游的全产业链条中，位于产业链上游的 IP 正逐渐成为竞争热点甚至是竞争终局的关键决定起点，因此，各大旅游景区在接下来这一年将会持续专注打造自己独有的 IP ，并通过 IP 引进或者原创 IP 打造等多种方式，在景区硬件本身之外，深度对接 IP 内涵，激活 IP 与游客的情感连接，拓展项目营销的发力界面。对于打造 IP，旅游园区需要从提炼文化亮点，情感体验与实际体验深度融合出发，通过研发创新相关旅游产品，来对园区特有文化进行赋能，最后落脚至景区统一化管理，将游客从 IP 以及实体硬件中积累的对景区的好感，在服务中固化下来。例如广东长隆园区近些年都在持续打造自己的动漫形象 IP，从 2014 年将大熊猫三胞胎成功植入好莱坞电影《功夫熊猫 3》，到紧抓电影热度，打造熊猫主题酒店，从而将零散的 IP 概念整合在长隆整个园区内，打造了长隆专属的强 IP 主题，实现了很好的品牌元素丰富化以及和各年龄段游客的情感共鸣。

酒店板块发展趋势

伴疫情时代下，酒店行业的发展也处于机遇与挑战并存的状态。一方面我国的疫情防控水平处于领先位置，各行业都在逐渐恢复，整体经济发展不断向好的同时也带动了酒店业的复苏。另一方面也同步面临着国内疫情多点爆发、国外出现全新病毒变种的冲击与威胁。尽管受疫情影响，市场波动的因素依然存在，但是在逐步的环境演进中，酒店行业在2022年继续见证一些必然的转变。

趋势 09

数字化赋能将不断优化和革新酒店行业经营模式

随着互联网基础设施的完善及人工智能、大数据和物联网的广泛运用，各种新技术让酒店的经营方式发生了深刻改变，具体体现在企业内部、外部运营管理的各个方面，显著降低了酒店业的人力与能耗成本，提高了运营效率。我们预见在2022年，采用数字化技术深度优化酒店的供应链体系，搭建第三方酒店集采平台，更深度地拥抱服务机器人、物联网、大数据等新技术将成为酒店业必然的选择。另一方面，各大在线旅游平台、酒店集团积累了大量游客的消费行为和经营数据后，酒店也将充分利用这些数据（不涉及个人信息安全的前提下），进行数据的深度挖掘，指导企业进行产品研发和运营管理，为优化住宿产业链提供决策依据。2022年，酒店业也将有望开始启动探索汇聚整合众多的“数据孤岛”，建立数据共享平台，构建全国住宿业“数据大脑”，为资本的投资、酒店自身的运营以及行业监管提供质量更高的决策依据。

趋势 10

消费群体将进一步被细分和精准识别，推动酒店产品创新和服务增收

具体来说，对于年轻消费者群体，酒店行业将根据 2021 年开始出现渐成气候的“Staycation（宅旅行）”概念，结合如健身私教、饮食养生、冥想禅修、敬老亲子等特色主题，打造出各年龄段群体中受欢迎的产品组合，通过丰富多元的酒店活动有助于吸引本地客人的同时塑造酒店品牌形象。对于敬老亲子家庭这一酒店主力消费群体，酒店通过加强老人房设计、儿童床铺、餐饮、玩乐设施和礼物等产品组合，以及与各大 IP 联名推出主题家庭套房，来吸引家庭入住，而且往往是多房间的预定。对于商务人士，酒店行业针对越来越多的“Bleisure”场景（即融合了 business（商务）与 leisure（休闲）的复合消费场景），可以更加大胆灵活地组合房间与服务产品，这样通过打造商旅休闲化的住店模式，为商务人士提供更多的选择和亲和感。而随着中国老龄化社会的加剧，特别是在城市，老年人的文化素养提高、经济状况改善、家庭负担较轻，客观上形成了庞大的银发旅游市场，给酒店带来了巨大的商机，酒店业在未来将会根据老年人的特有需求，打造养生、舒缓文娱等具有创新概念的酒店住宿产品，从而提高酒店获客率和对全新消费群体的聚集。

疫情之下，整个大旅游板块确实遭遇了史无前例的重创。但是同时人们出行游娱的意愿也在持续地积累，在客观上数次波段式出现的“平静窗口期”内有显著的集中性释放。外界环境动态多变，不是任何一个企业自身所可以精确预判和掌控，但对企业自身而言，做好内功建设，做好伴疫情时代的产品创新与营销创新，随着市场环境的节奏能迅速动作，精准把握宝贵的复苏机会，将是一个更为常态性的主题。在这方面所进行的任何投入和部署，都将在动态的竞争过程中为企业带来切实的回报。2022，将需要企业更多地将视野放在对大环境深层变化的洞穿式理解，以及深度务实地进行自身能力的转型和革新。

罗兰贝格祝愿在2022年里，众多旅游行业的企业，能用更敏锐的思维和灵活的身段，把握住更多的复苏发展窗口，赢得属于自己的一份不易而更加精彩的绽放。

高科技与互联网

Technology & Internet

在快速变化的全球政治经济环境中，科技产业始终扮演着推动社会与经济发展的关键角色，以多种形式驱动着后疫情时代的经济复苏。2021年，我们见证了人工智能、云、物联网等技术的深度产业渗透和5G网络的持续建设，也见证了元宇宙概念创造的高度预期、民用航天技术的快速发展以及多种新型人机交互设备的雏形。展望2022年，我们坚信数字技术将继续对各产业产生深刻的影响，也期盼见证更多具有颠覆意义的新技术与商业模式的开启。正如1945年美国科学研究与发展办公室的著名报告提到的那样，我们期待在2022年共同探索“科学，无尽的前沿”。

趋势 01

各类数字技术结合，共同加速产业数字化变革

云、人工智能、物联网、5G 等数字技术的应用场景在 2021 年加速拓展。政府和企业对于数字化转型的认识日益深刻，转型创新步入加速阶段。随着人工智能技术的持续发展，工业互联网的广泛建立，3D 打印、区块链、VR/AR 等技术的广泛应用和各类机器人、自动驾驶系统的逐渐普及，我们看到众多 ICT 技术正在形成有效的协同关系，以行业解决方案的形式渗透到各个行业以及企业运营的多个方面。

2021 年，在国家发展战略的大背景下，以制造业和数字城市为代表的产业应用案例越来越多。产业数字化转型基本已完成了单个应用场景的突破，证明了数字化技术对于企业变革的重要作用。 展望 2022，我们认为产业数字化转型会逐步从单场景突破向多场景复制、全面化布局、持续管理运营提升方向发展。同时我们相信行业解决方案所集成的 ICT 技术也将逐渐增加，结合不同技术的特性来综合解决企业运营过程中的各类问题，向更多维度的智能数据产生、更高效的智能计算实现、更广泛的业务节点连接、更高效的内部数字界面方向发展。

数字化变革的进程随着新冠疫情的发展极大的推动，但在实际落地中我们认为企业也应对数据资产利用不到位、系统割裂、企业文化基因不匹配等众多问题给予足够的重视。我们期待在 2022 年看到更多产业的数字化转型成功案例。

趋势 02

企业对安全韧性的关注度提升， 网络安全产业快速发展

随着云、物联网、5G 等技术的普及，企业的设备与数据资产逐渐从内部转移到了云以及边缘。数字化技术的加速渗透对各产业的网络安全带来了更多的挑战。在 2021 年，我们目睹了全球众多网络安全以及数据安全事件，包括云防火墙配置以及访问权限管理不到位导致的数据泄露、员工安全意识欠缺导致的黑客系统入侵、网络设备以及工控系统遭受的 DDOS 攻击等，这些安全事件给企业带来了巨大的治理成本。与此同时，全球各国政府也在加强网络安全与数据安全领域的法律法规要求，例如我国推出的《数据安全法》。我们认为在满足政策监管、加强安全防护以及构建客户信任的共同驱动下，企业的安全治理需求将愈加强烈。

展望 2022 年，我们认为在安全领域存在三大趋势。一是从内部 (On-premise) 设备安全到云安全与物联网安全，二是从设备的安全到数据与信息的安全，三是从设备与数据资产的防护到管理体系的建设。在这三个趋势的影响下，在云安全、物联网安全、隐私计算、数据防火墙、安全合规标准认证、SaaS 安全等众多领域将涌现出新的安全产业玩家。事实上，在 2021 年底，北美地区以及以色列已经出现了众多新型网络安全与信息安全企业，我们相信在 2022 年安全产业将继续快速发展，亚太和欧洲地区也将迎头赶上。

趋势 03

开放式标准普及程度提高，产业生态构建依旧是关键抓手

在新的数字化世界中，标准建设逐渐在成为各产业关注的对象，开源的标准有助于实现设备与数据的可连通性、增强不同企业间的协作、降低切换成本，从而创造更大的价值。回顾互联网与移动互联网的发展历史，开放的通信协议、硬件架构、操作系统等为世界带来了众多革命性的变革，我们相信公开标准的建设与产业生态的构建将继续带来巨大的影响。2021 年，我们关注了三大正在持续进行的标准与生态建设，其在 2022 年将继续发展并吸引更多的产业主体参与其中。

Open RAN(开放型无线接入网) 架构是无线通信领域的中立性架构，能够使电信运营商整合不同供应商提供的网络硬件与软件，从而大大降低网络建设与运维的成本，进而提升电信运营商的网络服务水平。虽然 Open RAN 在运营商侧能够带来显著的 CAPEX 降低，但它与网络设备供应商的现阶段利益存在冲突，因此其普及依然面临着挑战。我们相信开放中立的标准蕴含的巨大力量，也期待 2022 年在新兴市场启动的 5G 网络建设能够看到 Open RAN 的落地。

