预见 2021

Foresight 2021

罗兰贝格中国行业趋势报告

2021年度特别报告

Roland Berger

序言
Preface

新格局： 不确定时代下的中国航道

由于地缘政治日益紧张和中美贸易战升级，全球经济早在2020年之初就已处于不确定状态。在新冠疫情最初冲击中国之时，全球供应链开始受到重新审视，世界也开始思考中国是否可以保持其“世界工厂”地位。

此后不久，疫情蔓延到世界其他地区，并造成一波又一波的冲击波。全球地缘政治局势进一步紧张，而中美贸易战更是超越了传统的关税领域。一些中国企业无法进入美国市场，一些中国企业被禁止使用美国的技术。到2020年底，世界从未如此VUCA（动荡、不确定、复杂、模糊）。

然而，在这种不确定之中，形势发生了逆转。得益于抗击与防控疫情的决心，中国经济已完全恢复，特别是在供给侧，“世界工厂”又回来了！轰鸣的机器在为全世界提供零部件的同时，也在出产成品。中国出口再次上升，2020年11月同比增长21%。

矛盾的是，世界一方面得益于中国经济在疫情后的反弹，一方面又担心自身对中国过度依赖。由于中国在疫情后恢复其作为全球首选供应链的地位，中国经济在第三季度实现GDP4.9%的增长速度，今年，中国的产量拯救了很多在其他地方无法运营工厂的行业！这不仅推动了对新生产线的投资，而且拉动了对现有生产线的现代化升级，并反向提高了中国生产及产业链的竞争力。有趣的是，当这种情况开始发生的时候，世界各地的政治家及企业领导人开始担心，他们许多门类的供应链过于依赖中国。尽管脱钩不会发生，但是会出现贸易多元化。当单一货源地被认为是新的供应链风险时，供应链将会启动多元化进程。

事实上，中国企业将比欧美企业更快地推动贸易多元化：供应链将变得更加区域化，而这一进程甚至将始于中国及亚洲地区。得益于劳动竞争力、新兴市场、以及与世界其他国家的关税协议等，东盟在2019年成为了中国的第二大贸易伙伴，并在2020年成为中国的第一大贸易伙伴。最近，包括日本和韩国在内的区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）的达成，将进一步整合包括中国在内的促进整个区域供应链。

这不仅仅只局限在供应链或制造业的问题上。如果美国的一些路线变得越来越难以获得，或只对中国企业和研究机构开放，多元化也将势必是与国外技术创新建立全新联系的关键所在。这对中国至关重要，对其他国家也同样重要。这些国家可能会从中国的巨额研发支出中受益，逐步缩小与经合组织（OEDC）国家及美国在绝对和相对GDP数据方面的差距。虽然对世界其他地区的影响还不确定，因为这取决于中国企业和机构克服禁令和限制的能力，但对中国创新的影响是确定的。

尽管一些分析人士预测全球化的终结，并认为中国将在享受了40年的全球化红利后走向衰落，但是我们不相信这样的预测。我们认为：VUCA世界在新冠危机后，会开启一个全新的全球化模式，它可能出现更多的区域壁垒现象、更多的双边和多边协议等，从而取代美国主导的制度框架，最终在全球范围内达成新的共识。同时，追求比较优势、在国际范围内的资源与资产组合、以及由合作与竞争共同驱动的科学进步和技术创新，仍然是推动全球化的主要因素。中国将逐渐从出口驱动型向混合型全球化模式转变。中国与发达国家之间的加工贸易将逐渐减少，并被一般贸易所取代，就如同中国已经与东盟和“一带一路”国家之间的贸易合作一样。中国和中国企业的竞争优势不应仅局限于较低的资源成本及具有竞争力的转型成本，它应该来自日益苛刻与成熟的国内市场驱动创新，并受益于大规模的国家层面研发成果。

在此背景下，中国继续推进国内经济转型，以实现关键目标。2021年不仅是“十四五”规划的开局之年，也将为2035年远景目标画下蓝图。我们将看到更多的市场化改革：包括大型省级国有企业在内，它们将更注重业务整合、金融健康以及新兴市场的发展，例如：新能源汽车与基础设施、工业与商业数字化、减碳、服务与消费等等。

中国政府倡导的“双循环”概念将逐渐清晰。尽管面临很多困难，但是它进一步鼓励并加速着中国对经济与技术自主性的探索，就如同在贸易战与新冠肺炎初期情况下对欧美领导人的挑战一样。2020年，中国提出了2060年前实现碳中和的目标，我们相信在2021年的政府与各企业的计划中会看到更具体化的逐步落实。虽然这是一个巨大挑战，但是减碳也将给经济带来额外转型与增长动力。它将带来一个相对全新的市场，而中国将在这些领域寻求领先地位，如同它在太阳能、风能、电池、新能源汽车、充电基础设施、无人机等方面已经实现的那样。

对中国政府与中国企业来说，这种国内转型充满挑战。尽管美国在监管上的新动态设置了重重阻力，但是中国需要提高自身的技术竞争力，从而提升自己在新一轮全球化中的角色。虽然中国在半导体设计领域已经具有一定的领先地位，但是中国下一步需要在核心零部件等领域迎头赶上。与此同时，考虑到中国劳动力成本上涨，紧跟其后的东南亚以及得益于工业数字化与自动化的欧洲都成为中国制造的竞争对手。如果中国要想将自己那些以消费者为导向的服务和产品创新进行国际输出，那么，中国的国企和民企都需要进行快速转型。

考虑到新冠病毒健康危机仍将是许多国家的重大关切议题，并仍将对我们的经济产生冲击，与2020年一样，2021年依然是充满VUCA。在这个充满不确定性的时代，中国开局良好、经济平稳运行，而即将出台的十四五规划也整合了一些新常态的特征。作为映照“双循环”概念的镜子，中国将承担两大任务：针对国内，成为一个强大而迅速升级的国内市场；国际上，更需要在包括减碳等全球议题上扮演领导地位，引领世界共同发展。

2021年，不确定性仍将存在，但在不确定性中，将具有中国特色的确定性。我们期望在不确定性时代下的中国应对能引领新格局。



戴璞
DENIS DEPOUX

罗兰贝格全球管委会
联席总裁

目录

02 序言

05 2021年行业重点趋势关键词预览

08 汽车

12 工业产品与服务

16 化工

20 能源

24 交通运输与物流

30 消费品、零售与农业

34 数字化

38 文化娱乐与体育

44 旅游

48 通信与高科技

54 医药与健康服务

60 金融服务

66 房地产

72 政府与公共

76 投资与并购

80 企业运营与绩效提升

2021 年行业重点趋势关键词预览

每一次的危机都是对既有格局的重塑，每一次的变局也孕育着新的机遇。2021年各行业重点关键词为您把握趋势提供解码线索，预知详细内容，请翻看各行业详细页面。

汽车

尽管年初以来的新冠疫情震荡了整个汽车产业，但这些行业大势依旧在2020年得以纷纷呈现。不同的是，由于疫情带来的短期销量与利润影响以及终端需求的抑制与改变，部分产业变革趋势发展脚步相对放缓，而与数字化、智能化等相关的趋势在新冠疫情危机下加速发展。展望2021这一“十四五”开局之年，我们认为中国汽车产业将整体复苏，后疫情时代下汽车产业各领域的优胜劣汰将被放大，危机后正是产业链企业推进业务重塑、技术赶超、模式创新、运营优化并构建中长期护城河的最佳时机，因此变革升级与格局重塑将成为2021的主基调。

关键词：回暖复苏、变革升级、格局重塑

工业

随着中国工业企业实力提高，2021年中国工业将继续迈向高质量发展轨道。它突出表现为技术攻关、工业互联网普及、国产替代、以及体制改革和区域融合。与此同时，随着以矿业为代表的传统资源型行业生产成本提高，中国资源型行业将大幅改善管理模式、提高运营效率，从而全方位地提高安全环保水平并实现降本增效。

关键词：工业互联网普及、国产替代、体制改革和区域融合、降本增效

化工

2021年，后疫情时代的化工产业将迎来新一轮增长契机：绿色化、高端化的发展方向将为业内企业创造细分领域的新兴机遇，客户导向的市场趋势也将催生B端产品品牌化等一系列模式创新。

关键词：绿色化、高端化、模式创新

能源

2021年将是未来五年国家能源战略定调之年。能源政策制定的首要议题是落实习近平主席2020年9月在联大会议上做出的“碳达峰、碳中和”郑重承诺。从经济结构调整到具体行业实践，实现净零排放的路径多、覆盖广。罗兰贝格认为，能源领域应聚焦三大减排着力点：低碳电力、能效提升和净零技术。2021年也将成为针对上述议题形成顶层思路和路径设计的关键窗口。

关键词：低碳电力、能效提升、净零技术

交通运输与物流

2020年新冠疫情影响下全球政治与经济格局正在发生巨变，中央提出国内国外“双循环”的新发展格局，其中物流作为社会流

通体系的基础将在双循环发展格局中扮演更为重要的角色。针对发改委与交通运输部最新提出的“进一步降低物流成本，提高效率适应现代化建设及高质量发展”的实施意见，作为民生及产业基础保障的物流行业更需加速推进降本增效、提高供应链弹性、促进产业链协同、加强与制造业联动等诸多变革。

关键词：规模化、全球化、智慧化、创新商业模式、物流与供应链强化融合

消费品、零售与农业

消费市场逐渐复苏，消费者一方面对于自我需求逐步苏醒、被激发，另一方面呈现多元化、并迅速形成鲜明的“圈层文化”。其中，尤其是95后Z世代人群，受富足物质、爆炸信息、代际差异影响，呈现“多重身份”、“打破规则”特征，并将推动在中国的跨国和本地企业进行战略设计和运营落地的深层次创新。尽管消费品、零售和农业企业有着全然不同的业务模式，但是，所有细分领域的头部公司必须对其品牌、产品、渠道和供应链管理以及消费者运营从全新视角进行审视和重定义。它们转型速度特别是如何快速提升目前能力短板，将决定这些企业在“未来视界”下能否继续生存！对于一批新生企业来说，能否突破成长天花板、实现可持续发展，也取决其能否系统化思考。它们需要从创业初期的“一招鲜”、发扬能力长板优势，转变为整体能力提升、适应新的竞争常态，从而挑战行业现有格局。2021年将是“超级产品公司”的再创业元年，那些真正掌握消费者需求，并为之创新的品牌将成为下一个超级王者。

关键词：Z 世代、超级产品公司、转型速度、整体能力提升

文化娱乐与体育

在政策、文化需求与移动互联网技术的共同驱动下，中国文娱产业进入高速增长通道，文娱产业的内涵不断延展丰富，新业态与新模式快速涌现。2020年，突如其来的疫情加速了文娱产业的融合与重塑。传统文化企业通过开拓和打造新业务形态，加速线下线上融合，探索新兴增长点。线下流量进一步向线上集中，直接拉升了直播、电商、短视频等新兴文娱业态的消费时间。与此同时，文娱产业各领域跨界融合加速、产业边界日益模糊，出版传媒、影视动漫、长短视频、直播电商、体育、游戏、消费品、旅游等各业态相互联动并深度融合，形成“泛娱乐”生态，成为国家、社会与资本的关注热点。

关键词：跨界融合、泛娱乐、业态联动、争霸升级

旅游

中国旅游行业产值占GDP的比例已接近11%。从价值创造，就业提供，满足人民群众消费升级所需等多个维度，都是非常重要的一个行业板块。2021年，全球多数国家和地区仍可能深陷疫情泥潭无法全面恢复，而中国在出色的疫情防控保障下已经于2020年内重回稳健发展通道，这样的大背景，为中国旅游产业的发展带来了全新格局与机遇。未来一年中国旅游行业将有哪些重大的发展议题?罗兰贝格有以下一些思考与业界共探交流。

关键词：两头在内、质量提升、客群细分、场景出行、智慧旅游

通信与高科技

2021年是科技驱动发展加速裂变的一年。一方面，在国家“双循环”、“新基建” 等政策不断指引下，在供给侧我们看到了 5G 2B 应用突破落地、供应链上游自主“双回路”等突出趋势，为市场创造纷繁的发展机遇，驱动行业继续高歌猛进；另一方面，受新冠疫情突发推动，加速了在需求侧企业与行业的数字化转型、建设网络/数据安全治理能力体系等趋势，对企业自身的内功修炼亦提出更敏捷的要求与考验。高科技、媒体与通信产业前景发展愈加广袤，如何在拥抱机遇、顺势启航的同时，把握核心塑造能力，

以科学、稳健的步伐奋勇向前，将成为 2021 年诸多企业值得关注与思考的问题。

关键词：5G 2B 应用、供应链上游自主、数字化转型、网络 / 数据安全治理

医药与健康服务

提升人群健康质量及医疗体验水平、降低成本，强调医疗服务的价值，是世界各国医疗卫生体系改革的共同目标。2021年，受到新冠肺炎疫情影响，医疗服务体系、支付体系、药械生产及流通体系将加速发生变革。

关键词：医疗体系改革、防控常态化、患者体验提升、药械集中采购、价值链重构、数字化变革

金融服务

在全球政经局势依然严峻复杂、新冠疫情防控和经济复苏仍有极大不确定性的大背景下，中国金融系统将紧紧围绕服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革三项任务，构建开放的国内国际双循环新发展格局。对金融机构来说，2021 年将是历练内功谋转型、差异定位求发展之年。