IPFS(星际文件系统) 是分布式的文件存储协议，是分布式互联网 (Web3) 的关键底座之一。类似 HTTP 协议，IPFS 用于文件在网络上的传输与存储。IPFS 能够支持低带宽下的文件传输，更持久地对信息进行存储，并提高抵抗网络故障的能力。虽然 IPFS 无法替代 HTTP，但期待在 2022 年，其能够在某些应用场景中发挥作用，作为 HTTP 的补充，为互联网的发展做出贡献。

IPv6(Internet Protocol version 6) 是下一代的网络地址协议，主要用于解决 IPv4 地址耗尽的问题。通信地址的不足将使得设备无法连接到互联网，因此 IPv6 是支持数字经济继续发展的关键要素。尽管 IPv6 早在 1998 年就被引入，但由于与 IPv4 的不兼容等问题导致 IPv6 的产业生态构建面临众多挑战。2021 年，全球大部分国家政府均已经对 IPv6 给予了足够的重视，其部署进程也有了极大的提升，期待在 2022 年，全球各国继续加速向新一代网路地址协议过渡转型。

趋势 04

软件定义的范围持续扩大，从技术层赋能敏捷型组织

软件定义的网络 (SDN) 为云基础设施服务商和企业显著降低了运维成本，并提升了业务的可延展性。与此同时，随着云的普及，云原生平台也将这种可延展性带给了各类云上的企业。软件定义在 2022 年依旧将是革命性的趋势之一，并将在以下三个领域持续创造价值。

SD-Branch (软件定义的分支) 是构建在软件定义的广域网 (SD-WAN) 之上的概念，是具有 SD-WAN、路由、网络安全和 Wi-Fi 功能集成的集中式管理平台。SD-Branch 的目的是利用网络虚拟化，在单一平台上运行多个独立功能，显著提高企业网络运营的敏捷性。企业可以快速部署和配置网络解决方案，进而支撑业务的快速变化。

云原生平台是具有弹性和敏捷性的新应用程序架构，能够使企业响应快速变化的数字技术与外部环境。基于云原生平台打造的 ERP 等软件应用，能够帮助企业减少维护软件系统所需的精力，将注意力更多地放在业务发展与企业管理当中。我们相信在 2022 年将会出现更多的基于云原生架构的企业级软件应用。

无代码与低代码开发平台是可以让程序开发者不用传统程序设计语言即可开发应用程序的平台，在 2021 年涌现了众多初创企业。无代码与低代码的本质是提高软件开发的效率，其中代码的模块化相较完全无代码，在实际应用的角度更具有落地性。2022 年，我们对无代码与低代码领域的发展也拭目以待。

趋势

05

下一代互联网的雏形初现，信息科技以及数字内容产业的未来充满想象

随着海外大型互联网公司的布局，元宇宙概念在 2021 年的火热程度达到了空前高度。我们认为元宇宙概念有两种形态，一种为新型移动互联网，另一种为构建在去中心化网络上的虚拟世界。站在可落地性的角度，新型移动互联网对于商业世界的影响或更大。在这样的元宇宙概念下，互联网价值栈的各个层面都存在巨大的发展潜力。

新型移动设备的发展在过去几年中取得了长足进步，AR/VR 设备的应用场景逐步拓展，与新型设备适配的内容越来越多，下一代消费级 AR/VR 设备也有了量产计划。与此同时，诸如触感手套、脑机接口等新型交互方式也出现在人们的视野中。交互设备的变迁将带来移动互联网产业的巨大变革，底层硬件、操作系统、社交媒体、各类软件应用都将有机会在新交互设备的生态下重新制作。但 AR/VR 等新型移动设备在诸如发光、反射、电池等关键部件上仍有待突破，我们期待在 2022 年目睹产业的发展进步。

内容与社交的结合已成为游戏等娱乐内容的关键趋势，借助用户共创的理念内容，厂商能够更好地进行创新并提高用户粘性。2021 年，全球范围内的众多游戏厂商依靠内容与社交的结合取得了极好的商业成果。相信在新型移动设备的加成下，内容厂商将在 2022 年继续开拓创新。

虚拟空间中的多种业态也在 2021 年崭露头角，众创内容平台、数字艺术品等新商业模式涌现。正如互联网时代每个企业都需要建网站、移动互联网时代每个企业都需要一个 APP 或者社交媒体账号，在新的移动互联网时代每个企业可能都会建立一个自己的虚拟空间。如果将元宇宙看作新型移动互联网，那么除了在 ICT 产业领域外，在娱乐内容、电子商务、金融支付等众多领域都会出现新的业态。

量子计算作为革命性的算力提升方式，其相关研究也在 2021 年取得了重要进展。我国 66 比特可编程超导量子计算原型机实现了计算能力的突破。量子计算机对特定问题的求解超越超级计算机即量子计算优越性，是量子计算发展的第一个里程碑。我们期待全球各国以及各大实验机构在相关领域的研究实现突破。

医药与健康服务

Pharma & Healthcare

2021年是新冠疫情出现的第二年，整个社会已经开始适应了“疫情新常态”。我们调研了医疗健康生态中的医疗服务方、费用支付方、药品器械提供方和医疗健康消费方，对公立医院在支付改革全面推广中面临的挑战，对私立和外资医疗机构患者引流和成本控制的压力，对医疗器械、药企面对医保带量采购模式的困惑和对生物医药创新产品的重视，对健康险公司针对重疾险、医疗险的市场竞争策略和风控能力的创新需求，对如何借鉴其他行业对消费者和患者实现更精准的个体化医疗、更早期的健康管理和疾病预防、更完美的就医旅程，进行了深入地研究、分析和总结。展望2022年，我们认为中国的医药大健康行业亟待以“效率”和“创新”两大关键词为先，增强危机感，积极拥抱新时代的机会与挑战。

效率——医改之下，行业加速变革，全行业效率之争愈发凸显。

在中国政府推动共同富裕、重视硬科技、降低流通成本、增加行业有序高质供给的主基调下，医疗健康企业在分销渠道、大供应链和商业模式方面亟需变革。

趋势 01 重塑分销渠道组织

药品和器械企业预计通过整合治疗领域或产品线等方式进行组织重塑，从而提高人效，降低分销成本。我们观察到：头部药企纷纷开展组织变革，甚至通过组织剥离手段确保集采药物效率而同时不影响创新药研发氛围。组织重塑的本质是对企业的资源进行再分配，而其成功的关键在于从变局中往未来看，着眼研判未来应将战略重心专注于哪些疾病领域，并构建自身的商业能力。

趋势 02 重构大供应链体系

头部生物药企业以降本增效亦迫在眉睫。我们观察到：头部生物药企业在带量采购压力之下，纷纷开始关注大供应链体系设计，从而确保企业盈利性。对尚处爬坡期的生物制药企业而言，一方面需要通过重塑供应链以充分提高效率，另一方面需要加速构建自身销售能力或借力营销合作伙伴提升销售效率、快速上量，以期走出战略亏损期是当务之急。

趋势 03 调整绩效激励机制

在商业模式方面，对于进入集采的成熟药企而言，商业模式须重塑以适应低毛利水平运营，而此需要企业重塑企业发展愿景、文化和领导力，并根据新的工作方式调整绩效评价和激励方式，以实现企业转型。此外，我们也观察到部分企业仍对集采进度和力度持观望态度，我们预计此类企业在未来将面临更大的经营压力。

趋势 04 着力提升运营效率

创新支付模式如 DRG、DIP 的广泛使用，让医院等医疗服务机构管理者把提高效率、降低成本视为前所未有的工作重点。院长们将全方位提高医院运营效率，包括床位周转、药品和耗材管理、门诊及住院流程管理、手术排程、医疗信息化的完善、互联网医院建设等领域。同时，无论是公立医院还是私立医院都对患者引流工作高度关注。随着过去 10 年大量的医院建设和扩容，医院和医生都在获取优质病源方面存在巨大挑战。如何用合理的成本代价聚集足够多高质量病源是医院长期可持续性发展的重要保障。我们观察到：疫情之下，单纯靠高返利的渠道模式获客的私立医疗机构陷入经营窘境，而通过抖音等新渠道围绕内容沉淀和品牌建设的机构获得较快增长。

趋势 05 优化患者体验

医改、互联网监管等新政及技术进步加速健康险行业发展。健康险企业须重新评估医改等政策对重疾险等险种对消费者行为的影响，从而在产品开发、核保、理赔和患者体验等环节进行优化，从而确保盈利性。我们观察到：新技术的快速成熟为中国健康险保险流程优化提供了良机，运用数字化技术优化理赔环节价值创造潜力巨大，尤其 AI 等技术的引入在理赔欺诈及客户分析方面呈现较高效率优势。

创新：带量采购倒逼药品/器械企业以及流通和零售各环节企业加快创新步伐

趋势 06 博采众长，借鉴跨行业经验

对从院内出走的药企而言，无论是药店 /O2O 亦或是电商 / 互联网医院等各新兴渠道均对药企在渠道理解、能力建设资源投入层面提出了极高的挑战。院外渠道销售趋于零售逻辑，领先零售企业在人、货、场的领先实践反向可供药企借鉴。我们观察到：注重药店、电商等新渠道建设的企业已经率先取得了 20% 以上年化增长并在持续扩大销售队伍。在积极建设全渠道的同时，药企还需要关注在产品获取：从侧重研发转向研发与业务拓展并行，以期短中期内快速健全产品组合；从快跟研发转向逐步布局原创，以期中远期真正提升自身在产品层面的竞争力与创新力。对于械企而言，价格与盈利同样受到集中采购等政策影响，但国家同时出台了相应的优惠政策，扶持高质发展的本土械企加快产品创新、推进国产替代，值得械企加快步伐，把握机遇。针对以上趋势，我们强烈建议药企和器械企业，向在消费者导向和全渠道管理方面先行一步的领先消费品企业借鉴取经，洞察其创新实践背后的商业逻辑，谋定而后动，以期走出“多快好省”的创新之路。