关键词： 服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革、转型、发展

房地产

2020年对房地产行业是不平凡的一年。从年初新冠疫情影响，到年中市场转暖，再到“三条红线”政策出台，可谓一波三折。未来10年行业发展仍有广阔空间、但需要房企在心态理念调试、业务策略选择、组织和能力建设等方面继续精进。

关键词：三条红线、心态理念调试、业务策略选择、组织和能力建设

政府与公共

2020年的疫情深刻改变着中国和全球的发展格局。对于政府而言，疫情不仅警示了精细化治理、增强城市韧性、加速现代化治理体系建设的紧迫性，同时也迸发了数字化推动政务改革、科技赋能城市运营的巨大能量；对于产业而言，疫情既引爆了产业链全球碎片化的潜藏风险和需求停滞的困局，也在压力测试中彰显了中国产业环境的强大优势并激发产业链自身变革的发展机遇。

关键词：数字政务、数据治理、新型城镇化、中央活动区

汽车

Automotive

2020 年伊始，罗兰贝格汽车团队提出“中国汽车行业十大年度趋势”，如“新能源汽车格局的大浪淘沙”，“新造车势力的最后窗口”，“新零售转型升级的概念落地和加速”，“本土化智能座舱概念和数字化产品的量产落地”,“零部件企业的战略业务调整和组织重组加速”等。尽管年初以来的新冠疫情震荡了整个汽车产业，但这些行业大势依旧在 2020 年得以纷纷呈现。不同的是，由于疫情带来的短期销量与利润影响以及终端需求的抑制与改变，部分产业变革趋势发展脚步相对放缓，而与数字化、智能化等相关的趋势在新冠疫情危机下加速发展。

展望 2021 这一“十四五”开局之年，我们认为中国汽车产业将整体复苏，后疫情时代下汽车产业各领域的优胜劣汰将被放大，危机后正是产业链企业推进业务重塑、技术赶超、模式创新、运营优化并构建中长期护城河的最佳时机，因此变革升级与格局重塑将成为明年的主基调。在罗兰贝格 2020 中国汽车行业十大年度趋势持续深化的基础上，2021 年的汽车行业将呈现以下八大关键动态。




MULATIONS
ATION
d Cash
mated Time: 231 sec

01
趋势一

乘用车销量呈 U 型反弹，供需提振推动销量复苏

中国汽车产业自2017年进入市场与产业结构的深度调整期。2020年，受新冠疫情冲击，汽车生产停摆，消费需求受到抑制，供应链受到波及。罗兰贝格年初预测中国乘用车与新能源车市表现最有可能出现“U型—延迟反弹”走势，上半年销量下滑明显，下半年需求逐步恢复且愈加强劲。随着疫情影响逐步消退与中国经济转向“内循环”等综合因素影响，中国乘用车销量将进入波动性缓慢恢复的新阶段，2021年有望实现10%的年增长率，并带动上下游零部件与经销商回温复苏。

02
趋势二

新能源政策需求双向利好，产业链多元创新发展

受行业整体趋势影响，2020年新能源汽车销量相较2019年微降，但政策端进一步发力，供给端竞争格局初显变化。随着国家在2020年11月正式发布《新能源汽车产业发展规划（2021－2035年）》与2025年新能源汽车销量占比目标，加之市场需求在后疫情时代稳健复苏，2021年新能源市场蓄势待发，逐步进入健康成长期。在传统车企大举加码新能源并纷纷推出高端纯电品牌以赢取市场的背景下，领先新造车势力企业仍凭借用户体验和产品创新优势，在2020年实现了交付数量与资本市场表现的双重突破。预计在2021年，我们将看到新能源全产业链从以量为先转向以质为重，实现供给侧的进一步多元创新发展与需求撬动。

03
趋势三

重卡格局纷繁复杂，商用车价值双向延伸

在政策与需求双重驱动下，2020年中国重卡逆势上行销量创历史新高。2021年，随着市场小幅回落与竞争加剧，行业格局将更为纷繁复杂。我们预期，明年中国商用车市场将呈现双向延伸趋势：其一是产品和品牌的升级延伸，2021年商用车双积分的草案即将出台，道路安全法规逐步落实，中国商用车市场将进一步向绿色智能的方向发展，同时随着国际品牌在中国的加速布局落位，中国企业亟需推动品牌向上与高端产品线布局；其二是全生命周期价值的延伸，行业玩家对用户需求关注点从购车环节延伸到用车环节，加速布局ETC、用车金融、二手车等领域，并且出现了车货匹配、智能驾驶租赁运营等新兴模式。2021年，我们将看到更多生态各方的合作及业务模式创新。

04
趋势四

汽车金融竞争加剧，玩家加速业务与模式重塑

近年来，随着各类企业加速涌入与现有行业玩家加大投入，汽车金融行业竞争逐步加剧。2020年，受疫情与新车销量影响，中国汽车金融行业遭受巨大冲击，行业面临利润与经营压力，过去粗放的经营模式难以为继，业务定位、布局重塑与经营转型迫在眉睫。

展望2021年，中国汽车销量将以“U型”态势恢复增长，市场基盘企稳将为汽车金融各细分市场的重整旗鼓与经营优化奠定基础，行业迎来新的发展窗口期。乘用车金融企业将在模式创新、渠道差异化与产品定制化上持续发力；二手车金融在持续蓬勃增长的大背景下，有望在行业基础与规范建立上实现进一步突破；商用车从购车金融向用车金融拓展，车队资产管理支持下的精细化风险管理是下一年度运营升级的重点挑战。

05
趋势五

二手车精准化残值评估与数字化资产管理体系逐步成型

在新车销量经历拐点与波动的过去三年中，中国二手车市场销量逆势上扬，成为低迷市场下为数不多的增量

市场。2020年，中国二手车销量整体保持平稳，同时二手车电商企业密集开展业务拆分与收并购交易，带来新的竞争格局动态。展望2021年，随着中国汽车保有量进入更大体量阶段，为二手车市场提供充分供给。同时，新能源汽车逐步进入淘汰置换周期，市场对精准化残值评估需求日趋强烈。如何构建起精准化的残值评估体系与数字化车辆资产流通体系，借力数据智能解决中国二手车流通在供给端、需求端与交易流程中的核心痛点，是2021年二手车市场提升发力的重要焦点。

06 趋势六 移动出行行业洗牌，后疫情创新升级探索提速

2020年，中国移动出行正式进入下半场，各个细分领域不断出现行业洗牌，豪华网约车市场新玩家涌入，中型网约车玩家发力顺风车并实现可盈利模式，长短租头部企业推进业务组合与战略方向优化。与此同时，共享出行定制车辆开始投入运营，移动出行服务提供商逐步向定制化方向战略转型。2021年，中国移动出行产业将进入发展新纪元，我们将看到网约车、长短租与分时租赁等各细分市场玩家迎合后疫情时代消费者对出行场景与诉求进行演变，进一步创新升级。整车企业与移动出行服务供应商将围绕智能出行与定制化、差异化服务开展更多合作探索与博弈，行业集中度与头部企业竞争格局也将呈现更多动态。

07 趋势七 自动驾驶的商用车场景加速落地

以港口为代表的封闭低速自动驾驶细分场景在2020年实现突破，领先重卡主机厂联合头部无人驾驶科技公司实现港口场景量产交付和运营作业，并推出无驾驶室港口无人驾驶集装箱卡车；同时，多家自动驾驶科技企业在2020年与投资集团、主机厂、零部件供应商等多方建立全新合作伙伴关系，产业链各玩家加速布局自动驾驶。2021年，商用车自动驾驶领域市场热度仍将持续。更大规模、更多场景下的自动驾驶重卡量产及L3级别自动驾驶运营租赁服务商业化落地值得关注。

08 趋势八 中国汽车产业加快向技术驱动转型

2020年第四季度正式颁布的《节能与新能源汽车技术路线图2.0》与《新能源汽车产业发展规划（2021－2035年）》完善了对中国汽车产业新四化技术的顶层规划，并进一步明确了新能源、智能网联与自动驾驶等技术的发展目标。随着中美贸易战和逆全球化成为常态、地缘政治与贸易不确定性持续增加，中国汽车产业将更加注重科技优势、体系创新与价值链把控能力，逐步向技术驱动转型。2021年，中国汽车技术投资力度有望在全球一枝独秀，一部分自动驾驶与智能化产品技术将进入量产，产业技术生态将初步成型。

结语：2021年是中国汽车产业重启加速的一年，在顶层目标规划、市场终端需求与供给侧变革升级的三重支撑下，汽车产业链的长期趋势将叠加短期动态持续重塑行业新格局，汽车价值链各玩家应充分把握机遇，有效应对。

- 对**整车厂**而言，应有效把握数字赋能趋势，加速线上线下融合，重塑用户体验模式，使渠道触点多样化，积极应对消费人群变化，构建品牌向上策略，借力新技术和新生态以综合提升产品服务组合并探索模式创新。

- 对**零部件供应商**而言，应把握竞合与供需关系重构机遇，加强应对新趋势的产品布局探索，重视短期成本削减和效益效率的持续优化，关注海外并购契机。

- 对**投资机构**而言，如何把握汽车出行价值链转移与模式创新的投资并购机遇，加强投后管理增值与协同挖掘，是持续布局发力的关键主题。

工业产品与服务

Industrial Products and Services

随着中国工业企业实力提高，2021 年中国工业将继续迈向高质量发展轨道，它突出表现为技术攻关、工业互联网普及、国产替代、绿色发展以及体制改革和区域融合。与此同时，随着以金矿业为代表的传统资源型行业生产成本提高，中国资源型行业将大幅改善管理模式、提高运营效率，从而全方位地提高安全环保水平并实现降本增效。





工业五大趋势

01
趋势一

高质量发展成为工业升级核心命题

高质量发展不仅是中国跻身世界制造强国的核心支撑，亦是中国工业企业的内生诉求与必然方向。从既往发展实践来看，片面追求规模增长、过度关注全产业链控制、持续依赖外部输血的增长方式已迎来变革临界点，通过自我造血实现可持续发展、注重企业价值和股东价值创造、专注核心竞争力培育成为未来发展主题。

02
趋势二

混改按下快进键，国资民企双优化

2020年以来，工业领域的国资民企双向混改不断提速。在国企改革三年行动计划等系列文件的推动下，天津、山东、甘肃密集推出上百个国企混改项目。对于少数发展受限、增长模式僵化的工业国企而言，通过引入“积极股东”丰富股权结构，采用更高效灵活的经营机制，将成为企业涅槃重生的可行之路。另一方面，国有资本亦频频入股民营企业，通信、机械、汽车等行业均出现了民营企业转型为国有身份的实践，在优化国有经济布局、为民营企业发展排忧纾困的同时，亦有效提升了资产证券化率。

03
趋势三

市场内生需求驱动国产替代提速

基于近年来的实践观察，国产替代是一种市场选择的发展结果而非政府层面的宏观要求。具体来看，大量国产设备和零部件已能够满足市场广泛需求，能够真正以技术指标而非行政命令赢得市场认可，并在与国际巨头的竞争中脱颖而出。这也相应的驱动了国外品牌转向以价格为核心手段与国内企业竞争。这些市场化竞争驱动国内工业市场的稳定发展。

04
趋势四

工业国企与区域经济发展深度融合

从大区域尺度来看，RCEP为代表的新国际经济合作框架正在形成，工业国企在构建国内关键供应链、保障国家经济安全的同时，需进一步参与区域竞合，从而打造国际一流企业。从地方尺度来看，企业要将自身发展融入地方经济建设，在强化区域产业整合的同时，打造核心支撑平台，引领区域产业发展。

05
趋势五

碳中和远景目标引领工业绿色转型

明年开始，碳中和战略提速对工业绿色发展实质影响将显著深化。一方面，对现有工业增长模式意味着控制煤炭消费、工厂和能源侧节能减排，钢铁、水泥为代表的高能耗行业首当其冲，列入全国碳排放交易首批试点行业，宝钢等龙头国企亦通过绿色产品、绿色制造、CCUS等举措积极回应。另一方面，清洁能源、节能及碳汇技术应用和规模将进呈现指数级增长。从国际格局来看，意味着与欧洲等减排领域领先国家地区更深层次的交流与对话。国家主席习近平9月在联合国大会上代表中国做出的2060年前实现碳中和的宣示在全球引发巨大反响，亦将给我国工业发展带来巨大挑战和机遇。

工业细分行业黄金矿业行业五大趋势

01
趋势一

存量时代凸显探矿增储重要性

随着新增大型矿山的减少，矿业发展重点向存量资产运营和棕地勘探进行倾斜。以矿山生产和扩张为主要传统任务的中国矿业企业对资源储量的重视程度近年来显著提升，而棕地勘探作为除并购外有效提升资源手段的重要性日益凸显。预计未来几年矿山企业将大幅增加矿山挖潜及周边探矿费用，但这些费用的摊销亦会进一步加大已经伴随深部开采而抬升的矿山成本压力。

02
趋势二

矿山机械化突破带动产量提升

尽管中国企业显著较低的储产比在全球格局下相对独特，生产接续挑战日益凸显，但在当前的黄金价格周期下产量提升仍为企业首要任务。且该特点未来将会进一步深化，尤其是在机械化持续覆盖助力矿山企业产量大幅提升的背景下，其中中小型矿山机械化需求日趋强烈，将成为未来矿山机械市场新的增长领域和突破点。