趋势 07 洞察患者痛点

政府对于医疗卫生工作的关注重心正在从医疗逐渐向健康管理领域过渡，这对于整体卫生经费的使用效率有重要意义。公立医院在建设互联网医院的过程中都增加了针对患者院外健康管理和康复管理的内容。围绕院前、院中、院后的一体化医疗健康整体解决方案将成为公立医院创新业务和提高竞争力的重点。我们再次强调，这些解决方案绝对不能从自身禀赋出发主观地臆测患者的需求。更需要的，是深入洞察患者痛点，甚至思考借鉴互联网企业、零售企业曾经走过的创新之路，将健康解决方案真正从蓝图变成大家愿意尝试、愿意买单的新鲜事物。

趋势 08 创新业务模式

商业健康险的创新重点之一是如何建立完善高效的医疗服务网络，并力争与网络内的医疗机构形成业务协同及战略整合创新业务模式，从而降低理赔风险，并更好的改善客户服务体验，提高续保率。商业健康险创新的另一个重点是将保险业务与健康管理服务更好的结合，形成保险加健康管理的创新业务模式。随着人口老龄化及医学技术的不断进步，重疾险产品的理赔风险逐渐变得难以预测和控制，尤其是中小保险公司。如何通过主动式健康管理来预防控制疾病的发生、发展，将成为市场上领先健康险公司的核心竞争力。相较于传统的大而全的保险产品，未来健康险企业须本身具备较强对病种的深入理解，同时需要构建涵盖药企、械企和医疗服务机构的健全生态，从而在产品设计、分销和理赔方面实现创新和差异化。

对医疗大健康行业企业来说，正在迎来一个艰难挑战与爆发性增长机遇并存的时期。我们期待与大家一起，回归商业本源，借鉴领先行业经验，上下求索，寻求发展突围的全新道路！

金融

Financial Services

在经历了世纪疫情和百年变局演化的2021年，复杂不确定的外部环境或成常态，2022年对中国来说将是在“十四五”良好开局之后“稳中求进”的一年，是“资管新规”过渡期后崭新的一年，是资本市场走向全面股票发行注册制的一年，是加入WTO满20周年后迎来RCEP生效启航的第一年、更是双碳目标“1+N”系列政策推进落地的一年。

趋势 01

券商财富管理进入客户经营新时代

房住不炒和资管新规将投资者储蓄引向净值型标品投资，趋势性利好券商大财富管理业务。2021 年股市总体交投活跃，日均股票交易额突破万亿元，年底 A 股市值突破 90 万亿元；截止 2021 年 11 月，A 股市场投资者数量达到 1.96 亿。对券商来说，如何扩大有效客户基础和持续为客户创造价值是财富管理转型的两大核心挑战。

伴随基金投顾试点两年后趋势性扩容，券商与基金公司、银行、三方机构等不同类型持牌机构将展开全面市场化竞争。已获批的 27 家券商机构（截至 2021 年底）必将抓住先机、创新驱动，积极探索买方投顾业务模式，包括在资产配置、陪伴服务、智能投顾、服务产品化、外部渠道合作等领域寻求突破。在经历 2021 年对客户信息保护和互联网平台的整治后，预计 2022 年，券商将在引流获客和线上化运营等领域进一步理顺与数字生态合作方的关系、强化内部能力建设、打造升级更为成熟规范、可持续发展的客户经营模式。

趋势 02

机构业务迅速发展、趋向头部化集中

在资本市场深化改革的三年多以来，政策鼓励对机构投资者的培育，叠加机构相对散户对增值服务要求更高且为服务买单意愿更强，使得机构业务无论从收入规模还是收入稳定性来看对券商中长期吸引力显著，未来趋向“得机构者得天下”。

随着金融服务双向开放，吸引外资金融巨头在证券和资管等领域在华加大投入积极展业，例如控股合资券商的高盛、摩根斯坦利、摩根大通、瑞银、瑞信、野村、大和等。国际巨头的正式入局，有望将来极大改观当前跨境投资“双低配”（即：海外投资者对中国资产配置比例相对较低、中国投资者配置海外资产比例相对较低）的局面。在机构服务市场，外资巨头在专业投研、跨境投资、全球资产配置、科技赋能、高效运营风控等方面具备相对优势。未来，在各类机构投资者（包括各类公募 / 私募基金、银行、保险等机构）的正向激励下，机构业务市场趋向于头部化集中。

趋势 03

全面注册制改革之下催动大投行综合创收

注册制改革是完善要素资源市场化配置的重大举措。随着 2021 年 11 月 15 日北交所开市并试点注册制，我国已形成区域股权市场、新三板（/ 北交所）、创业板、科创板、主板等多层次资本市场体系。全面注册制的推行未来将延伸至主板，意味着投行将向“投资 + 投行”的大投行模式全面升级。投行将需建立和发挥股权融资、债券融资、直投、信用等业务条线融合的生态，通过内外部协作，发挥价值发现和定价能力、撮合交易能力、投资能力、销售能力等综合能力，实现轻重资本业务能力结合，利好资本实力和综合能力强的券商。

趋势 04

做市和金融衍生品业务未来将成为领先机构的重要护城河

近年上市券商大力发展自营投资业务，多家上市券商的自营业务已成为收入贡献第一大业务板块。然而，国内券商自营多数仍以方向性投资为主，其业绩受二级市场行情波动影响大。对标海外成熟市场，中国资本市场需要做市商制度安排和金融衍生品（包括场内和场外衍生品）的发展，以推动券商向交易导向型投资业务转型。

做市商制度方面，在现有新三板做市商制度安排以外，未来进一步扩大范围可期，例如科创板引入做市商机制。证券公司做市交易业务目前还处在初级阶段，对资本实力强且评级领先的机构来说，有望借此筑起护城河。

场内衍生品方面，场内期权是重要拓展品种，自 2015 年以来，先后有上证 50ETF 期权、沪深 300ETF 期权、沪深 300 股指期权等上市。未来，市场期盼场内股票期权的落地，从而满足不同投资者对其风险对冲，降低投资组合的风险敞口、创新投资策略、平滑业绩波动等功能作用，有利于吸引更多机构投资者、引导更多长期资金入市。

场外衍生品方面，我国以收益互换和场外期权为主，在投资者应对市场波动对套期保值和风险管理的需求牵引下，近年有迅猛发展。截至 2021 年 6 月，场外衍生品存续名义本金接近 1.5 万亿元，其中前五大券商占据约 80% 的新增名义本金份额。

总体，我国金融衍生品仍处在发展初期，未来包括权益、固收、利率、商品和外汇等领域衍生品拓展空间巨大，但同时对机构资本和资质能力要求门槛高，因此对已有积累的领先机构来说，这有望发展成为未来重要的护城河。

趋势 05

第三支柱养老金市场在顶层设计下快速发展

中国的快速老龄化催生第三支柱养老金市场的快速发展。

根据中国发展基金预测，2022 年中国 65 周岁及以上老年人占比将突破 14%，意味着我国即将进入深度老龄化社会。

第一支柱方面，即社保为主的公共养老金，基本养老保险已基本实现全覆盖，但保障水平有限，当期承压巨大。

第二支柱方面，即职业年金和企业年金，职业年金仅适用于机关事业单位人员，实际惠及人群有限且当前覆盖率已超过 80%；而企业年金虽近年稳健发展但覆盖率仍偏低，截至 2020 年建立企业年金制度的企业数量占比不足企业总数的 1%。

第三支柱方面，当前市场上的个人养老投资产品主要包括个人商业养老保险、养老理财、养老目标基金等三大类。其中，公募基金自 2018 年监管层推出《养老目标证券投资基金指引》以来，利用其主动管理优势，为投资者提供适用不同风险等级和生命周期的系列养老 FOF 产品。在保险领域，截至 2020 年底国内已成立了 9 家专业养老保险公司并独立持牌经营，在 2021 年 1 月恒安标准养老获批开业，2021 年 9 月又新批筹国民养老。2021 年底银保监会印发《关于规范和促进养老保险机构发展的通知》，旨在进一步规范养老保险公司业务，培育专业化的养老保险机构。

展望“十四五”时期，我国第三支柱养老金融业务将进入一个快速发展的阶段。随着《关于推动个人养老金发展的意见》出台，明确要推动发展适合中国国情、政府政策支持、个人自愿参加、市场化运营的个人养老金，与基本养老保险、企业 (职业) 年金相衔接，实现养老保险补充功能。预期通过制度政策的顶层设计，将加速我国构建多层次、多支柱养老保险体系。

趋势 06

绿色金融成为新竞力，转型金融待破题

中国在 2020 年提出双碳目标之后，于 2021 年发布了《关于完整准确全面贯彻新发展理念做好碳达峰碳中和工作的意见》和《2030 年前碳达峰行动方案》，后续发布实施方案、出台保障措施，形成碳达峰、碳中和“1+N”政策体系，明确时间表、路线图、施工图。

绿色金融体系建设稳步推进。例如，2021 年 4 月印发的《绿色债券支持项目目录（2021 年版）》标志着中国绿色债券标准制定上迈向“国内统一、国际接轨”；2021 年 8 月央行发布《金融机构环境信息披露指南》及《环境权益融资工具》两项绿色金融行业标准。

截至 2021 年 6 月末，我国本外币绿色贷款余额达到 13.92 万亿元。中国已成为全球最大的绿色信贷市场和全球第二大绿色债券市场。清华、高盛、中金等机构预测未来三四十年中国的绿色低碳总投资需求将达到人民币百万亿元级别。

国内领先金融机构以碳中和为目标，已经在公司治理、战略规划、碳足迹测算、气候风险分析和压力测试、棕色资产界定、环境信息披露和产品创新能力等方面向一流标杆金融机构看齐，并积极展开国际合作。在双碳目标下，绿色金融已成为银行打造新竞力，实现差异化发展的战略高地。

而对大多数银行等金融机构来说，如何支持占相当比重 GDP 的排碳和高碳产业的低碳转型是更为重要的课题，包括如何支持对煤炭等化石能源的清洁生产和高效利用。就转型金融而言，不仅在标准规范制定上，而且在信息披露、核实验证、持续管理、约束激励机制等实务方面，需要各方凝心聚力，尽早破题。

趋势 07

RCEP带来跨境金融服务增长机会

2022 年 1 月 1 日 RCEP 正式生效落地，将释放区域内巨大的贸易增长潜力，促进区域经济一体化发展，推动全球贸易与投资自由化便利化。作为全球最大的自贸区，RCEP 的 15 个成员国的总人口、经济总量和贸易总额均占到全球总量的 30% 左右。

随着 RCEP 区域内大幅降低关税，将增强成员国之间的贸易依存度，推动区域内产业链和供应链融合和重塑，为金融机构提供跨境金融服务带来机遇，主要体现在三个方面：一是跨境贸易金融、跨境产业链投融资的增长机会；二是推动人民币国际化的机会，包括在外贸规模扩大中增强人民币计价功能，利用人民币支付结算和银行间清算的比重未来有望在区域内提升；三是推进区域金融机构间合作的机会，通过互设机构和开展业务，加强金融合作与创新。

趋势 08

中小银行进入数字化转型升级新阶段

在新冠疫情冲击、经济下行、利差收窄等多重压力下，中小银行经营面临极大挑战。面对客户线上化趋势明显，非接触式金融服务需求大幅增加，中小银行通过科技赋能提升经营韧性和效率。具体表现在：一是零售小微业务线上化产品服务占比大幅提升；二是银行业务模型不断创新（例如：远程银行）；三是整合银行间资源提升规模效应（例如：山西、辽宁、河南等地的中小银行考虑合并重组后在更大平台上科技投入）。

无论主动还是被动，未来中小银行将进入数字化转型加速升级的新阶段，体现在从战略到组织文化、数据资产、科技赋能和生态建设等五大维度。在“十四五”期间，需要把握三大机遇：一是数据共享的机遇，结合本区域政府数据授权运营试点，积极参与本地区公共数据市场化运营和使用；二是客户场景深刻变革的机遇，将金融产品服务嵌入到本地各类生产生活场景中，打造数智产融体系；三是金融科技发展迭代的机遇，通过与其他银行及金融科技公司等的开放协作，打造数字化金融服务生态体系。

房地产

Real Estate

受多方面影响，2021对很多房企都是艰难甚至经历生死存亡的一年。展望2022年，挑战依然存在，但在“房住不炒”稳字当头政策指引下，行业将迎来新的发展机会。罗兰贝格认为，新发展格局下，我国城镇化红利空间仍然存在，部分问题房企出清洗牌过后，注重长期能力建设和精细化管理的企业将脱颖而出。与此同时，不动产资管将进入实质落地阶段，也将为房地产企业发展注入新动能。

趋势 01

房地产市场进入“X”型双曲线发展新阶段

中国步入城镇化深化发展阶段，2019 年我国城镇化率已突破 60%，达到 80% 水平仍需约 20 年的发展时间。在此期间，对照国际经验，开发业务整体呈现“L 型”走势，经过 10 年左右的增长停滞甚至负增长后市场规模方趋于稳定。与此同时，近年我国房地产存量市场呈现出不断壮大的趋势，推动不动产资管发展的相关政策、资金、人才等驱动因素逐渐成熟，房地产资管未来迎来重大发展。

趋势 02

穿透式的资金统筹能力或将成为2022年生存决定因素

在 2021 年相对偏紧的资金环境和行业“三道红线””影响下，房企经历了严峻考验，甚至部分房企因现金流紧缺导致债务违约。预计 2022 年，因地方对预售资金更加严格的监管，和对房价的严格管控，房企资金状况难出现大幅度的改善，因而需更加注重资金的综合统筹管理，一方面，更进一步地开源节流，加大剥离低效资产、降低采购费用、管理费用、人力成本，增强抗风险能力；另一方面，注重合规情况下的资金归集与大资金管理，纵向穿透组织层级、横向穿透业务，从而确保企业在下行周期中实现顺利过渡。

趋势 03

低效资产密集入市考验运营和去化能力

过往多年的增量房产开发红利期，房地产企业以规模为导向，在全国跑马圈地，短时间内提升了开发规模，但由此也带来弊端。一方面，诸多商业、写字楼、公寓、酒店等自持物业出租率低，运营绩效不佳，经营利润难以覆盖资金成本，侵蚀了企业盈利；另一方面，住宅销售去化良好，但车位、商铺等可售业态却无人问津，未售物业沉淀的开发成本甚至高于已售物业的利润。在当前的行业形势下，房企需加快资金回笼，其中滞重资产的处置成为回笼资金的共同选择，这将造成低效资产密集入市，买家缺乏的局面。在此背景下，需要注重现有物业的自身运营，提高资产回报率从而提升对于买家的吸引力。同时，低效资产处置需评估、代理、咨询等多种第三方专业服务支持，房企可通过与外部专业服务公司合作，更高效率地解决低效资产问题。

趋势 04

开发商资管转型进入实质落地阶段

国内开发商普遍以住宅业务为主，部分企业基于自身对行业趋势的判断，探索性地开展了少量资管业务，尝试积累优质资产、打通业务模式。在住宅政策从严、行业竞争激烈的情况下，房企会加快资管转型步伐，修炼“开发销售 + 资产管理”综合能力，依托资管开辟新的增长曲线。相比国际领先资管企业，国内房企仍有短板，但我们相信，中国资管市场在不断发展，未来空间广阔，将会有一批国内房企通过能力和资源的全方位补足，在资管行业中占据重要位置。

趋势 05

土拍政策调整开发利润有望企稳

2021 年针对 22 个重点城市出台全年分 3 批次集中发布土地出让公告、集中组织出让活动的两集中三供地政策。在新规执行下，一批次出现了过度激烈的竞争，而二、三批次则出现地市平淡，底价成交、多项目流拍的局面。罗兰贝格认为，2022 年，热点城市集中供地继续施行，但政策将持续微调，主要导向是在保证开发质量的前提下，适度放宽拿地限制，通过稳地价带动稳房价。因此，以集中供地城市拿地为主的房企的盈利性有望从快速下滑转向稳定的合理低位水平。

趋势 06

行业竞争坚定转向管理精细化，区域更进一步整合聚焦

跑马圈地粗放式增长时代已经结束，目前处于向高质量发展转变的过渡阶段，房企在企业管理及业务经营层面存在规模快速扩张“后遗症”，仍有较大的降本增效精细化运营提升空间。行业竞争未来将从规模化逐渐转向管理精细化，领先房企注重在成本、费用、流程、创新等方面修炼内功，实现降本增效，驱动未来成长，打造核心竞争力。在新的行业形势下，房企以利润为导向，不断加强区域整合，减少管理层级，确保组织的精简高效，提升决策效率，组织更加灵敏。通过持续改善组织效能产出，解决野蛮生长时代粗放式扩张带来的内部低效问题。

趋势 07

数字化投入趋于精准务实

房地产数字化从全面投入到精准投入、务实和结果导向，过去的数字化投入是全面铺开到各个环节，但从结果来看，有些投入短期内看不到回报，有些投入则是投资回报率较低，不符合房企当前阶段资金高效运用的要求。因而，趋于理性和务实是下一阶段的发展趋势。预计房企的数字化变革将重点围绕以下几个方面开展，第一，优化业务专业应用，提升专业模块工作效率。第二，投向核心数据拉通，保证各专业模块工作的顺利衔接，降低沟通成本。第三，对人力资源、财务资金、行政管理等核心模块统一线上工作入口，总部至一线实现信息的充分共享及互动，形成线上工作交圈。

趋势 08

战略协同将成为多元业务探索的重要判断标准

对房企和物企而言，经过过去多元领域的大面积探索，目前更倾向于结合战略方向与资源禀赋采取主动聚焦策略，理性选择布局赛道，注重业务间的战略协同，重视匹配组织及管理机制。对企业而言，开发端在商业、写字楼、养老、长租、酒店等诸多业态中，选取重点业态投入核心资源。物管端围绕多种增值业务的选择，聚焦在具有更高投入产出，自身具备差异性的赛道。

趋势 09

物业资本盛宴接近尾声，收并购下扩张后遗症显现，经营回归本质

近年来，大量头部物企独立上市，行业头部企业门槛快速提升，拓规模保持行业地位及维持资本市场信心是核心发展逻辑。物业剥离上市潮已经过三年，期间大量物企上市，获得了可观估值和市场表现。随着领先物企大部分上市，罗兰贝格发现，大规模并购带来强劲扩张的同时，整合协同困难等现象日益增多，资本对于物企的追逐热潮也已然过去。预计随着万科、龙湖等龙头物企上市，将宣告物企上市风口的结束。未来，领先物企将普遍从唯规模论转向规模、质量和精细化运营并重。