03
趋势三

精益运营成为矿山提效共识

金价涨势并未对国内黄金企业财务表现起到显著提升，在存量博弈、效益发展的行业语境下，矿山的精益化运营在未来几年将成为持续热点。而在此浪潮中，信息化和数字化的核心价值呈现点是使矿山运营的底层数据标准化、透明化、高效化。只有暴露真实的运营成本，才能给降本增效的方向、空间提供切实的指引。

04
趋势四

行业需提升低效冶炼关注度

环保安全是矿业可持续性发展的关键保障，尤其是采矿中的安全和选矿冶炼中的环保这两大关键点，近年来在中国国有矿业企业的不懈努力下得到显著提升和优化。但同时也需要清醒地认识到，部分矿种在地方层面的冶炼乱象正持续性积累系统性风险，成为影响行业高质量和绿色转型发展的核心掣肘。

05
趋势五

组织优化助力管理瓶颈应对

伴随矿业过去几年高速扩张而增加的管理幅度和深度给传统管理模式带来了挑战，亦限制了企业跨区域、跨产品的扩张和决策。领先企业通过事业部为支撑的三级架构突破了传统产权为纽带的管理瓶颈，但事业部发展实践中亦暴露出企业运营效率上的部分问题，针对矿业企业的组织优化将成为精益化运营中的关键支撑和重要议题。

化工

Chemicals

2021 年，后疫情时代的化工产业将迎来新一轮增长契机 : 绿色化、高端化的发展方向将为业内企业创造细分领域的新兴机遇，客户导向的市场趋势也将催生 B 端（针对商家企业）产品品牌化等一系列模式创新。





01
趋势一

穿越疫情：化工产业全球复苏，资本市场渐入佳境

2020年，新冠疫情席卷全球，对各产业带来剧烈冲击。由于部分化工品类具有生产与生活的刚需属性，加之酒精、表面活性剂、部分聚烯烃等抗疫化工品需求逆势增长，化工产业受疫情影响程度相对可控。随着中国及全球经济回暖，化工产业在越过衰退拐点后，加速复苏进程，经营规模与资本市场表现逐步形成“U型”反转。欧洲斯托克600指数显示，过去一年欧洲化工产业回报率为12.04%，位居各行业榜首;国内申万指数显示，2020年一月至十月，化工行业指数上涨25.19%，领先上证综指15.95%。2021年，预计投资机构与产业玩家将把握上涨趋势、加强产业布局，全球化工产业兼并收购渐趋活跃，资本市场走势持续向好。

02
趋势二

高潜市场：绿色中国蓬勃发展，生物化工逐步兴起

2020年初，国家发改委、生态环境部联合发布“禁塑令”(又称新“限塑令”)，决心以更大力度、从全生命周期限制塑料制品的使用。同时，消费者的绿色健康意识日益增强，纯天然、可降解、可持续的生物基材料已成为传统化工品的替代性选择，其部分工艺已逐步凸显成本优势，正迅速受到各界关注及布局。2021年，PHA(聚羟基脂肪酸酯)、EPA(二十碳五烯酸)、戊二胺等新兴生物化工产品的消费规模或将快速增长。同时，不同于欧美以大型化工集团布局生物产业的格局，国内科研院及初创企业所对生物化工的发展起到技术引领的关键作用。未来，中国市场将涌现一批技术驱动型的新兴玩家以及成功上市的行业领军企业。

03
趋势三

新兴品类：高端应用激活市场，5G 材料炙手可热

2020年，5G产业逐步进入规模化发展。有鉴于5G网络的高速、短距等特点，新基站与新终端对配套材料提出更高的性能要求，射频、传输、屏蔽、散热等环节催生了各类新材料产品机遇。例如，适用于大功率器件的第三代半导体材料，PCB高频高速覆铜板所需的PTFE、PPE/PPO等新型树脂，微波介质陶瓷，用于终端壳体的高穿透性与高耐候性玻纤改性树脂。2021年，杜邦、陶氏、汉高等各大国际化工巨头将继续发挥5G新材料领域的先发优势;我国在本土企业的不断发展与追赶中，也将逐步掀起进口替代的长期征程。

04
趋势四

模式创新：客户导向持续演进，B 端产品品牌崛起

化工行业竞争日趋激烈，诸多玩家积极探索客户导向型的生产经营模式，力图修筑差异化竞争的“护城河”。各玩家不仅从供应产品向提供综合解决方案转型，也从售前、售后的阶段性服务向全生命周期的客户合作发展;尤其在纤维、工程塑料等领域，领先玩家正深入挖掘B端（针对商家企业）产品品牌化潜力，依托C端（针对直接消费者）品牌认可拉动对下游B端客户的销售。同时，鞋服等行业的激烈竞争也催生了下游环节对供应链上游品牌化发展的需求。以纤维品牌化为例，全球各大鞋服企业与纤维玩家持续开展深入合作，东丽(Toray)、莱卡(Lycra)、考杜拉(Cordura)等国际纤维品牌的成功案例将促进中国玩家向高价值、高性能、强粘性的产品和商业模式组合转型。2021年，我国化工产业有望开启品牌化发展模式的探索，除了克服技术研发与商业模式的挑战，更重要的是深度转变运营管理模式，匹配前端的发展要求。未来，本土市场有望见证越来越多的B端品牌崛起。



能源

Energy

2021 年是“十四五”开局之年，也是未来五年国家能源战略定调之年。能源政策制定的首要议题是落实习近平主席2020年9月在联大会议上做出的“碳达峰、碳中和”郑重承诺。从经济结构调整到具体行业实践，实现净零排放的路径多、覆盖广。罗兰贝格认为，能源领域应聚焦三大减排着力点：低碳电力、能效提升和净零技术。2021 年也将成为针对上述议题形成顶层思路和路径设计的关键窗口。





低碳趋势

01
趋势一

煤电存量优化和增量控制是电力减排“基本盘”

电力部门或国家整体的低碳目标达成过程中，煤电的减排路径与可再生能源的持续渗透扮演了举足轻重的角色。两者的此消彼长是电源结构优化的核心驱动力，进而直接影响下游应用演进——譬如电动汽车推广所达成的实际减排效果。煤电存量机组优化直接关乎2030年碳达峰目标的达成，这将有赖于运营效率的提升与小型低效机组的淘汰。新增机组寿期将延伸至2040年之后，从而在碳中和关键攻坚窗口带来减排压力。因此，通过综合考量能源安全要求及可再生能源发展预期，合理安排煤电增量将成为绸缪碳中和策略的重要“先手”。

02
趋势二

可再生能源未来 20 年保持增长，持续做出减排贡献

可再生能源在进入平价时代之后，需不断地增强市场化的持续发展动力。电力体制改革在近期工作重点之一，应主要通过深化电力市场建设等手段，从而进一步加强可再生能源消纳，加之成本曲线继续下探，罗兰贝格预计，可再生能源直到2040年及之后长期仍可保持平稳增长。此外，天然气在电气化不足的下游应用领域仍将作为关键的过渡能源，通过替代更加高碳的初次能源发挥边际减排作用。

03
趋势三

能源服务市场的发展进一步解锁能效提升的减排潜力

能效提升实际减排作用尚未充分发挥，“十四五”将成为其重要的机遇窗口。更加广义的综合能源服务（IES）市场正处于加速发展阶段，头部综合能源企业纷纷宣布转型“能源服务商”，供能业务往往成为首选切入口，包括能效提升在内的用能服务也将逐步获得更大的市场认可。数字化技术将在“十四五”中后期对IES的商业模式带来实质性影响。由传统能源企业转型而来新兴服务商，必须在用户获取、方案设计、智慧运营等相对陌生的领域迅速建立崭新的专业能力，方能适应与过去迥异的游戏规则及愈加成熟的客户需求。

04
趋势四

净零技术解决碳中和兜底问题

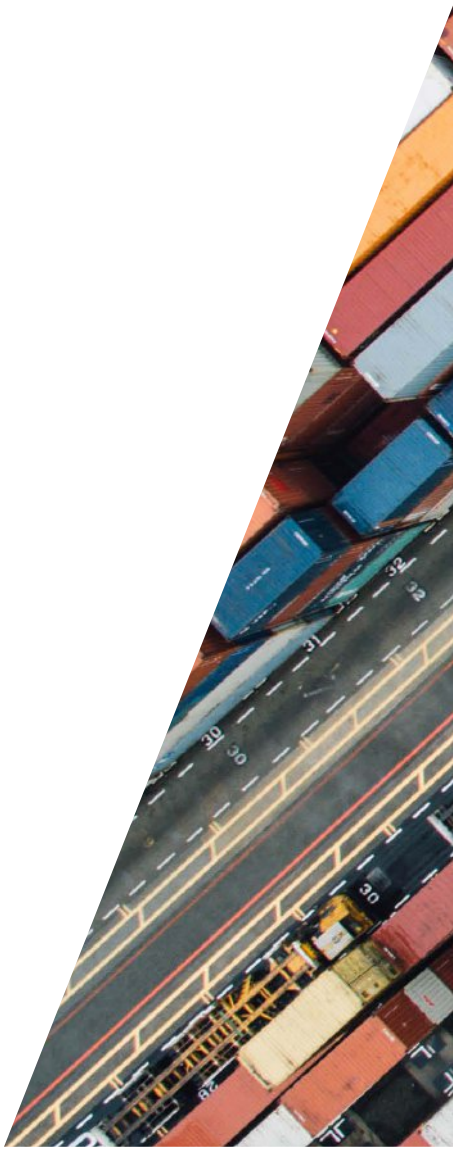
我国从碳达峰到碳中和的缓冲时间（30年）要显著短于发达国家（60年以上），任务尤为艰巨，需要绝对减排技术解决“最后一公里”难题。碳中和目标的明确对氢能的发展将带来实质性的推动作用，国家将逐步明确氢能在未来低碳能源体系中的定位，或在2021年出台系统的专项发展规划。我们预计从明年开始围绕交运行业的终端应用示范将显著增加，并带动有限规模的储运流通基础设施建设。氢能行业迎来规模化跨越发展需首先突破下游需求及储运技术的限制。同时制氢技术也需逐步从高碳路线向低碳路线（如可再生能源电解水）迁移，从而实现从“褐氢”到“绿氢”的切换。在过去难以实现电气化的领域，利用“绿氢”替换化石能源将有效降低其碳排放。此外，碳捕集、利用与封存（CCUS）由于能够在煤电、重化工业等减排难度大的领域发挥作用，将受到更多来自政府、科研机构和企业的关注和支持。为了继续降低系统成本，CCUS示范规模有望进一步扩大。



交通运输与物流

Transportation and Logistics

在 2020 年新冠疫情影响下，全球政治与经济格局正在发生巨变。中央提出国内国外“双循环”的发展新格局，其中物流作为社会流通体系的基础，将在“双循环”发展格局中扮演更为重要的角色。相应地，国家、社会、企业及消费者对物流企业的综合能力均提出了更高要求。针对发改委与交通运输部提出的“进一步降低物流成本，提高效率适应现代化建设及高质量发展”的实施意见，作为民生保障的物流行业更需紧抓机遇，加速推进降本增效、提高供应链弹性、促进产业链协同、加强与制造业联动等诸多变革。2019 年的尾声，罗兰贝格曾围绕中国物流行业发表“预见 2020”的趋势性判断，如今，站在 2020 年的末尾，我们回顾过去、展望未来，在 2020 年预测的趋势基础上，中国物流行业未来的发展将进一步围绕规模、资本、全球、智慧、商业模式及供应链六大关键词发展。




P7
P7
P6
P6
STOP
STOP
STOP

规模：预计中国交运物流行业未来受三股力量推动，进一步带动行业整合及规模化发展。第一、顶层国家战略引领的特定物流细分行业的加速规模化；第二、政策驱动的规模化；第三、市场驱动的规模化。

01
趋势一

顶层国家战略引领行业规模化：构建安全的国家物流枢纽与通道，看好多式联运和航空货运细分领域的加速成长

在国家公转铁/水改革、联运管理规范化、物流提质增效等多方面驱动下，多式联运将是中长期内我国长途运输发展的重要方式，成为大宗物资的重要运输方式和切实保障。以中欧长途运输为例，公路运输加中欧铁路联运组合的稳定性在疫情期间得到了充分验证，预计在将来仍会保持稳健增长。另外，航空货运是保障国家物流通道高效安全的重要通路。高价值货物数量品类增多与货品时效要求的不断上升正对航空货运提出巨大考验。当前，我国领先陆上快递、快运企业已步入全球一流水准，但航空货运相较成熟欧美市场，在收入、货量、机队规模、航空货运港口基础设施等层面均有明显差距，仍存在巨大的规模化成长空间，预计未来航空货运物流将进一步向专业化、规模化发展。

02
趋势二

政策驱动行业规模化：国家推动设施资源型企业加速整合以强化企业市场化竞争能力，同时行业层面的政策同样间接推动相关市场的整合

首先，从国家层面看，在深化推进供给侧结构性改革的大背景下，中国产业整合覆盖的广度逐渐向公路、机场及港口等物流设施资源型产业延伸，以强化原有资源配置效率、释放协同效应空间、提升综合服务能力。以海空领域为例，通过建立省港口、机场集团平台以深度推进省为单位的资源统筹规划、业务协同发展的目标。同时，行业层面的相关政策同样驱动市场逐步整合。其中，汽车运输行业有鲜明代表性。行业法规强化了道路运输的合规要求，从而迫使一些缺乏核心竞争能力、依靠原有非合规优势存活的运输企业逐步出局。

03
趋势三

市场驱动行业规模化：增量市场向存量市场转变过程中物流企业市场化整合加速

随着市场整体增速放缓，经历了高速成长期的中国物流行业将从增量攫取向存量争夺转变。加之疫情对企业运营能力提出严峻考核，市场化整合趋势预计将愈发明显，各物流细分行业在汰弱留强的过程中呈现出明显的集中度提升态势。对于标准化、规模化程度较高的快递行业来说，行业集中度显著提升，头部企业规模优势壁垒显现，而非头部玩家面临被整合或被出清的发展危机。与此同时，在非标属性明显、行业仍然分散的物流专线市场，新兴整合型平台正快速涌现，并受到资本市场热议。中国物流市场相比美日等成熟市场仍然具有持续整合的空间，在客户诉求持续提升、竞争压力逐步增加的背景下，企业应深度思考核心竞争能力的持续构建，以进一步抢占市场份额、保持领先地位。

资本：领先物流企业 IPO 及通过资本手段加速并购优质标的；同时，国有物流企业加速、加码推进混改。

04
趋势四

领先物流企业加速 IPO 冲刺，更善于利用资本工具

IPO方面，预计2021年将有包括围绕综合供应链、大件物流及快运赛道在内的多家领先物流企业正式登陆资

本市场。同时，在兼并收购层面，某国内领先物流集团已收购DHL在华供应链业务。罗兰贝格预计，受疫情影响，未来会涌现出更多国际物流巨头在华业务与国内企业的资本合作机遇，中国物流企业作为战略投资人将在资本层面发挥更大的价值。

05
趋势五

国资物流企业的加速混改趋势：国企混改将进一步深化，以市场化原则和互利共赢为导向，更多国资物流企业主动与外部战略投资人合作与融合，激发创新活力

混改作为本轮国企改革的突破口，正激发国有企业未来的创新发展活力。2020年，某知名物流地产集团完成对招商局集团旗下招商资本50%股份战略投资。近日，中国国际货运航空有限公司落地混改方案，引入深圳国际、菜鸟网络等外部市场战略投资人，形成货主、设施、运力三大资源的协同互补关系。总体而言，我们预计未来将会出现更多的国有物流企业与外部战略及财务投资人的混改案例，值得重点关注。

全球：预计中国交运物流行业将具备更为鲜明及坚定的全球化发展视野。第一、国家视角驱动中资交运物流企业勇于往外走；第二、企业视角要求自身必须往外走。

06
趋势六

国家视角的全球化趋势：“一带一路”为中资企业带来沿线基建、物流通道搭建机遇

在国家“一带一路”倡议的红利影响下，针对沿线国家的基础设施和物流大通道的联通建设成为热点，包括国资和民营在内的中资企业纷纷加速了“一带一路”沿线海外物流业务布局及物流资源的投资与收并购步伐。以港口、机场、铁路、高速公路等为代表的国资背景基础设施型企业正加速布局国际业务，积极加强海外物流基础设施资源的所有权及运营权的获取。同样，领先物流企业正加强跨境物流及当地物流业务的布局，同时积极提升对沿线国家优质物流资源和合作伙伴的识别与合作。未来基于“一带一路”的重要物流节点的资源卡位将成中资出海重点。

07
趋势七

企业视角的全球化趋势：交运物流企业主动推进国际化，寻求“新常态” 下海外增长点

随着国内经济步入“新常态”，国际化成为领先物流企业保持业务持续增长的重要战略方向之一。企业通过海外仓物流资产投入、海外落地配团队的收购和搭建、海外物流服务延伸等方式，逐步完善全球供应链及物流基础网络，践行供应链及物流全球融合的发展目标。与此同时，伴随中国制造全球出海的步伐，一批拥有全球供应链服务能力的物流企业正快速崛起。以品牌出海领先的3C行业为例，相关企业配合品牌出海，正积极在东南亚、中东等新兴发展国家布局供应链及物流服务网络，以帮助上游企业出海，奠定全球中后台服务保障能力。

智慧：中国物流行业的智慧科技武装将驱动行业提质增效、培育新晋玩家。

08
趋势八

资本市场及企业对物流智慧科技应用场景的落地拥有高期待

自动化、人工智能、大数据、物联网等技术驱动的物流科技应用场景的落地正成为行业热点。除资本市场外，越来越多的物流巨头以物流科技产业基金、集团研发投入等形式加紧布局物流智慧科技，其背后是对智慧科技驱

动行业降本增效的高度期待。同时，罗兰贝格也看好在智慧物流新赛道下未来具备潜力的物流科技设备提供企业及服务提供企业。

商业模式：预计物流行业将基于模式创新，进一步提升行业效率

09
趋势九

物流市场的需求细分化正推动着物流商业模式的创新

伴随新零售改造的不断深化，物流需求场景正在不断迭代与细分，推动着中国物流模式的不断创新。过去几年，随着以餐食外卖场景为主的即时配送服务的普及，用户越来越高的分钟级时效诉求推动“前置仓”、“店仓一体”等区别于传统中心网络制式下的物流商业模式不断迭代涌现。而目前，以生鲜为核心品类的社区团购正处于各路英雄与资本争相进入、蓬勃发展的快速发展期，相应地，以中心仓-网格仓-团点的围绕城市及社区配送的物流模式亦处于不断试错和优化的阶段，值得期待。

10
趋势十

传统模式的科技赋能及传统资源的活化与融合

事实上，一批“技术型选手”正通过科技手段来解决传统物流模式下的行业痛点，并带来全新的客户服务体验。比如，在典型的公路运输、海运货代等领域，正涌现出如无车承运平台、数字货代等新玩家，并获得资本市场青睐。同时，传统资源正在与物流行业加深融合及碰撞，有望形成新的、具有价值潜力的新物流网络及基础设施。以高速公路资源为例，伴随国内高速公路收费站的逐步取消，将释放出一批具有高价值位置资源的物流网络节点，因此，高速公路骨干网概念逐步兴起。

物流与供应链加强融合

11
趋势十一

需求变革下的供应链柔性化趋势：未来产品设计和供应链将更加柔性化，供应链之间的联动将愈加紧密，对物流企业提出更高要求

在大数据和工业互联网加持下，现代制造业中发展出由用户驱动生产的反向生产模式，即C2M模式（Customer-to Manufacturer）。在C2M模式下，消费者直接通过平台下单，工厂接收消费者的个性化需求订单，并根据需求设计、采购、生产、发货。快消、服装等行业SKU数量的激增与上新节奏的加快对供应链提出“小单快反”的高难度要求。为应对“多品种、小批量、多批次、短周期”的要求，相应地，对中国物流企业由物流服务向供应链服务转型提出更高要求。

12
趋势十二

垂直细分供应链 B2B 平台进一步推动各行业供应链提效

把握目前生产端、销售端仍处于相对分散状态的垂直行业机会，即更多垂直细分B2B平台的发展机会，以推进各行业的供应链提效。产业互联网阶段，由于不同垂直行业在流通体系、上下游分散程度、物流运输要求等方面的特定属性，参考发达国家2B服务市场发展经验，各赛道均有望孵化若干巨头。在产业互联网体系中，资金流和信息流（如SaaS）作为金融和技术保障，围绕商流、物流环节的供应链平台通过供应链改造赋能提升行业

效率，其中尤以汽配、生鲜食材、纺织原料、工业品、钢铁大宗等相对标准、交易动态、存在可观利差或高频高黏的细分行业有望首先突围。

13
趋势十三

企业内部物流及供应链能力外部化、业务化成为新盈利点

基于内部能力固化、业务化，从而打造对外服务能力的商业模式，正逐渐成为中国企业的新盈利点。在生产制造和餐饮零售行业，均涌现出由此类行业领先企业剥离出来的独立供应链服务企业。一些成熟的制造业企业将VMI仓库管理、供应商原料清关、入厂物流服务等核心供应链服务进行剥离，形成独立了供应链业务以对外向市场提供服务，并依托母公司上下游企业客户或供应商资源，快速拓展了外部业务，成为智能制造领域的领先供应链综合服务商。参考领先标杆，传统企业将体系内优势供应链服务能力进行市场化服务不失为一种在经济新常态化发展中寻求破局的思路。



消费品、零售与农业

Consumer Goods，Retail & Agriculture

2021 年，注定是中国消费品与零售市场不寻常与万众瞩目的一年：经历后疫情时代，消费市场逐渐复苏，度过了中国式“社交隔离”，消费者一方面对于自我需求逐步苏醒、并被进一步激发，另一方面呈现多元化、并迅速形成鲜明的“圈层文化”。其中，尤其是超过 2.6 亿规模的 95 后 Z 世代人群，受富足物质、爆炸信息、代际差异影响，呈现“多重身份”、“打破规则”特征，并将推动在中国的跨国和本地企业进行战略设计和运营落地的深层次创新。

尽管消费品、零售和农业企业有着全然不同的业务模式，但是，所有细分领域的头部公司必须对其品牌、产品、渠道和供应链管理以及消费者运营从全新视角进行审视和重定义。它们转型速度特别是如何快速提升目前能力短板，将决定这些企业在“未来视界”下能否继续生存！对于一批新生企业来说，能否突破成长天花板、实现可持续发展，也取决其能否系统化思考。它们需要从创业初期的“一招鲜”、发扬能力长板优势，转变为整体能力提升、适应新的竞争常态，从而挑战行业现有格局。




M
LADYM
NEW YORK

消费品与零售

01
趋势一

品牌消费承载更多年轻人群对个性的表达、对文化的彰显

伴随中国消费者消费能力的逐步升级，时尚消费的特征多数服务于消费者的物质需求，以及品牌所附加的对档次、身份的认知，因此“国际大品牌”快速涌入中国并获得成功，填补中高端市场空白。而国内品牌大多则通过密集广告投放和广泛渠道覆盖，在中低端大众市场建立“大品牌”的品牌认知和购买路径依赖。而近年来，年轻人愈发 “自信”、“自我”，消费诉求逐步跨越“物质”门槛迈向“精神需求”。因此，品牌更需要满足特定的价值表达、文化承载，国产品牌重振旗鼓，小众经济亦开始蓬勃发展。消费者表现逐步从“买大牌、买洋牌”转化为“买小众、买文化”的特征体现。疫情之后，随着线上消费习惯的形成以及民族自信的进一步增强，这一趋势在Z世代年轻消费者中进一步发酵，未来预计市场将出现更多通过抓住小众文化风口而崛起的新兴消费品品牌。

02
趋势二

消费品品牌公司积极推动 DTC 转型，催生新一代“超级产品公司”

越来越多的消费品新贵将“DTC（直接面向消费者）”，传统消费品企业则面临着如何从原先“渠道为王，跑马圈地”的发展模式逐步增强与消费者的直接沟通与对话。我们预计，未来一年将会是一批扎根中国，面向未来世界的“超级产品公司”的“（再）创业元年”，满足不同圈层需求的新消费品牌将会以更快的速度与更大的发声不断涌现，“超级产品工厂”可能被建立，那些真正挖掘与掌握了消费者需求、愿意在产品创新上下功夫、并具备供应链“硬实力”的品牌，都有可能成为下一个十亿乃至百亿企业。除了消费需求与场景的再造，我们也将看到传统品类被一个个突破乃至颠覆。

03
趋势三

“数字化消费者运营”影响与改变过去的媒介投放方式与手段

在移动互联网时代，“线上+线下”、“公域+私域”的全域营销已然成为标准模式，而直播也转向“代播与自播”，诸如短视频、社群社交等不同的信息流形式趋向常态化。掌握数字化驱动下全新的消费者“圈选”与“出圈”模式，兼顾品牌传播与效果转化。这意味着消费品企业的媒介组合与整合营销手段、及匹配组织协同方式全然变化。

04
趋势四

用户经营成为消费品品牌公司增长的核心驱动

从“增长黑客”到“消费者运营”、从“会员经济”到“体验经济”、从“用户圈养”到“私域运营”，越来越多与“用户经营”相关的概念不断涌现，这些概念背后的核心逻辑是企业认知边界和增长逻辑在新消费时代被重新构建。当今时代下，精益用户管理的重要性正在日益凸显。面向未来，培育一批高价值、高活跃、高忠诚、且高认同感的用户，做好用户经营，从传统营销“推”的思路转向用户经营“拉”的模式，才是企业基业长青的根本。

实现最佳用户经营不仅是需要改变经营企业的“理念问题”，也要改变开展业务过程中的“行事方式”。让一部大型机器精细化地运作起来、让企业的生命之泉——用户真正“活起来”，则需要将消费者纳入企业的全链路闭环经营环节中，并释放企业的经营余力，激发和创造企业的额外增值，从而在未来确保持续竞争力。

05
趋势五

全渠道数字化零售生态初步形成，零售企业亟待顺势而为，寻找增长新驱动

在消费者便利性要求的提升和疫情的推动下，零售业正在进行快速的变革和升级。疫情的影响加速了这一系列的变革升级从“量变”到“质变”的转化。线下零售业态正在加速发生结构性与趋势性变化，共同构成更丰富的中国全渠道数字化零售生态，在物理距离与时间成本两方面合力重塑整体零售布局。从过去线下主导、到线上电商爆发、再到“到家”与“到店”共同构成本地生活圈，零售消费品正在不断拉近与每一个消费者的距离，提升渠道效率的同时，加快对消费者需求的敏捷反应。