趋势 10

打破围栏，城市服务商业模式日臻成熟，将成为轻资产业务新蓝海

围绕城市发展，城市更新及城市服务运营将产生无限想象空间，潜在市场规模将超万亿，增长可期，是未来业务发展的重要方向。目前，城市服务运营和城市更新仍处布局前行探索期，未形成可复制的成熟模式，需打开业务思路，广泛外部合作补齐资源及能力缺口。同时强化合作借力意识，以项目落地及盈利模式跑通与合作共赢为核心原则，面向政府背景合作伙伴、垂直领域玩家与跨界科技龙头开展差异化合作。

政府与公共

Civil Economics

“十四五”时期是开启全面建设社会主义现代化国家新征程的第一个五年，准确把握新发展阶段，深入贯彻新发展理念，加快构建新发展格局，推动高质量发展是发展主基调。与此同时，伴随着全球区域格局新态势及城市更新迈入存量时代，产业和城市空间变局进一步明显。这意味着我国部分城市将登上全球城市及产业竞争发展的新舞台。在新时代背景下，如何融入全球产业链发展，结合禀赋特色和全球进程，寻找并紧抓城市和产业发展的机遇点是绕不开的话题。

趋势 01

全球区域经济合作新态势下激发产业链格局重塑机遇

区域经济合作协议的逐步落地和中国影响力的提升将催生以中国为主导的新一轮产业链空间变局。地区主政者需要从全球布局、全球协作、全球竞争的视角探索新布局下的机遇。区域抱团掌控产业链核心关节、构建细分领域全球高地、搭建相关要素的全球协作平台和服务能力是产业竞争力升级的核心。

趋势 02

“专精特新”中小创新企业的产业发展关注度快速提升

构建优质企业梯度培育体系，强化对中小企业的分类指导与分级培育。以“专精特新”中小企业为服务重点的中小企业公共服务体系进一步完善，保障中小企业平等使用要素资源、公开公平公正参与竞争。深化新三板改革，设立北交所，补足多层次资本市场发展普惠金融的短板，激活资本市场对中小企业的服务能力。

趋势 03

基础创新重要性日益提升，完善区域创新布局

强调基础创新，积极布局大科学装置和国家实验室，探索基础研究多元投入机制，引导并鼓励企业和社会力量加大基础研究和应用基础研究投入。跨区域协作创新网络建设进入实操阶段，通过建设跨区域产业研发中心、跨区域产业学科创建、联合项目攻关等手段加强创新协作。建设联通产业的科研共享服务资源体系，将本地产业基础与区域创新网络深度融合，借力区域实现产业创新。

趋势 04

新发展格局下县域经济探索更为均衡和生态的发展新模式

科学规划一二三产均衡发展的经济结构，实现经济总量、生态总量、居民收入的均衡发展。构建全产业要素流通整合平台，基于高质量产业结构，提升配置效率和效能统筹。针对性建设集约普惠的产业服务及资源平台，支撑更具创新活力和弹性的乡村振兴产业生态。

趋势 05

现代治理体系有机融入社会力量，创新社会企业新模式

ESG 理念模式引入，探索中国特色的社会企业。企业从做公益转向以专业能力参与社会治理，“如何做社会企业”不仅成为业务经营的指导准则，也成为业务创新的源泉。城市在治理体系中，也有意识地在专业领域引入企业专业能力，形成监督下共治格局。

趋势 06

新基建推动公共技术赋能平台建设，催生数字经济新形态

新基建在云计算、5G 等基础上，进一步向人工智能、区块链等公共技术平台深化。通过技术平台的建设，形成多类底层技术融合的数字底座，激发更多细分领域的数字企业创新，并降低产业数字化的技术门槛。分工明确，龙头企业做平台、专业企业做细分的共建生态成为数字经济发展的主流趋势。

趋势 07

城市转型中的数字治理牵引数字产业发展和数据价值释放

政府在城市数字化转型中形成扎实的数字底座和技术能力，多项技术以政用场景作为试验场，日渐成熟后逐步向商用、民用拓展。数据立法逐步完善，明确数据权益归属问题，为今后厘清数据链上各方利益奠定基础，城市数据有序开放和共享。数据安全需求进一步提升，建立“政府监管 + 社会监督 + 机构自律”的安全保障机制。

趋势 08

城市更新进入转型期，探索可持续城市更新模式

存量时代，城市更新进入“城市空间结构优化和品质提升”下半场，从过去政府主导为主的模式，转向政府主导下社会资本参与、公众参与的可持续实施模式。集约式发展下，地产由“重开发”走向“精细化管理运营”时代，渐进式、留改拆为主基调的城市更新要求房地产开发企业具备以“留”为主的有机更新能力，包括社会服务能力和社区运营治理能力等，以长期运营收入平衡改造投入成为大势所趋。公众将真正参与到城市更新中来，更健全的公众参与机制亟待建立。

趋势 09

新时代趋势下，文化供给、消费升级、IP赋能成为城市更新关键词

建筑焕活延续城市历史文脉，城市更新中建筑与区域的人文风貌保护成必修课，多元新潮功能及业态的引入将焕活建筑价值，赋能历史建筑承担商业、文化展览等多重社会价值。疫情叠加 Z 世代崛起，创新化和主题化成“新商业”风潮，面向客群的商业定制化程度重要性日趋上升，“首店经济”、“主题化”、“一站式”成为新消费主流趋势。IP 化成为新风口，IP 作为与圈层用户沟通的天然介质 , 成为打开年轻圈层新的社交路径，地标建筑 IP 化、IP 联合营销成为城市运营新方向。

趋势 10

“双碳”规划细化落地，关注数字化和区域联合赋能城市碳治理

“双碳”目标与人民生活、产业经济需要实现均衡发展，确保整体减排效果与城市发展目标的更优组合。“数字孪生”等数字化转型手段在城市碳治理过程中将扮演不可或缺的角色，对城市碳排放数据全景把控并对具体场景进行模拟预测，从而在监测、规划、建设到运营的全流程形成建议决策。同时，“双碳”成为区域生态进一步合作的良好契机，促进区域层面的多项联合规划和治理。

趋势 11

“双碳”要求带来地方产业经济发展变革与机遇

“双碳”目标倒逼产业转型，推动制造业尤其是初级制造业向绿色低碳转型，加快高耗能、重化工业等产业去产能和重组整合的步伐。绿色经济市场扩大，新增大量清洁能源设备、低碳排放设备等技术改造需求和大量绿色、低碳、零碳等技术需求。绿色投资比例上升，碳交易、绿证制度以及绿色金融等机制建设将深刻改变企业的盈利逻辑与技术应用逻辑。

趋势 12

养老政策全面转向养老产业化，养老地产进入新周期

人口老龄化趋势明显，临近深度老年化社会，随着老年群体消费力提升，老年消费市场处于爆发前期。家庭养老床位试点范围扩大、第三支柱养老保险规范、长期护理保险试点、智慧健康养老应用试点示范、老年人家庭适老化改造等政策举措实施，进一步强调养老产业规范化发展。寻找合适的商业模式，塑造核心养老服务能力，积极打造以养老社区为核心的多维度养老生态圈是养老地产发展的必由之路。

投资与并购

Investor Support / Merger & Acqusition

对于亚太地区私募股权市场来说，2021年无疑是极为成功的一年，交易额和交易量均延续了去年第四季度开始的强劲表现，双双实现了大幅增长。今年以来，以中国为代表的众多亚洲国家和地区对当地疫情进行了持续有效的控制，生产复工及市场复苏情况良好。虽然部分地区疫情仍有反复，但是投资者看涨情绪依然不减。与此同时，全球投资基金加大了对中国市场的关注力度，受疫情压抑的充沛干火药（Dry Powder）以及较低的融资利率都将推动中国私募股权市场在未来一年的蓬勃发展。

趋势 01

并购基金主导的控股并购在私募市场升温

近年来，以 IPO 上市作为单一投资退出方式的不确定性大幅上升。虽然 2021 年中国企业境内外 IPO 数量及融资额累创新高，但是在中美博弈、监管趋严的背景下，2021 年上市企业出现破发、估值倒挂的情况不在少数。

与此同时，国内市场的并购整合机会也在不断涌现：第一，一些本土企业面临行业转型、增长停滞、竞争加剧、管理层更替等长期挑战，需要应对资产处置、引入全新投资者的战略选项；其次，在贸易战及疫情的影响下，不少跨国公司在重新思考全球供应链以及中国市场的布局，主动选择调整或分拆非核心业务；第三，疫情加速了产能过剩行业的调整，也催生出许多行业整合的需求，尤其在大消费、企业服务、医疗等领域较为突出。

在此趋势下，以私募基金为主导的控股型并购正在成为许多企业及机构投资者优选的退出途径。多支头部私募基金也相继成立 Buyout 团队，通过杠杆收购、管理层收购、股权融资等资本运作手段，拿下企业控股权或收购有战略价值的少数股份（一般为 30-40%，仅次于创始人）后，全面实施专业化投后管理，以实现持续高效的价值创造。

根据 Mergermarket 数据统计，仅 2021 年前三季度亚太地区 Buyout 交易额相比 2020 年全年交易额就已经增长了 58%，达到了 1,996 亿美元。控股并购将加快成为未来常态化的私募基金投资和退出机制。

趋势 02

资本市场迎来私有化退市热潮

回顾 2021 年，受到 A 股退市新规、美股监管收紧等因素影响，上市公司退市数量创下新高，其中既有不符规定强制摘牌的企业，也不乏许多中概股谋求退市后赴港上市、回归 A 股，亦或在私募基金的支持下彻底私有化。

企业主动选择私有化，通常出于以下几个原因：第一，公司价值长期被市场低估，或者流动性较差，投资者认为私有化可以获取更大利益；第二，私有化后进行业务重组，重组后的公司或业务能够带来更大的价值；第三，对现有股权结构及公司架构进行调整，管理团队获得更大的决策权及自主性；第四，在行业及资本市场监管日趋严格的环境下，私有化不仅可以节省上市相关费用开支，更有助于股东及管理层更为灵活、有效、持续地管理公司业务。

在私有化案例中，私募基金扮演了极为重要的角色。一方面，退市企业拥有成熟规范的业务模式及经营管理制度，便于未来出售或进行二次上市，是私募基金进行 Buyout 的优质标的；另一方面，私募基金能够在资金、产业协同等方面为退市企业提供支持，作为财务投资者而更备受目标公司管理层青睐。

截止目前，有不少行业头部公司正处于私有化进程中，预计 2022 年资本市场私有化退市潮还将继续。

趋势 03

中国私募基金开始将ESG纳入投资评估范围

环境保护、社会问题、公司治理等 ESG 议题的复杂性及重要性随着疫情的爆发而格外凸显，并在后疫情时代成为可持续发展的关注焦点。一方面在监管披露压力、道德价值取舍等内外约束下，企业正在重塑商业价值，实现长远良性发展；另一方面，ESG 也在深刻影响投资者的行为及判断。

我们看到，越来越多的投资者近年来布局了 ESG 专项基金，积极发力包括社会文化、生物医药以及绿色低碳等细分领域的专项投资。更为重要的是，除了传统的评估行业趋势、经营情况与财务信息等指标之外，对目标公司 ESG 领域的评价，正广泛纳入投资者的决策范畴，因而 ESG 尽职调查也开始出现在中国领先私募基金的并购交易工作中，甚至投委会将 ESG 作为批准投资的必要前提事项之一。资本市场也表现出支付 ESG 溢价的乐观情绪，投资者认为公司的 ESG 表现与整体管理质量相关，良好的 ESG 管理有助于降低未来持有期间的相关投资风险，也更易实现高额的商业回报。相反，企业如果在 ESG 问题上表现不佳，则可能直接导致其交易价格的负面调整或打折。

趋势 04

行业头部项目享受估值溢价

相比前几年的快速成长，宏观经济在疫情前后进入稳定增长阶段，许多行业的发展格局逐渐成型。由此，当具有高爆发性成长的公司逐渐稀少，资本市场的投资关注点从增量增长过渡到存量增长。在市场集中度提升、盈利扁平化的过程中，行业头部企业因具有更强的垂直竞争力和行业整合能力，投资追捧热度在私募基金圈内快速蔓延，投后估值不断突破想象，滋生出一批光芒耀眼的行业独角兽。

对于投资者而言，明星公司的融资项目往往竞争激烈，只有不得不支付更高的估值溢价、在商业条款上做出让步，才有可能在优质项目中抢得份额。

同时，由专业财务顾问公司组织的交易流程，整体节奏也呈加速趋势，迫使投资者需要在有限尽调的期间内做出快速决策。对于寻找融资的头部公司而言，市场在赋予其高估值溢价的同时，也给予他们更多主动选择投资者的机会，不同基金的差异化资源和团队的专业优势成为公司股东及管理者选择合作伙伴时的重要考量因素。

趋势 05

中国市场步入全球私募基金的聚光灯，加快建立本地直接投资团队

由于资本市场投资对象往往覆盖不同行业、不同地区，投资管理流程复杂、专业化程度高，以往家族基金、资管公司、外资财团等往往选择通过中国本地合作方进行受托投资管理，亦或是通过股份跟投、不动产投资等方式来降低决策风险。

伴随着中国在全球经济地位日益凸显，中国市场的投资布局成为全球私募基金加注的首选对象，加注中国的资产组合同时受到亚洲投资者的募资青睐。我们观察到包括主权基金、家族办公室、对冲基金、保险资管、不良资产投资机构等在内的各类资本方纷纷丰富中国配置策略，成立本地直接投资团队并进行主动投资的积极尝试，投资标的从以房地产、传统制造业为主向各个行业领域多元化投资发展，涵盖成长期、扩张和并购多个阶段的交易类型。

企业运营与绩效提升

Operations & Performance Improvement

中国的经济发展从粗放的高速增长向有质量的稳健增长转变已经是不争的事实，从增量市场竞争向存量市场博弈也将是企业发展主旋律。此外，中国政府提出的“3060双碳”战略目标也深刻改变各行各业的竞争格局。但是无论是存量市场还是低碳战略，都对企业的修炼内功，降低消耗，立足长远绿色发展提出了更高的要求。精益标准化，端到端供应链改善，数字化、智能化促低碳发展都将在2022年成为企业不可忽视的竞争力。

趋势 01

新常态下，强战略更要练内功，提升运营效率竞争存量市场、“向内部要效益”渐成趋势

经济高质量发展，仅仅依靠“踩对赛道跟风起飞”的“风口”时代已过，企业的增长将更多依靠战略选对方向、运营竞争胜出、战略运营并重的模式，提升运营效率提上企业最高管理者日程。通过领先运营管理工具方法导入，优化运营模式和运营体系，以及建设内部研、产、供、销团队能力，领先企业不断推动单职能卓越、跨职能协同，强化产品和服务的市场竞争力，以持续获取更多份额。

趋势 02

“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”也为企业运营带来新的机遇，例如倒逼产品高端化和差异化升级，碳资产及碳交易管理可以成为企业新的效益创造机会，推动供应链绿色化和提效，在行业引入“碳成本”变革中重建成本优势，占得先机。

趋势 03

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，领先企业基于“全价值链”的经营策略，不断获得竞争优势。

趋势 04

源自业务一线、业绩导向的高阶分析、大数据等数字化需求旺盛、创新频出

源于企业真实运营一线的数字化迫切需求和创新动力已经盖过管理总部的推动力。数字化不再是仅来自于来自管理总部“自上而下的设计”，而更多是源于一线业务实操、与绩效直接关联的智慧凝练：一线运营管理者一方面运用数字化工具更好地设计、穿透业绩管理和精准激励体系，在每日工作中精准引导具体不同岗位的价值创造，另一方面在既有海量监测数据的基础上，通过高阶分析挖掘生产、采购、供应链、销售数据背后的问题和提升机遇，以及利用大数据工具进行工程师和分析岗人脑无法实现的复杂原料、工艺、供应链、销售寻优，指导运营调优、业绩进一步突破。

趋势 05

“标准化”仍然是持续不变的主题和效益来源

将自己、同类业务、同行最佳的“峰值”变“常量”始终是运营管理的重要课题和效益来源，也是导入数字化进一步提升运营业绩的前提。在标准化过程中，要持续迭代回答好三方面的问题：1. 标准：运营管理不能面面俱到失去重点，哪些内容要标准？2. 执行：如何保证业务一线执行标准、不留于形式，甚至“两层皮”？3. 持改：如何实现标准改进、业绩提升？

趋势 06

突破新业务，布局下一个十年

业务创新不断落地，企业逐步迈开更大步伐进入新的战略业务，为未来的 5-10 年增长布局。无论是原有产业链的延伸，还是相似产品的拓展，“老兵创业”需要面对全新的挑战：生产方面新工艺、新设备、新产品质量要求与成熟业务大相径庭，合格品产量爬坡承压；营销方面从以产定销转向大客户营销，组织、产销、考核等各方面需要向客户导向的经营思路和模式全面转型。

新一代制造业

Next Generation Manufacturing

2021年全球范围的海运大堵塞、行业全面缺芯到国内的双控管控加码限产，疫情的反复波动不断降低了全球制造业的稳定性和韧性。展望2022年，制造企业面临的挑战依旧，仍需要持续优化生产运营战略，通过强化供应链体系、优化制造网络布局以及持续的智能制造投入来夯实内力。罗兰贝格工业团队结合全球跨国企业调研和中国企业观察为制造企业提出了以下五大建议。

趋势 01

优化生产运营战略，提高后疫情时代运营风险抵抗力

疫情前，苹果运营模式和全球供应链体系是众多制造业企业的标杆，即企业自身掌握品牌、研发、销售等关键业务环节，通过外包和管理全球供应链的模式，实现业务价值最大化。新冠疫情全球肆虐动摇了全球化供应链的根基：原材料短缺、物流中断、人员隔离导致正常的生产运营难以维计，甚至影响企业的运营现金流进而造成财务危机。展望 2022 年，新冠疫情难以在短期内停止，全球供应链恢复仍需时日，制造企业需要正视外部挑战的长期性，通过构建额外的供应链、生产能力提升应对市场风险的能力。

罗兰贝格认为，企业可以考虑三大举措提升生产运营韧性。首先是重新构建自产 / 外购战略 (Make vs Buy), 将对供应量稳定性的产品和高价值产品生产内部化，提升抗风险能力。其次，以平衡供应链稳定性和成本最优为出发实现供应商多元化。第三，适度增加资本开支，提升原材料库存、提高额外内部生产能力。

趋势 02

把握政策窗口，优化区域产能布局

在经济发展的新常态下，区域市场需求发生结构性变化，东部与西部市场的需求差异越发明显，制造企业需要根据市场的中长期变化调整自身的生产基地和物流网络布局。在“2030 年碳达峰、2060 年碳中和”的愿景指引下，制造业降耗减排的任务更加清晰。随着政策持续清晰，存量制造基地的减排降耗需要加快排上议事日程，而新增产能的投产会愈发受到能耗指标、用水指标等广义生产要素的严格控制。罗兰贝格认为，2022 年制造企业需要改变过去被动应对监管政策的思路，根据市场长期变化和自身发展战略主动调整生产制造基地网络布局。存量生产基地在加快节能减排改造的同时调整优化产品组合结构，压缩低附加值和高耗能产品，提高单位能耗产值。提高新增产能投资决心和定力，把握未来几年有利的布局窗口期，实现区域产能优化。