在上述过程中，我们看到零售业态正在发生三方面的重要变化：包括终端门店的线上化、品类消费场景的差异化以及零售业态模式多样化重组。特别对于线下现代连锁零售而言，则需要解决：如何利用到家服务革新复购流程并释放店面空间、现有店面功能、格局、动线以及店内人员；货品出样陈列如何顺应体验式、场景化的零售新趋势；以及如何打破产品公司与零售公司边界，从而对自有品牌和产品的竞争力进行精心打造等核心问题。

农业

06
趋势六

农业面临新一轮行业整合，价值链广覆盖，数字化转型和建立强势消费者品牌等一系列新机遇

作为食品和生鲜零售的上游产业，中国的农业正处于机遇与挑战并存、企业集中发力的变革重塑阶段。在全球疫情、环保压力和政策管制趋严等多因素叠加下，农业企业中的领先企业可能通过进一步的行业整合，覆盖全价值链，更广泛地引入数字化技术，以及建立强势消费者品牌等方面实现新一轮的突破。

以猪肉行业为例，“猪周期”呈现出波幅更大、时间更长的趋势，促使生猪养殖、屠宰加工、销售流通等环节的领先企业持续发力，通过产业链集中化发展抵御周期风险。尽管处于产业链上游的生猪养殖、屠宰加工等企业具有广阔的整合、延伸空间，但是它们尚需突破产能利用水平偏低、管理效率不高等瓶颈。而下游的销售流通企业则亟需扩张传统的销售渠道，进一步提升渠道创新发展和管理的能力。从消费端来看，随着居民收入提高、消费升级的浪潮带动肉品消费不断趋向高端化、品牌化，更安全、更营养的冷鲜肉也逐渐取代热鲜肉成为人们的肉类产品选择。

针对上述趋势，首先，领先企业可通过降本提效，以整合、扩张、合作等多种方式实现规模效应、稳固行业地位，形成利润“护城河”。其次，企业需要增强风险管控，未雨绸缪、化解风险，通过市场研判、产业链布局延伸、多元化业务等手段对冲周期性风险。第三，企业需要创新渠道、拓展多元通路，通过向生鲜电商等互联网渠道延伸增加消费者触点，强化渠道掌控力。最后，企业应当强化管控、组织赋能，关注企业内部的组织管控升级，及时建立及优化与业务发展相匹配的管控模式。

结语：我们呼唤扎根中国的跨国和本地消费品、零售与农业企业，针对消费者痛点，前瞻性把握消费演变和供应链发展趋势，创新求变，突破发展瓶颈。亦期待在新的一年与您一起，明察、思辨、研讨、共创，致胜未来！

数字化

Digitalization

2021 年将是数字化全面加速发展的一年，全球范围内持续的新冠疫情进一步加速了企业数字化的进程。更多企业将在 2021 年增加数字化相关的投入，尤其是传统企业会进一步加强对于数据积累、数据建设和数据治理的投入，包括自建数据湖和加强对于消费者洞察的投入。大数据在人工智能的加速催化下帮助企业自动化、智能化升级，数字化运营能力成为企业竞争的核心竞争力。在宏观环境上，不同国家、不同企业之间的数据博弈加剧，数据安全和数据隐私保护的重要性进一步提升，更多数据安全相关的法律法规也将随之出台。在安全合规的大前提下，做好数据积累和数据建设，进一步发挥数据在企业经营中的价值，是企业 2021 年需要关注与思考的核心话题。




count', 'order'
the_post()?>
has_post_thu
col-sm-6 col-xs-12
col-sm-6 col-xs-12
the_permalink();

01
趋势一

疫情加速企业数字化变革

2020年，新冠疫情促使企业被动加速数字化变革的步伐。疫情发生后，传统零售、餐饮、旅游、教育等线下场景几乎全面停滞，部分线上需求“爆发式增长”，线下服务线上化、数字化、智能化进程加速前进。抗疫期间，“非接触式”交易和服务新业态快速发展。疫情过后，各种在线服务平台企业将更有意愿和动力采取各种措施将疫情期间积累的企业和个人客户转化为长期在线用户。受疫情不利影响的企业在短期恢复生产后也会将数字化转型作为重要议题，对内实现降本增效，提升企业快速应变能力；对外充分利用疫情催生的“云办公”、“无接触生产”、“线上经营”等模式，实现企业业务模式创新。同时，政府作为经济社会的最大购买方之一，将推动自身的数字化转型升级，加速建立类似“智慧城市管理”的平台，应对未来可能面对的各类重大公共事件。围绕公共服务、智慧城市、智慧医疗、智慧政府等领域的相关产业将快速发展。2021年，全球范围内疫情仍在持续，企业对于数字化变革的投入也将进一步加大。

02
趋势二

更多企业选择建立数据湖

2021年，我们将会看到更多的企业从数据仓库进一步升级建设数据湖。随着企业内部数据的持续积累和外部数据源的增加，包括结构化、半结构化和非结构化数据，如何统一高效使用各种数据成为企业数据化运营的难题。大数据技术的融合发展产生了数据湖，其中汇集了数据仓库、实时和高速数据流技术、数据挖掘、深度学习、分布式存储和其他技术。数据湖逐渐发展成为一个可以存储所有结构化和非结构化数据，运行不同类型的大数据工具，并对数据进行大规模处理、实时分析、机器学习和部署应用等操作的统一数据管理平台。与传统数据仓库相比，数据湖不再强调结构性，而是变得更灵活，且具有更高的敏捷性，在检索数据之前无需任何处理。数据仓库中保存的是结构化处理后的数据，而数据湖中既能保存原始数据，也能保存结构化处理后的数据，以保证用户能获取各个阶段的数据。相信2021年，更多的多元化业务企业将会建立自己的数据湖。

03
趋势三

数据安全和隐私保护的重要性上升

近年来，科技公司在隐私保护方面出现大量失误。欧盟GDPR的建立以及美国对科技公司实施控制的呼声越来越高。2021年，我们将看到更多的公司认真对待隐私和数据安全问题。一些公司会采用隐私和透明度作为品牌差异化工具，使用户可以更轻松地选择加入或退出数据收集方案。与数据安全和隐私保护有关的法律法规也会逐渐完善。对于谷歌、亚马逊、阿里巴巴、腾讯这类拥有海量用户数据的互联网公司而言，如何更好地建立用户数据安全和隐私保护体系，而非无节制地汲取用户数据红利，将会成为社会关注的焦点。对于通讯服务商、IT服务商、云服务商场来说，提供数据安全和隐私保护方案，也会成为新的业务机遇。

04
趋势四

消费者洞察智能化

相较于互联网平台型公司和渠道商，由于距离消费者通路较长，品牌商在数据获取上处于劣势。虽然市场上出现了一些大数据的消费者洞察工具，但传统的用户问卷调研仍然难以替代。在市场加速变化、消费者多元化、购物场景碎片化的市场趋势下，如何更精准、更深入地做好消费者洞察，成为品牌商在市场上取得成功的关键。消费者洞察也会向更深入、更智能化和自动化发展，并在品牌商的研发、生产、营销、销售和客服等环节起到关键作用。阿里巴巴推出品牌数据银行，罗兰贝格和网易联合推出了数字罗盘（Digital Profiler）产品，揭示了消费者品牌选择的关键因素。未来定会有更多此类深度反映消费者洞察的大数据产品出现。

05
趋势五

营销自动化升级

营销自动化的需求和使用几乎在所有行业呈现上升趋势。借助营销自动化可以帮助企业运营人员将不同渠道的数据整合为一体，以One-ID的形式将所有线索集中到一个用户池中进行一站式管理。更全面、及时、精准快速地构建用户数据资产，并在后续的营销工作中实现精准化操作。通过实时追踪用户信息和行为数据，将用户信息和行为数据接入活动管理系统，进行用户群体维度划分，绘制出360°的用户画像，从而帮助营销人员实现千人千面的营销触达。Salesforce收购Tableau、Publicis Groupe收购数据情报公司Epsilon，更多企业意识到营销自动化对于企业的重要价值和其巨大的增长空间。2021年，营销自动化将继续快速发展，企业在营销自动化的投入将会持续增加。

06
趋势六

数据分析成为未来企业成功的关键要素

数据分析在企业增长中的作用日趋重要。随着客户数据和经营数据的不断积累，无论是2C还是2B的公司，都需要搭建系统性的数据分析或商业智能平台。从产品研发、制造到营销、销售和客户管理，基于数据分析的精细化运营，能使企业进一步降本增效。数据化运营能力将成为未来企业成功的核心能力，缺乏数据分析能力的公司将难以保持竞争力。从Salesforce收购 Tableau到Microsoft创建自己的Power Platform，整个科技世界的分析能力正在整合。大型科技公司都已经意识到，未来将在数据中。因此，对数据的及时分析处理尤其重要。无论哪个行业，数据分析都将成为2021年数字化转型最重要的焦点之一。

07
趋势七

人工智能成为数据分析的加速器

人工智能和机器学习对数据分析的价值可以归纳为三个独立的价值主张，即速度、扩展和便利。速度和扩展具有自动分析海量数据集的优势，可以极大节约数据分析的人工时间。得益于AI和机器学习技术，分析复杂数据集的时间与几年前相比大幅缩短。对于很多以前需要人工分析的部分，现在用人工智能和机器学习算法都可以完成，并能轻松地在云上进行扩展。此外，人工智能还可以为很多缺乏数据分析人才的公司提供数据分析解决方案。人工智能和机器学习的加入使得数据分析工具更加直观、更易于使用且更为可靠。人工智能在数据分析领域的快速成长和广泛应用将是2021年的重要趋势。

文化娱乐与体育

Culture, Entertainment and Sports

在政策、文化需求与移动互联网技术的共同驱动下，中国文娱产业进入高速增长通道，文娱产业的内涵不断延展丰富，新业态与新模式快速涌现。2020 年，突如其来的疫情加速了文娱产业的融合与重塑。传统文化企业通过开拓和打造新业务形态，加速线下线上融合，探索新兴增长点。线下流量进一步向线上集中，直接拉升了直播、电商、短视频等新兴文娱业态的消费时间。与此同时，文娱产业各领域跨界融合加速、产业边界日益模糊，出版传媒、影视动漫、长短视频、直播电商、体育、游戏、消费品、旅游等各业态相互联动并深度融合，形成“泛娱乐”生态，成为国家、社会与资本的关注热点。

每一次危机都是对既有格局的重塑，每一次变局也孕育着新的机遇。2021 年，大文娱产业的盛宴将会群星闪耀，罗兰贝格大文娱行业中心将与您携手，共同奔赴我们的星辰大海！




WORLD TOUR

01
趋势一

文明自信：文化产业的时代使命

在文明自信的时代背景下，文化产业肩负起民族复兴的伟大使命。党的十九届五中全会提出“繁荣发展文化事业和文化产业，提高国家文化软实力”，对文化建设做出顶层设计和规划，并明确提出到2035年建成文化强国这一时间表。

面对百年未有之大变局，“四个重要”深刻阐释了新时代我国文化建设的崭新坐标：文化将成为统筹推进“五位一体”总体布局、协调推进“四个全面”战略布局的重要内容；推动高质量发展的重要支点，满足人民日益增长的美好生活需要的重要因素；战胜前进道路上各种风险挑战的重要力量源泉。

“十三五”期间，我国文化产业高速增长，向国民经济支柱产业迈进。2016年，我国文化产业增加值为3.1万亿元，2018年达4.1万亿元，年复合增长率达15%；其占GDP的比重，2016年为4.14%，2018年增加到4.48%；文化产业从业人员从2016年的2,178万人增加到2018年的2,789万人，年复合增长率达13%。尽管如此，相比于发达国家仍具有较大差距，未来中国文化产业发展空间巨大。

翘首未来，随着我国文化产业的发展，文化自信深刻融入文化建设、文化消费与文化传播的各环节，中国文化产业必将成为国之重器，为中华民族伟大复兴注入源源不断的力量。

02
趋势二

双循环格局：文化产业提质升级新契机

我国经济发展将逐步构建“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，新格局将有效推进文化领域供给侧结构性改革，为文化产业提质升级带来新契机。“双循环”格局以扩大内需为战略基点，通过不断扩大优质内容供给，主要服务国内市场为导向，创造新兴需求，以国内消费侧的需求推动文化供给侧的改革。

在文化旅游领域，传统的“资源为王”模式已经让位于“产品为王”。只有不断破解同质化产品，通过产品策划、内容设计、运营模式及技术应用的创新，捕捉消费者个性化、多元化与分众化的需求，才能够造就广阔的市场需求。

在出版领域，经历前期高速增长后，中国图书出版市场转向高质量成长。优质重印书增长反超新书，意味着市场对于长销书的挖掘将会增强，同时，中国销售排名1%的图书码洋贡献率逐年提升，内容供给结构持续优化，且优质内容供给比重持续提升。