趋势 03

智能制造全面渗透，投资升级仍是制造型企业无悔行动

2021 年岁末《“十四五”智能制造发展规划》的发布再次引爆市场关注。经过多年培育发展，中国智能制造已经进入成熟加速发展期。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，同时加速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，实现了全面参与市场竞争。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 2022 年，智能制造升级是制造型企业向高端制造转型的无悔行动。一方面，生产环节和物流搬运的智能化投资提升产线柔性、降低人工成本、带来更优的投资回报，巩固企业在成本端的竞争优势。另一方面，企业也需要加大关键生产技术、重点工艺检测、产品全生命周期数据链打通等领域的投资，满足高端化、低碳化、轻量化等趋势下以苹果和汽车供应链为代表的高端客户对于产品更新迭代、可追溯性、质量一致性的要求。从下游行业来看，新能源汽车、电池等汽车零部件、医药医疗、高端通讯等下游行业是投资热点。

趋势 04

以全局数字化能力提升企业核心能力和管理韧性

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。

趋势 05

以算法封装关键工艺是流程制造智能升级的突破点

与离散制造不同，钢铁、化工、造纸、玻璃、电力等流程行业流程长、关键工艺多，生产制造过程面对外界环境起伏、原材料性能波动、设备性能变化等多参数非线性耦合。一方面原材料控制、生产工艺标准化和持续精益管理降低生产过程的波动性，另一方面，关键生产工序仍然需要具有多年经验的“老师傅”调整监控。越来越多的企业面临制造业技术传承断代的问题，因此部分流程制造企业已经开始尝试采用数据和算法封装“老师傅”的工艺逻辑和操作经验。罗兰贝格在成功帮助多个流程制造客户建立精益运营体系后，通过数据和算法封装关键工艺，获得持续稳定的生产表现。我们认为，建立在精益运营基础的关键工艺算法封装帮助企业带来明显的效益提升，是流程制造行业智能制造升级的突破点。

活力组织

Robust Organizations

时光匆匆，新冠疫情的影响似乎未曾削弱，同步全球范围内对于地缘政治与宏观经济的整体负向预期，似乎不断向中国商业界传递着一种相对悲观的未来展望。在这一年中，我们看到了不同行业的诸多颠覆变化：教培行业一夜凛冬、房地产行业断臂求生、汽车行业新能源革命如火如荼、能源与传统制造行业头悬绿色的达摩克里斯之剑、消费品与零售行业正酝酿一场可预见的品牌与头部KOL的未来战争、互联网行业经历政府监管的生死时速…同时，虚拟货币、元宇宙、碳排放等全新理念正全然启幕…所有过去一年所发生的，最终都向中国的企业家们传递着这样一种信号：紧迫性与不确定性在未来将愈发频繁。因此，我们不禁自问，未来中国的企业组织应如何变革以强化自身短期的应变性及中长期的适应性？罗兰贝格在过去一年服务了大量的中国企业，在与众多企业家沟通的过程中，我们深切地感受到中国商业生态的操盘手们在组织管理及变革上的非凡觉醒及迫切需求，亦是在这样的背景下，罗兰贝格斗胆提出中国企业组织管理的5个方向，虽不成体系，但以期与各位共思、共勉。

趋势 01

重新审视维稳的组织观，并开始拾起组织变革与破局的勇气

企业组织发展壮大至一定程度后，尤其针对那些过往取得了部分成就的组织，其天然的在组织内部会形成组织“路径依赖”。体现在：第一、组织惰性——树大根深难以大刀阔斧；组织惯性——沉迷历史成功经验难以自拔；第三、组织目标局限性——追求短期财务呈现而非长期组织可持续能力建设。过去而言，部分企业家对于自身组织的“路径依赖”始终保有较高的容忍度，甚至于部分企业组织的当家人本身对于维持组织现状具有极强的倾向。但伴随外部环境变化的愈发不确定性，不管是被动接受或主动选择，我们欣喜的发现，愈来愈多的企业组织正逐渐意识到“组织只有保持变化才是永远的不变”。对于中国企业而言，也许 2022 年将是一个全新的起点，是所有企业组织领袖开始重新审视既往以维稳为主的组织观，并开始逐步拾起组织变革与破局勇气的重要一年。

趋势 02

“管控管制”向“价值创造”的意识觉醒及实践转变

组织管控概念在中国是一个老生常谈的组织议题，主要的应用场景为平台型集团对下属分子公司、业务单元的管控模式选择及相应地授权体系、决策体系及流程体系的变更及优化。事实上，在西方商业世界，当谈及集团与下属单位之间的组织管理关系时，鲜少强调“管控”，而在中国反倒十分常见，甚至过分注重。其中，一个十分重要的原因在于中国的商业社会从计划经济时代向双轨制下的市场经济逐渐过渡转型的过程中，难免遗留历史的上下管理方式惯性，尤其在央国企体系及以投并购为主的控股型集团平台当中，出于风险厌恶实行决策管制是根本性的原因之一。但快速变化的商业世界要求企业在面向市场与客户的多元、多变、快速需求迭代时要能够及时形成决策、做出调整，因此，在“尊重前线”的大方向下，集团的授权与决策中枢下移已经成为大势所趋。相应地，对于上一级单位而言，一个问题孕育而生，原来我管着节点，现在我管什么、我做什么？答案是显然的，所有的企业组织，尤其是中后台型的组织单位，要从“管控者”的身份向“价值创造者”的身份转型。一个重要的思维转变点在于，我所在的组织单位为业务、为前线创造了何种价值？是否可以让他们在应对市场和客户的时候变得更为从容且有力？由此，我们提出，企业组织发展未来的一个重要建设方向，即总部型组织的定位从“管控管制”走向“价值创造”的意识觉醒及实践转变。

趋势 03

回归组织建设本质，弱化组织器皿思维，聚焦组织能力养成

在与大量中国企业接触的过程中，尤其是与公司组织发展相关负责人的交流，让我们有一种深深的感触：中国企业一谈及组织，第一反应就是组织架构，似乎组织等同于架构，组织架构是万金油、是万能药，只要组织架构变了，组织问题就能迎刃而解。事实上，与我们咨询公司开篇即以组织能力建设作为核心议题切入的对话少之又少。这种重视组织架构而轻视组织能力的组织观在大量中小型民营企业当中十分普遍，其中一个重要的原因在于业务能力、组织能力毕于少数个人，使得公司的组织似乎不是承载业务顺畅运作、竞争能力持续沉淀的栖所，而成为了为部分核心人员量身定制的容器。因此，对于那些正在突破业务范围、冲击规模边界的企业而言，如何回归组织建设的本质，即围绕组织能力的匹配、固化及输出，重新从职能、流程、人才、知识的视角全方位培育组织能力，而非单纯塑造组织器皿，将会是未来所有中国企业组织发展的核心议题之一。

趋势 04

从“条条块块”的线程工作方式到“团团伙伙”的敏捷工作运转

各位一定都或多或少在不少的组织类刊文与研究中对敏捷型组织有所耳闻。罗兰贝格也是在中国最早提出敏捷组织概念并坚定倡导的咨询机构之一。敏捷型组织的定义及涵盖的内容较广，此处不做一一赘述，但简单而言，敏捷型组织的镜像是原有的科层型组织。但需强调的是，我们从不反对科层型的结构，但我们希望能够打破科层式下原有的组织合作及工作方式，即以“条块”为核心的线程式、指令式工作。供需关系的变化要求中国企业更快速的响应市场与消费者的需求，因此，以解决实际业务场景问题为导向应该成为衡量企业组织内部工作达成与否、质量好坏的最终考量。而所有业务场景问题的解决绝非单一条线、单一板块所能独立完成的，必然需要在原有的科层型的架构下突破原有的工作方式，即突破组织合作边界、组织决策边界及组织评价边界。因此，近年来，“敏捷小组”、“敏捷项目”、“敏捷部落”等理念与工具也孕育而生。我们在过去也与大量已经有所试点敏捷工作方式的企业进行了多轮的交互，尽管在具体的机制设计上仍有诸多可以改善的空间，例如，如何配套更适应于敏捷工作机制的决策及考核体系？如何在人才供应链层面获取、提升必要的诸如项目管理等相关人员能力？但总体而言，大部分试点敏捷工作模式的企业均给与了我们更为正面的反馈。组织成立的目标是确保工作运转及最终交付，而从“条条块块”到“团团伙伙”的工作方式，将逐渐为越来越多的中国企业组织所尝试、所纳入。

趋势 05

组织降本增效与适当允许冗余本身是一种战略的选择

罗兰贝格曾经对中国民营企业 500 强过去 10 年的发展有过一轮分析，分享其中二个有趣的观点：第一、阈值提升——2019 年 500 强平均规模为 2010 年平均规模的约 4.5 倍；第二、组织综合效率提升有限——人均营收与人均利润贡献是衡量组织综合效率的重要指标，尽管过去 10 年企业的规模阈值迅速抬升，但企业综合组织效率未呈现相应地规模效应特征，其中，历史人均营收年化复合增长 5%，而人均利润年化复合增长仅为 3%。因此，在近年的时间内，我们所接触的相当组织议题是围绕组织降本增效而展开的，公司的管理人员始终在心中有困惑：我们的组织是否存在冗余？我应当以何种标准去判断？我是否应该对人员规模进行控制或缩减？上述问题代表着部分管理者在平衡组织成本与为未来发展留有余量之间的内心矛盾。事实上，削减成本对于企业发展自然有诸多好处，但它可能是一把双刃剑，因为企业对于变化的快速反应需要可灵活调配的资源，而人力资源的适度弹性至关重要。尤其在当下的环境，如果一个企业准备大刀阔斧的进行一些业务的变革或有雄心勃勃的未来的增长计划，那么当变革与发展的窗口突然出现时，企业是否能灵活调配冗余的团队与资源将变得尤为重要。因此，对于特定发展阶段的企业而言，允许组织的适度冗余本身是一种资源战略的选择。