“十四五”时期，新发展格局将对中国文化产业带来深刻影响，文化企业应积极采取应对策略，主动出击，对接“双循环”大势。

03
趋势三

体娱融合：体育世界的全面娱乐化

2019年9月，国务院办公厅印发《体育强国建设纲要》，体育强国上升为国家战略高度，党的十九届五中全会进一步明确2035年建成体育强国的时间点。与此同时，体育与娱乐跨界融合成为体育产业发展的流行趋势，体育世界正在经历全面娱乐化的进程。

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。优质体娱IP层出不穷，例如篮球类竞技节目《

这就是灌篮》、《我要打篮球》；足球类真人秀《一起足球吧》、《遇见足球城》；小众运动类节目《星跳水立方》、《跨界冰雪王》；明星跨界类节目《超新星运动会》等。体育综艺的娱乐特性与艺人粉丝加持，成功吸引了大波流量和关注度。

各大赛事、体育品牌和相关企业也积极探索与娱乐明星的多样化合作。本赛季英超末轮曼联与莱斯特城的焦点战，PP体育邀请鹿晗作为解说嘉宾，当晚直播观看人次超1,300万，在线观看人数峰值达到了543万。娱乐明星张歆艺跨界体育直播为中超带货，累计观看人数超221万（覆盖球迷超100万），全场销售额破5,000万，最高单品访问量23万，最高店铺访问量9万。

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。

04 趋势四 直播带货：高质量的内容场重构传统交易模式

2020年“双十一”，李佳琦、薇娅的带货能力甚至超过了北京、上海最顶级购物中心的全年销售额；不同于传统购物，直播带货在消费者与主播即时互动的过程中产生出大量不断迭代的内容，并形成一个巨大的内容池，创造了一种沉浸式内容场景，给消费者带来了很多超越商品本身的情感共鸣，从而影响着消费行为并促进消费转化。

直播带货通过内容场将社交场与交易场进行有效的链接，从而实现流量的有效变现。科技创新进一步削弱品牌、中间渠道、消费者之间的信息不对称。同时，线上、线下渠道的多样化演变不断地提升消费者的话语权。在每天数以亿计的碎片信息世界里，只有打造可持续的、价值驱动内容场，才能持续获取消费者注意力、提升粘度，将流量转化为真正的交易。

未来，伴随新兴消费业态的崛起，高价值的内容场将进一步重构传统交易关系与交易模式。

05 趋势五 千亿电竞：行业加速破圈与流量商业变现

受疫情影响，众多线下体育赛事纷纷停摆，而电竞产业逆势而上。2020英雄联盟全球总决赛的影响力已经不逊色于任何世界级体育赛事，微博关于英雄联盟S10全球总决赛的阅读量已接近1亿，电竞赛事强大的影响力与传播力催生了巨大流量和热度，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变，电竞产业发展的环境日趋改善。

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、电竞培训等产业各个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的完善，电竞流量商业价值变现指日可待。

06
趋势六

争霸升级：视频平台步入 IP 精细化时代

随着人口红利的消失，视频平台会员增长面临严重瓶颈。2020年11月13日起，爱奇艺开启了9年以来对于基础会员订阅价格的首次提价，腾讯视频紧随其后。会员增长拐点的来临意味着视频平台已经从增量时代步入到存量运营的下半场，以运营策略驱动会员增长的流量思维将不再适用，取而代之的是围绕存量用户的价值挖掘。

面对用户对高品质内容需求的凸显，平台必须以长期稳定的优质内容供应与内容结构，提供更好的用户体验，提升用户付费动力，才能达成平台的总体增长。目前，国内视频平台已纷纷加码在自制内容上的投入，相比于过往粗放式的内容投入，通过“剧场化+系列化”实现IP精耕细作已经成为市场的新发力点。爱奇艺大手笔打造的迷雾剧场已经成为口碑优质的剧场IP，为精品化系列剧集带来了良好开端。《沉默的真相》大结局播出后，爱奇艺2020“迷雾剧场”的正式收官之时，追剧会员人数已超6,800万，在中国社交平台创造了超过460个热搜话题，剧集豆瓣均分超8分。迷雾剧场的成功印证了围绕爆款IP的系列开发与垂直圈层内的精耕细作将拥有越来越坚实的用户与商业变现基础。

视频平台的下半场，争霸持续升级，成功不再是粗放式的内容投入，而是围绕精品IP细水长流的打磨。

07
趋势七

大航海时代：移动游戏掘金新大陆

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”。2019年，中国移动游戏海外收入为104亿元，是2016年46亿元的两倍以上。以腾讯、网易为代表的头部厂商成为出海的主力军。虽然腾讯的拳头产品《王者荣耀》在海外的发行运营几经波折，但以“吃鸡”玩法为核心的《绝地求生》和《荒野行动》成绩优异。同时，成功投放海外市场的游戏也可以反向登陆国内市场，今年一季度莉莉丝游戏推出的《剑与远征》是典型代表。

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”，则需要从产品内容塑造、运营策略选择与价值获取路径三方面系统筹划在海外市场拓展中的战略与路径，以实现对海外用户心智资源的有效抓取。

08
趋势八

在线教育：AI+ 教育垂直赛道势头强劲

我国在线教育行业渗透率不断提升，教育作为AI技术应用的重要场景之一，正在掀起人工智能浪潮，开启教育行业“新基建”，AI+教育成为重要趋势。

AI技术在智能教学和教务管理上均已有较多成功实践。在教学解决方案上，基于AI技术开发了口语测评、拍照搜题、智能批改等功能，并不断推进AI课堂的实现；在教务管理方案上，AI技术在走班排课、校园安全、营销客服等问题上得以应用。AI技术使得教学质量和教务管理效率都有了显著提升。

领先教育机构不断加强在AI领域的战略布局。新东方投资了嘿哈科技、莱特兄弟、松鼠AI等科技公司，并成立AI研究院推动AI技术的商业应用。好未来发布“WISROOM”智慧课堂解决方案，希望根据课堂教学效果智能

评测与反馈，即时调整授课节奏。作为“WISROOM”的重要组成，“魔镜”智能测评系统运用图像和语音等人工智能技术量化教学过程，并针对课堂互动、内容传授、师生情感等进行建模，进而科学评估教学质量，为教师授课提供建议。

随着在线教育关注度和使用率的不断提升，大数据、云计算和5G等支持性技术的不断成熟，以及国家政策对于人工智能的大力支持，教育领域将不断提高AI技术应用水平，探索新型应用场景，AI+教育将成为在线教育领域中发展势头最强劲的垂直赛道。

09
趋势九

地产 IP 化：中国城市文艺复兴初见端倪

我国居民消费水平持续升级，近五年教育娱乐文化支出保持10%的高增长态势，进入娱乐消费高速增长阶段，以IP植入为抓手的体验式消费成为众多商业地产新兴发力点。主题乐园方面，2012年，观澜湖集团率先携手华谊兄弟，以其丰富的电影IP为文化承托打造观澜湖华谊冯小刚电影公社，实现电影IP与城市文化的有机融合，带动区域文化旅游发展；恒大集团当前与开封市政府合作，立足嫦娥奔月、哪吒闹海、宝莲灯等诸多国内历史名著和神话传说，积极布局 “恒大童世界”神话主题乐园。购物中心方面，中粮地产的大悦城先后推出 “悦界”、“5号车库”、“IF街区”、“浪出斜杠力”等特色主题街区与线下展览，其余大型购物中心也纷纷自造IP，如凯德集团的Face Man与凯西兔、华润置地的抱抱象和鸭梨哥，构建体验式商业空间，在满足不同客群需求的同时刺激消费。

当前，中国城市的文艺复兴已初见端倪，在传统地产中融入文化因素，秉借IP强大的文化内涵提升空间运营价值，打造“地产+IP”新型产品组合，成为地产行业势不可挡的新趋势。

10
趋势十

5G 生态爆发：文化产业乘势起航

5G时代的提速到来将深度赋能文化产业，尤其为影视作品的内容策划、创作、触达和产品形态等诸多方面带来变革。

在内容创作方面，5G技术将大幅提高作品产出效率。首先，文娱企业可借助5G的高速度与低延迟，实现通过AR/VR设备操控素材并组织故事线，更简便地完成影视作品的创作。同时，5G也将促进影视作品远程协同制作，通过云上制作管理实现多点共制、任务实时分配与监管等，提升制作效率。

另一方面，5G也将推动内容触达的革新，打通文化产业与现实生活的各个联系节点， VR全景直播、智慧影院、4K电视等新兴传播场景有望诞生。此外，5G也将催生超高清视频、VR短视频等全新产品形态，为用户带来更极致的感官体验。

5G进入黄金发展阶段，5G技术在中国文娱行业的应用也将愈加成熟。正如4G孕育出了移动流媒体、短视频等风口，5G也将带来新的商业变革，助力文化产业蓬勃发展。

旅游

Tourism

中国旅游行业产值占 GDP 的比例已接近 11%。从价值创造，就业提供，满足人民群众消费升级所需等多个维度，都是非常重要的一个行业板块。2021 年，全球多数国家和地区仍可能深陷疫情泥潭无法全面恢复，而中国在出色的疫情防控保障下已经于 2020 年内重回稳健发展通道，这样的大背景为中国旅游产业的发展带来了全新格局与机遇。未来一年中国旅游行业将有哪些重大的发展议题？罗兰贝格有以下一些思考与业界共探交流。





01
趋势一

“内循环”的大格局将在新冠疫情的持续影响下将得以充分展现，“两头在内”将是重大特征： 国内旅游市场将成为中国居民旅游目的地的绝对主场；而中国境内旅游收入的贡献主体也将是中国国内居民。

这主要是由于中国境外其他国家疫情防控的思路和机制很难实现迅速有效的疫情控制，出行健康安全的顾虑很可能在2021年持续存在，且国际出入境通行也很可能持续处于停滞状态。中国国内旅游市场在此背景下将迎来一次重大发展机遇。

02
趋势二

中国国内旅游资源的供给端有望迎来一波高度专注的质量提升，以系统地承接巨大的海外旅游消费内化机会。

在疫情前，中国居民每年境外旅游及消费的总支出高达2600亿美元（折合近两万亿人民币）。如此巨大的海外消费原因之一是这部分出境游的中国居民对高质量的旅游体验的预期不能在国内很好地被满足，比如景区的软硬件质量较差，住宿餐饮文娱等多元旅游体验不佳等。中国幅员辽阔，地貌多元，民族丰富，文化斑斓，从旅游资源的总储量角度来看潜力巨大。在当前出现的巨大的海外消费回流内化的机遇前，一定会有旅游目的地专注地进行设施与服务环节的全面升级，以高质量的全环节服务去对接价格承受力非常强劲的优质客户群体，从而带动中国整个旅游行业的运营质量和层次走上一个新台阶。

03
趋势三

以旅游出行场景为依据的客群细分和产品设计会进一步成为行业主流。

从多维度出发的场景旅游产品，诸如亲子游、寒暑假/夏冬令营游、个人自助游、银发族休闲游、全家全龄段亲情游、情侣游、摄影采风游、海岛游、酒店游、西北游、沙漠游等，将成为旅游行业企业设计产品与产品组合的重点考量因素，并且产品分类也将越来越精细化，产品组合更精准地对接旅客潜意识中可能不易精确表达但客观存在的诉求点。旅游行业从业企业的竞争也将更转向以消费者洞察为基础的产品设计、资源嫁接、以及全程负责制的服务为主。

04
趋势四

数字化等新技术将在旅游业的整个链条上发挥越来越多的作用，既推动景区 / 目的地供给端的运营提升，也更深层次地以“智慧旅游”的主题为游客带来更多改变。

虚拟现实、数字化平台、数字化设备(甚至包含游客个人的智能手机)将越来越多地走进旅游场景，并借助APP，小程序等日渐流行的服务接入方式发挥作用。出行前通过全媒体方式预先详尽地了解目的地，在数字化平台上自助完成预定，在景区通过个人手机实现景区导览/音视频导游讲解，在景区可以实时了解园区内客流的分布与排队情况，在景区内寻找餐饮/卫生间等服务资源，景区通过游客的社交发布形成更好的景区宣发等，这些都将越发地常态化，甚至成为游客的潜在预期。同时，虚拟现实、增强现实等数字化技术本身也会越来越多出现在景区内，成为旅游项目的一种全新形式。旅游行业的数字化与技术化将继续在2021年大踏步前进。

05
趋势五

有一定的概率，更大范围内的错时带薪年假制度将更为普及，从而是国内旅游业的业务量波动更为平缓和均衡，对行业运行和游客体验都带来更大改善。

除了退休人员相对有充足的时间，学生有寒暑假等相对集中的时间之外，基于各种实际的企业管理制度的差异，国内大量的工作人群目前没有办法灵活地实现带薪年假制度。在这样的情况下，国内旅游业务量非常明显地集中在重大节庆假期等时段，造成旅游接待上非常明显的波动以及服务质量的连带波动，从旅游业的运营以及游客的体验角度，都深受困扰。为了更充分地激活国内旅游的潜力，更分散地释放旅游消费，从而为旅游景区带来更为稳定的客流，也是为游客本身创造更好地旅游体验，有一定概率，在2021年中国的带薪错时休假制度会得到更好地推广和规范化，从而推动“两头在内”的中国旅游业更为健康和强劲的发展。



通信与高科技

Telecom and Technology

2020 年是科技驱动发展加速裂变的一年。一方面，在国家“双循环”、“新基建”等政策不断指引下，在供给侧我们看到了 5G 2B 应用突破落地、供应链上游自主“双回路”等突出趋势，为市场创造纷繁的发展机遇，驱动行业继续高歌猛进；另一方面，受新冠疫情突发推动，加速了在需求侧企业与行业的数字化转型、建设网络 / 数据安全治理能力体系等趋势，对企业自身的内功修炼亦提出更敏捷的要求与考验。高科技与通信产业前景发展愈加广袤，如何在拥抱机遇、顺势启航的同时，把握核心塑造能力，以科学、稳健的步伐奋勇向前，将成为 2021 年诸多企业值得关注与思考的问题。





01
趋势一

新冠疫情加速智能社会发展，智能化及云化导向的企业数字化变革迫在眉睫

受新冠疫情影响，数字化已经融入日常生活的方方面面，这是由大量利用数字化技术的企业在背后支撑，如协同办公、新零售、在线教育等场景的背后是丰富的数字化触点、算法、工具、网络、云计算的有机融合。随着社交距离成为新常态，数字化也自然成为攸关企业生存和长远发展的命题，迫使企业加速发力，将云化和智能化视为2021年的重点工作方向。据一项面向全球高管的最新研究表明，超80%的高管称AI&Cloud是帮助其所在企业度过这场疫情危机的关键，在提升运营可持续性和降低资产投入等方面发挥重要作用。

另一方面，疫情带来的现金流压力使缺乏前期应用价值规划的广撒网式数字化投资逻辑不再适用。据统计，德国DAX30指数中，公司每年因数字化项目失败而损失的资金高达500亿欧元，70%的数字化转型项目是不成功的。因此，企业在进行数字化规划时，应从商业视角入手，立足价值，明确该项目之于公司战略发展的定位，着重衡量投入产出，确定合适的数字化投资项目组合及优先级，以形成完整方案 。

02
趋势二

5G 建设加速，2B 应用将率先落地，亟需产业生态成熟化以支撑

2020年，全球5G建设加速，全年部署基站或超150万。同时，消费终端加速普及，2020年全球5G手机出货量将达2.4亿台，消费端以高清视频传输为代表的大带宽应用率先实现商用。然而，5G网络作为基础通讯服务的大规模公网覆盖建设仍需时间，因此我们将看到多种多样在局域专网覆盖下的5G 2B应用探索落地，为各行业应用场景提供高速率、低延时、广覆盖的优质连接服务。如新冠期间，中国浙江等地借助5G网络实现实时远程诊疗，让远在千里之外的病人也能以最快的速度享有优质医疗，驱动医疗资源价值的最大化。

2021年，作为疫后复苏的经济刺激手段之一，多国将加大5G投资建设的力度，这也将赋能更多应用落地。据估计，5G将在2035年创造12万亿美元的经济产出，约占全球产值的4.6%。值得注意的是，5G 2B应用的本质是应用了5G网络连接技术的数字化应用，基于行业需求场景，与AI、云计算、大数据等其他新兴技术深度融合。因此十分考验运营商的能力，需要联合设备厂商、数字化应用厂商、集成厂商、云服务厂商等伙伴，强化生态构建，与企业一同探索商业机会，才能创造实际价值。

03
趋势三

计算产业将走向“多系统”，共同参与多样化的生态建设是未来科技型企业的重要焦点

受使用场景多样化和中美贸易争端等方面影响，计算产业在“芯、端、云”等方面已出现架构、操作系统、数据库、中间件等多方面的多样化势头，并将在2021年加速形成“多系统”。以服务器芯片架构为例，虽然X86架构服务器芯片以近90%的市场份额占据绝对主导地位，但在能耗及场景适用性方面较难有效承载层出不穷的新型数字化场景计算需求，以ARM、RISC-V、MIPS为代表的新兴芯片架构因此迎来巨大的发展契机。以ARM为例，在其推出服务器解决方案ARM Neoverse 的两年间，Marvell、亚马逊、华为、飞腾等众多厂商已踊跃加入，挑战服务器芯片市场格局。现在全球超算排名第一的日本Fugaku（富岳）亦是基于ARM架构。

04
趋势四

全面的网络 / 数据安全治理能力是未来科技企业全球化发展的必要能力

中国科技企业近年出海趋势加速，但随着业务的全球化扩张和地缘政治背景下，企业在网络/数据安全方面时常感受到挑战及不确定性。一方面，在全球数字经济发展的同时，数据泄漏事件持续发生，引发公众及客户的

信任危机；另一方面，各国加紧出台和完善网络/数据安全法规，当前全球79%的国家(154个)具备网络安全法案，66%的国家(132个)出台了个人数据保护法案。跨国企业面临监管细化和增多、合规难度加大的挑战。据调研，GDPR生效前，78%的公司自信地认为他们已做好准备满足新规，但实施后只有28%达成合规。不合规遭遇重罚案件不绝于耳。同时，BSI、DAMA、ACSA等国际组织出台的相关标准繁杂，企业需逐一梳理且应对。

因此，鲁棒性强的网络/数据安全治理体系是数字化时代企业全球化运营的核心基石之一，建议企业尽早进行系统性全面规划及建设，构建具备网络韧性的系统防御能力和自动化的安全保障体系。此外，不能够忽视的是，在管理层面应做好管理、监控、常态化复盘等机制，且对外保持公开透明，做好隐私管理的信息披露，以树立公众及政府对企业的信任。

05
趋势五

科技产业供应链迈向“双回路”，企业应积极加大上游能力布局

在国家“双循环”战略和“新基建”产业政策的积极指引下，中国科技企业持续加大产业链上游投入，积极迈向自主供应与全球化供应的供应链“双回路”。阿里巴巴相继推出处理器芯片玄铁910和AI处理器含光800，中芯国际投资160亿元推动14纳米及以下的产能平台建设，OPPO也开始自研造芯，并已投资建立芯片研发中心。除了已被大众媒体熟知的自主芯片产业之外，在电子元器件领域，我们亦看到越来越多的中国科技企业在“声、光、电、连”等多领域通过自建/收并购方式补齐自主供应能力，如通力电子、立讯精密等声学企业，自研微型扬声器/喇叭等关键声学精密部件，并构建大规模精密制造能力，实现在其领域全球领先的供应闭环。

中国的科技产业链上游升级是必然趋势，这是稳定的产业链、巨大及快速的市场需求及持续政策红利共同驱动的，但企业也需审视自身能力，避免一拥而上造成资源错配。建议广大科技企业在树立积极加大自主能力投入的决心同时，结合自身业务目标及外部供应链竞合趋势与技术趋势，进行前期科学规划，以确保投入的可持续性与盈利性。

06
趋势六

“疫情大考”后，智慧城市建设将更加强调效果导向，建设模式方面，城市层面的统筹将进一步增强

过去数年间，中国智慧城市建设如火如荼。然而在本次“疫情大考”中，充分暴露了传统智慧城市建设模式下，部分项目重建设、轻运营，重投入、轻实效的问题。在疫情初期，部分城市的平台出现多个疫情申报平台管理混乱。在疫情监控与抗疫物资的调配中，部分城市的智慧城市建设模块也没有发挥应有的智慧化、自动化支持作用。其背后的主要问题包括在建设模式上缺乏“一盘棋”的统筹原则支撑建设规划；在具体建设时，部分城市下各区各自为政，统一平台缺失，多个系统互不相通；在运营层面缺乏运营主体对社会资源及各应用场景进行统筹等。

面向未来，智慧城市在城市管理与运营中将发挥更大作用，智慧城市建设也将出现两大新的变化。在建设成果衡量方面，基于场景应用的真实效果将成为衡量智慧城市建设成功与否的关键标准。项目的落地执行及运行效果是判断的标准及出发点，智慧城市建设在布局“诗和远方”的同时，要以终为始地明确建设目标与效果，踏实做好整体建设及后续运营，保证项目有效落地。在建设模式方面，以市为单位进行智慧城市统筹，采用智慧城市政府规划加市属国企总包的发展模式将逐渐落地普及（例如深圳市国资委成立了深圳市智慧城市科技发展集团）。市属国企具有深耕本土的天然站位，国企身份也能够在当地政府支持下有效协调本地“一盘棋”落地及后续运营。

07
趋势七

AI 技术加速发展，将大规模融入“千行百业”

2020年，全球经济受疫情影响出现一定下滑，但即使在当下情景，据调查，47%的企业仍将在未来维持其人工智能的投资，30%的企业甚至计划增加投入。面向2021年，我们看到已持续热度多年的AI技术将有望更大规模的在商业化方面突破，其中有两大核心趋势：

首先，从AI技术演进来看，AI将进一步从感知型AI向认知AI演进，以任务为导向、不强依赖基于大数据数理统计的新一代AI范式将实现瓶颈突破，释放AI的实用性价值。

其次，从AI的使用需求来看，企业在持续进行AI投资时，将更重视商业投资回报率，以云服务为载体的AI技术嵌入将带来巨大的企业及行业智能云市场机遇，配套的AI芯片亦将成为AI企业的重要商业机遇。我们已看到在能源、政务、医疗、交通等行业初步形成了标杆性的智能云+AI芯片解决方案。2021年，我们认为这些AI行业解决方案将规模化地进入“千行百业”。

在2021年，企业应切实思考AI技术对于自身的商业价值，科学规划应用场景，思考其与物联网、5G、自动化等其他技术趋势的协同落地，并谨慎建立合规、可被信赖的内部AI治理体系，方能在全社会向智能化演进的必然趋势下，释放自身商业活力，迈向新的广阔天地。

08
趋势八

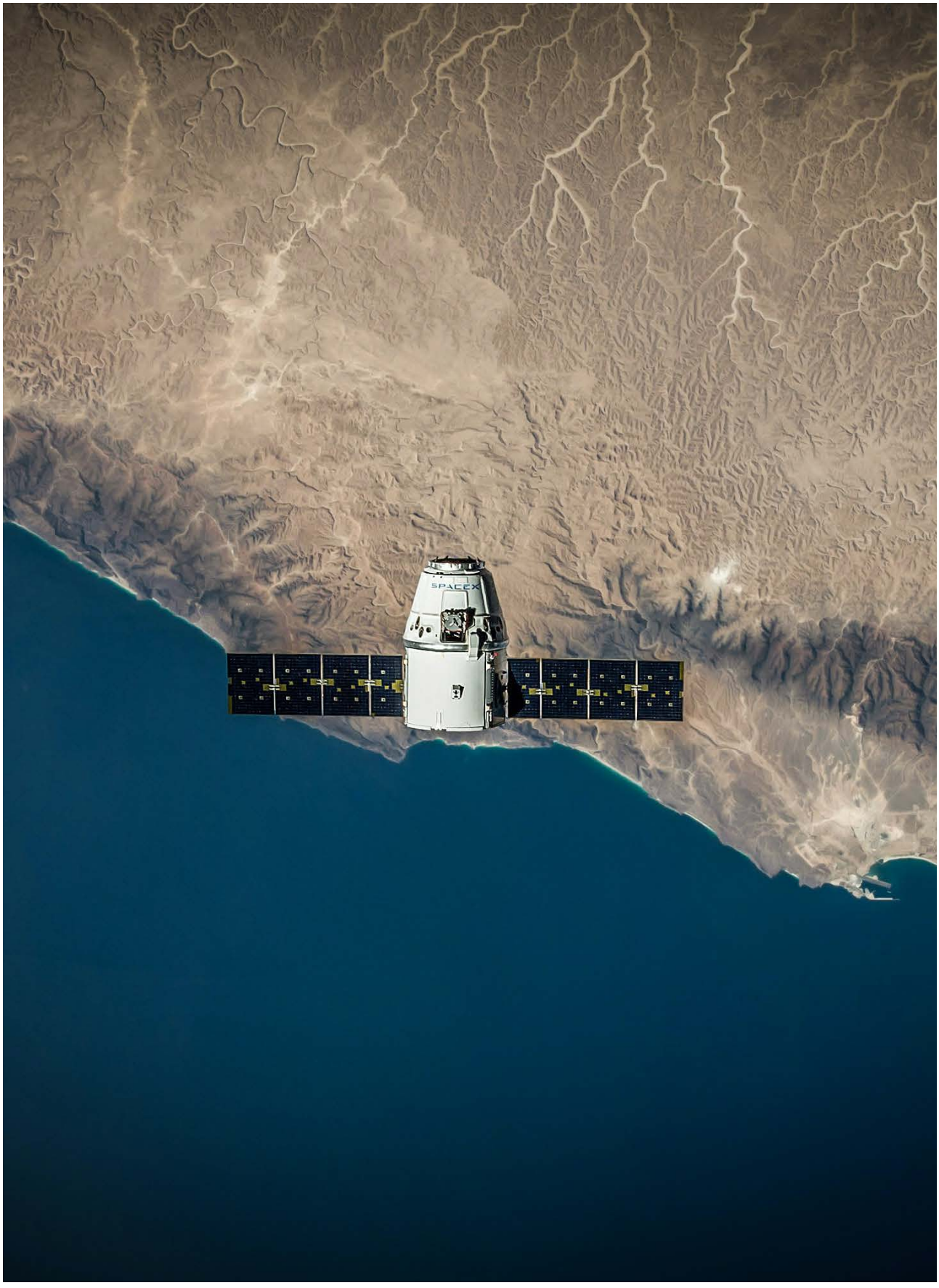
高通量卫星组网兴起，基于高通量卫星的数据服务与应用蓝海市场机会显现

近年来，随着技术的发展、资本的涌入和政策的支持，卫星行业迎来了新一波的发展浪潮。国际上，如SpaceX这样的明星企业屡屡见诸头条，刺激着人们对太空探索的兴奋神经；国内的卫星事业也在多个领域迎来了新的突破，不论是定位卫星，还是通信卫星都实现了自主能力的跨越式发展，彰显了“中国速度”。