组织是企业战略的落脚点、组织是业务运转的引擎、组织同时也是哺育与发挥人才的栖身土壤。优秀的组织犹如参天大树，绿意盎然、枝繁叶茂。罗兰贝格大中华区组织与领导力变革中心的全体成员，在 2021 年的尾声，祝愿所有阅读本文的相关从业人员均能在自己的组织中不断汲取养分，收获属于自己的阳光。

可持续发展和气候行动

Sustainability & Climate Action

2021年，全球掀起低碳发展热潮；在我国，各行各业围绕“双碳”目标纷纷建言献策或探索实践。在明确发展目标的基础上，政策、技术、商业模式等要素的突破，是实现全社会的系统性降碳变革的关键，这也将是一个漫长而复杂的演进过程。面向2022年，关键理念、机制与工具、以及部分前沿产业或将率先发力，从根本上助力低碳发展。

趋势 01

2022年，碳透明机制将成为全社会系统性降碳的第一步

低碳发展已成为全社会共识，建立碳透明机制（明确各地区、各行业、各企业的碳排放规模与特征，实现动态跟踪与定向披露）是全面、系统开展降碳工作的前提条件。长期来看，碳透明机制的真正形成有赖于低碳政策、配套技术、产业资源积累与集聚到一定程度；在此过程中，基于数字化解决方案的碳盘查工具或将成为各相关方摸清自身排放、制定降碳目标、设计降碳举措与路径的基础。展望 2022 年，数字化解决方案供应商、专业化的咨询与标准制定机构等或将呈现更多的跨界合作，更多样、更系统的数字化碳透明工具或将逐步涌现，并进一步吸引资本市场的关注与热情。

趋势 02

绿电供应能力成为新型国家竞争力

作为碳排放的主要来源之一，电力部门始终是全球各国降碳的关键领域；用能结构优化也成为各企业实现降碳的关键举措，使用绿电进行生产符合监管与客户的期望，有助于树立优质企业形象，并可实现产品溢价。因此，在科技水平、供应链、劳动力等要素之外，规模、稳定的绿电供应能力已成为新型的国家竞争力，也将是一个国家培育和吸引工商业资源持续流入的重要支撑。长期来看，我国将持续提升可再生电力装机规模，并逐步实现以风光为主导的“源网荷储”产业链与市场机制。展望 2022 年，政策支持、下游需求仍将是推升绿电装机与消费的主要动力；与此同时，保障经济平稳发展与电力稳定供应的诉求，将持续地与绿电供应能力的提升进行反复博弈，我国绿电竞争力将曲折中不断优化。

趋势 03

ESG投资持续走热，推动企业提质升级

国际机构的 ESG 投资热情蔓延至国内，被投标的可持续性成为衡量资产价值的重要参考标准。领先实践表明，ESG 投资贯穿投前与投后，标杆投资机构持续跟踪被投企业乃至其供应链的可持续性表现，并不断提出优化发展要求，客观上促进企业及其供应链的提质升级。展望 2022 年，更多的跨国集团中国分部、本土五百强等领先企业将加入 ESG 改善行列，率先优化碳排放、绿电采购、员工多样性、公司治理等一系列 ESG 议题。

趋势 04

循环经济蓄势待发，汽车存量处置推动再生金属发展

在国家政策、市场需求、技术进步等因素驱动下，我国循环经济产业持续稳步发展，当前正处于跨入下一个增长阶段的前夜。展望 2022 年，我国汽车产业即将进入新一轮报废周期，基于汽车拆解的再生金属等资源将被释放，汽车存量处置将成为驱动循环经济长足发展的关键引擎。中期来看，电动汽车作为明确的高潜赛道，动力电池消费规模将稳步攀升，其梯级利用、拆解、回收、再生的循环经济发展潜力与模式将成为各方持续关注的焦点。

智慧出行

Smart Mobility

罗兰贝格第十期《汽车行业颠覆性数据探测》最新调研结果显示，2021年，中国成为持续领衔全球最具创新活力与颠覆性的汽车市场。聚焦中国市场，新能源车持续超预期加速渗透，带动多位一体的补能网络跨越式发展；本土出行服务商与生态伙伴跨界融合，持续探索场景化生态合作落地；此外，在有效的疫情防控下，居民长距离出行、城市的三位一体立体交通体系以及交通体系智慧化建设等方面均取得了长足进展。基于此，罗兰贝格汽车行业中心梳理了智慧出行领域的五大趋势，分享中国汽车生态演进的最新进展。

趋势 01

针对补能体系（EV Charging）：新能源市场发展提速，“车-桩-站-人-云”多位一体的补能体系逐步成型

2021 年，中国电动车市场再次取得显著突破，全年新能源乘用车渗透率有望突破 15%。疫情所带来的消极影响正在逐步缓解，针对补能基础设施的建设与运营的政策支持力度与覆盖地区不断扩大。2021 年，全国公共充电桩超过 100 万个，大功率直流快充桩比例超过 40%，持续领先全球发展，进一步切实提升补能基础设施服务的保障能力。放眼未来，可支持换电车型的产品比例、光储充一体化能源管理服务方案、有序充电、车网互动（V2G、分布式储能）的新技术应用以及依托“互联网 +”的智能集成平台等发展趋势均较为明确，“车 - 桩 - 站 - 人 - 云”的多位一体补能体系也将逐步形成。

趋势 02

针对移动出行与自动驾驶（Robocab）：出行服务商与生态伙伴跨界融合，共同探索场景化生态合作及可持续商业模式

中国是全球最具创新性与颠覆性的主要汽车市场之一，中国消费者对自动驾驶与移动出行的兴趣、发展期待和安全运营的信心均远超欧美消费者；相较而言，中国消费者对此认知最为正面，也更积极主动地参与各项测试体验和尝鲜。纵观 2021 年，领先的移动出行服务商纷纷打磨应用场景，推动“场景化生态合作”日臻成熟：借助生态伙伴的力量（如主机厂、物流配送企业、餐饮与新零售企业等），实现场景内商业化的率先落地，共同探索可持续的商业 / 盈利模式，而生态伙伴将利用其在移动互联网的深厚积累与商业模式实践，赋能汽车生态服务。同时，疫情管控推动了部分封闭场景下的服务在中国市场上的投入运营与落地速度，如无人配送、移动餐食与移动零售等。

趋势 03

针对长途出行服务（Long Haul Mobility）：疫情防控叠加在线沟通方式兴起，持续影响居民/企业后疫情时代的长距离出行意愿

受益于有效的防疫管控，中国成为最先恢复社会常态化运作的地区之一。相较欧美等受疫情影响较大的地区，中国居民的长途出行需求受此影响的程度最低，但可接受的最长出行距离（包括国内和出境）仍较疫情前缩短近 20%。疫情后，中国居民对采用乘用车出行的偏好提升，而对飞机的偏好下降，但整体偏好差异相较欧美等地居民变化不大。国家与地方防控政策、所属单位出行管控、线上沟通方式的兴起、环境考量、预算限制等成为限制公务出行与私人出行的主要影响因素。

趋势 04

针对城市空中交通（Urban Air Mobility）：“载物”与“载人”应用场景日趋成熟，探索“空-地-下”三位一体的新型城市立体交通体系

在新能源、垂直起降和无人驾驶等技术领域的发展助推下，中国城市立体交通体系的发展突破将围绕“载物”及“载人”的应用场景，为物流运输、医疗救护、现代农业等行业进行赋能，助力传统产业向高端化及智能化转型升级。监管政策完善、技术创新与商业模式创新将是推动我国城市立体交通从概念试点到规模化落地的三大核心影响因素。目前我国的城市立体交通尚处于起步阶段，得益于中国快递物流及外卖行业的发展，致力于解决中国居民城市末端配送需求的“载物”场景率先突破，为企业提供更为高效、可靠的物流运行模式。而针对“载人”应用场景，其便捷高效的优势将有益于缓解中国城市化建设进程中大型城市交通拥堵问题。未来，城市空中交通将助力“空 - 地 - 下”三位一体新型综合交通体系建设，与地面道路交通、地下轨道交通形成互补和联动。

趋势 05

针对智慧城市交通体系（Smart City）：城市交通体系智慧化建设加快，政府对城市交通效率的调控及交运资源的配置日趋精准化

2021 年作为“十四五规划”的开局之年，多地响应政府与政策号召，智慧型城市战略密集发布，持续推进智慧交通体系、云平台与计算不断发展，智慧城市评价指标不断完善，智慧城市服务水平不断提升及车路协同能力不断增强。目前，中国智慧城市交通体系搭建主要聚焦于一线及二线城市，未来将逐步下探至中小型城市，以提升城市创新及竞争能力。在智慧城市交通体系的建设推动下，中国居民将最大程度地减少“通勤时间”，政府对城市交通的精细调控与精准管控将进一步提升，使人、车、路、环境这四大组成要素协同运行。

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

更多精彩内容，请关注：

官方网站：www.rolandberger.com
微信官方公众号：@罗兰贝格管理咨询
微博官方账号：@罗兰贝格管理咨询
领英官方账号：@rolandberger

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立，是唯一一家源于欧洲的全球顶尖咨询公司。我们在全球35个国家设有52家分支机构，拥有2400多名员工，并在国际各大主要市场成功运作，是一家由230 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。

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不对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2022 罗兰贝格管理咨询公司版权所有.