SpaceX当之无愧是当今民营航天企业中最引人注目的公司，也是高通量卫星建设组网的核心推动者。SpaceX拥有目前规模最庞大的低轨卫星星座“星链计划”，并且具备“一箭六十星”的发射能力，扩展能力惊人。预计在2021年，星链计划将开始提供商用化互联网服务，这将是全球低轨卫星发展的重要里程碑，意味着向未来空天一体的网络架构又迈进了一步。

在国内，卫星互联网也得到了空前重视。2020年，国家发改委明确表示卫星互联网属于新基建内容之一，将得到大力的推广与支持。7月9日，我国第一颗采用Ku/Ka体系的地球静止轨道（GEO）高通量卫星——亚太6D卫星在西昌卫星发射中心顺利发射升空。随着高通量卫星技术的发展以及国家、市场资本的投入，高通量卫星基础设施将在2021年得到进一步发展。

随着卫星通信基础设施不断加强，通讯卫星应用在2021年也将愈发成熟。与地面移动互联网的发展类似，高通量卫星提供的服务也将不再仅是数据管道的概念。基于卫星通信的互联网应用日趋受到重视，特别是在远洋、航空等领域，智慧船舶、智能后舱服务等应用将大有前景。科技企业应尽早布局卫星应用场景，通过技术赋能和业务创新，开拓这个网络服务蓝海市场。


SPACEX

医药与健康服务

Pharma and Healthcare

提升人群健康质量及医疗体验水平、降低成本，强调医疗服务的价值，是世界各国医疗卫生体系改革的共同目标。2021 年，受到新冠肺炎疫情影响，医疗服务体系、支付体系、药械生产及流通体系将加速发生变革。





长期医疗体系发展趋势判断

01
趋势一

大健康行业“以人为本的整合型服务”

提升人群健康质量及医疗体验水平、降低成本，强调医疗服务的价值，是世界各国医疗卫生体系改革的共同目标，“以人为本的整合型服务”将是医疗卫生体系远期发展趋势。

在医疗成本高速增长和需求持续提升的作用下，以人为中心、提倡在给定成本下创造最优治疗效果和体验、能够提供整合式服务的价值医疗成为各国医疗体系发展方向。中国已出台了诸如医药分离、DRGS支付改革、药品及医疗器械带量采购等政策以推动医疗服务提供方朝提升疗效、体验和降成本的方向转变，同时，医疗、医药、医保三方将进行管理融合，通过构建区域内服务及责任共同体推进价值医疗。

中短期相关热点领域趋势判断

02
趋势一

新冠疫情对相关领域的影响

公共卫生服务领域：由于中国政府优秀的疫情控制及预防常态化，新冠疫情大规模的爆发风险已降低，但点状异变的可能性仍然存在。后疫情时期的公共卫生体系将在逐渐成熟的疫情防控体系及数字化疫情检测体系助力下，持续提升对突发公共卫生事件的应急响应能力，在疫情感知与预测、医疗资源灵活统筹、疫区民众健康管理、医疗机构远程协作、延展性服务开发等方面发挥更大的价值。

全球疫情防疫压力仍然较大，随着各国逐渐采取了更加积极的防疫政策，疫情将得到有效控制，随着越来越多的人群接种新冠肺炎疫苗，疫情将在第二季度末得到缓解，国际旅行及货运将逐渐恢复至2019年末水平。

疫苗领域：万众瞩目的新冠疫苗在2020年经历了研制、试验、审批、制造等多个阶段，2021年初开始将开始进行大规模接种，2021年末预计全球人口中20%人口比例将得到疫苗接种，中国将有更多人口比例接种新冠肺炎疫苗。罗兰贝格认为，新冠疫苗的面世将强化公众对于预防接种、健康教育的重视，使公众进一步认识疫苗价值、强化疫苗接种意识，同时带动流感疫苗等其他类型疫苗产品的接种，使包括研发、生产、物流、服务在内的疫苗全产业链受益，并有望在下一阶段获得快速发展。

防疫物资领域：伴随着疫情形势的动态发展，手套、防护服、消毒产品等防护物资经历了从极度短缺、到生产能力快速建立、再到供应能力超出国内需求开始出口海外等多个阶段，已经逐步成为每个个人、家庭、企业和社会机构必不可少的采购内容。放眼未来，各类防疫物资的需求将进一步常态化，并演化出更多场景化、定制化需求。防疫物资的生产商企业也将在保障疫情防控的基础上，提供响应更快、质量更优、体验更好的产品和服务。

应急药品领域：新冠疫情使各方进一步认识到应急药品研发和早期预备研发的重要性，抗疫期间不断有政策出台，对相关药品加快技术审批、缩短上市时间，鼓励、引导企业加大研发投入。尽管在疫情和资本寒冬的双重压力下，医药领域融资仍非常活跃。罗兰贝格认为，未来应急药品的研发、制备、生产将迈入更高水平，在政府、药企、资本等多方合力之下，新冠药物研发将不断取得新成

果。同时，有赖于中长期战略布局、统筹规划、资源合理分配以及可持续性研究投入，未来针对其他公共卫生和重大传染性疾病的应急药品研发也将更加成熟有序。

03 趋势二 互联网医疗领域趋势

互联网医院方向：新冠疫情极大加速了互联网医院的发展进程。疫情期间，众多患者对线上医疗首次触网并切实感知到优势和便利，逐步习惯在线上预约、挂号、看诊、开药等，为行业未来发展积累了庞大的用户基础。与此同时，大量优质的公立医院和医生也得到了线上诊疗教育，对接意愿和能力显著提升，将大大改善线上医疗供给端的质量。罗兰贝格认为，供需双方的共同参与和推动为互联网医院的发展按下了加速键，后疫情时代互联网医院将从初期的探索试错阶段逐步走向成熟盈利阶段。

互联网药店方向：罗兰贝格预测，在2020年快速增长的基础上，2021年互联网药店销售额（含B2C及B2C2C）将迎来超过70%的复合增长率。疫情期间的特殊情况使得网售处方药的需求和呼声不断走高，行业各方在电子处方、医保支付、药品配送等环节进行了自发探索，积累实践经验的同时也不免暴露出种种乱象。罗兰贝格认为，药店拥抱互联网是大势所趋，网售处方药“闸门”的开启也将大大便利慢性病人和复诊病人，“放而不乱”将是互联网药店发展的主旋律。未来有望出台一系列政策使互联网药店的处方开立、处方审核、医保支付、药品物流等环节更加规范化。

04 趋势三 医疗服务领域趋势

公立医疗方向：在此次抗击新冠疫情的过程中，相比部分民营医院关闭医院拒绝征召等表现，公立医疗承担了重要的抗疫任务，但同时也显露出基层医疗机构医疗物资不足、防护（如隔离病房）不达标、人力不专业等问题。罗兰贝格认为，中短期内公立医疗在整体医疗服务体系中的基础地位将持续稳固，未来有望得到政府更多支持，从而在科研能力、技术水平、设施设备等方面进一步提升实力。通过优化基层医疗人员及物资配置、加强医联体建设、落实分级诊疗制度等一系列举措，基层医疗机构水平有望获得大幅改善。

民营医疗方向：经过20多年的发展，特别是在过去10年的大规模民营医院投资热潮下，民营医疗作为医疗服务体系的有机补充，正处于数量上快速增长的蓬勃发展的时期。然而，民营医疗的发展面临“多而不强”，无论是服务量还是收入都远逊于公立医院，疫情过后，一大批商业模式不清晰、现金流状况不佳的民营医疗机构陷入危机。罗兰贝格认为，未来民营医疗行业将加速优胜劣汰，头部民营医疗机构将朝着更加高端化、专科化、特色化的方向发展，在深化公立医疗改革的基础上，民营医疗围绕公立医疗的缺口提供服务和提供非刚需性的消费医疗服务，与公立医院形成有效互补。

05 趋势四 零售药店领域趋势

罗兰贝格预测，在2020年整体增速放缓的基础上，2021年零售药店将恢复疫情前的快速发展，市场将进一步集中，区域整合将持续加剧。随着处方外流、药品集中采购政策的影响，零售药店发展将探索出新的商业模式，包括通过O2O扩展服务半径、通过开设诊疗服务来强化药店服务能力、与公共卫生服务进行更进一步整合等。新冠疫情推动医药电商业务量剧增，互联网问诊、购药需求被激活，零售药店将更加重视线上渠道拓展。罗兰贝格预测，未来数字化升级将成为零售药店的发展重点，零售药店线下渠道通将与线上渠道更加融合，将创造和开展更多创新的零售模式和服务，并以此为契机推动医药流通产业“智能+”升级。

06
趋势五

生物医药领域趋势

随着人们生活水平的提高、对自身健康关注度的不断提升，以及生物医药新技术的成熟，我国生物市场规模一直保持快速增长。近年来，政府在生物医药创新领域多次出台强有力的政策，有效实现生物医药创新能力和产业化水平提升，在众多细分领域已逐步实现国产替代进口，药品价格将持续下降。罗兰贝格认为，随着中国和全球的融合度不断增强，国内生物医药企业参与全球竞争的模式也将会变得越来越多元，比如将项目的海外开发权益许可授予海外公司与其联合开拓国际市场、对国外创新药企业进行股权投资等，帮助中国企业在保持持续快速增长的同时，与国外龙头差距将逐渐缩小。

07
趋势六

带量采购领域趋势

药品带量采购方向： 2020年是对于全国药品招标采购具有重大影响的一年，也是药品集中采购正式开始发力的一年。药品采购价与医保支付价紧密挂钩，也使得医保部门作为支付方的议价能力将大大提升。医疗机构由于药品耗材从利润变为成本，议价的意愿和能力也将大大提升。随着药品招标国家项目（“4+7”带量采购）成为主流，更多成熟的药物将会逐步进入采购目录，进一步实现药品降价、医保控费。药品企业也将面临愈加激烈的竞争，促使成熟的药品产业链变革重塑，同时引导企业更多地关注原研药、创新药。

医疗器械带量采购方向：不同于药品，医疗器械具有缺乏一致性评价标准、细分领域多而小、售后服务需求突出等特点。随着药品集采的不断深入，为了尽快实现医疗器械全国集中采购，具备需求增长、疗效显著、价格高企等多重属性的冠脉支架成为首批国家集中带量采购的高值医疗耗材品种。在国家政策指引和地方实践的铺垫之下，冠脉支架的国家集中采购基于企业自主报价、充分竞争、多家中选的原则，已经正式拉开序幕。罗兰贝格认为，集中采购将推动医疗器械行业的价值链重塑，对医疗器械企业的生产、渠道、营销等方面提出更高的要求。

08
趋势七

核酸检测领域趋势

抗击新冠疫情期间，上百家体外诊断企业力争用最快、最准确的检测产品来帮助患者确诊，使得“体外诊断”一度成为2020年开年的热词。虽然当下疫情发展趋于平稳，但无症状感染的阴影始终存在，作为新冠肺炎诊断的金标准，大规模开展核酸和抗体检测是常态化防控的重要环节。罗兰贝格认为，步入2021年，核酸检测试剂的产能将不再成为制约瓶颈，医疗机构及各类第三方检测机构将能面向公众提供更快速、更准确、更人性化的核酸检测服务。同时，相信随着核酸检测的常态化和规范化，整体行业以及相关仪器、试剂、服务的企业将迎来重大利好。

09
趋势八

医疗器械领域趋势

我国医疗器械行业虽然起步较晚，但是伴随企业技术进步及配套产业链的成熟，以及医改、分级诊疗、扶持国产设备等国家政策的推动，已经迎来行业高速发展时期。在整体医疗器械市场中，影像设备、体外诊断和高值耗材占据前三名，心脑血管、肿瘤、骨科医疗器械以及医疗人工智能等细分领域潜力显著。罗兰贝格认为，一方面，随着国家医保局宣布国家卫生健康委将配合相关管理部门建立耗材一致性评价机构，我国医疗器械行业有望进一步趋向规范化发展。另一方面，回溯已经实现进口替代的细分领域成功经验，未来国产医疗器械将以更优性能、更高性价比、更全渠道覆盖在国际竞争中处于优势地位。

10
趋势九

基本医疗保险领域趋势

作为“健康中国”国家战略的实施保障，基本医疗保险是促进全民健康的重要制度。近年来，大病医保、惠民保等概念不断受到关注，作为中国特色医保体系的组成部分，正在逐步走向成熟完善并发挥越来越重要的作用。与此同时，我国医保基金支出增速已接近20%，高于收入增速5个百分点，医保改革和控费已经进入深水区。医保部门通过聚焦临床需要、合理诊疗、适宜技术，不断完善医保目录、协议、结算管理，实施更有效率的医保支付。此外，按病种付费、异地就医结算等改革也在如火如荼进行中。罗兰贝格预测，基本医疗保险将围绕“高效率”、“强保障”两大核心主题，朝着稳步提高待遇、强化规范运营、推进重点改革、提高服务水平等方向发展。

11
趋势十

商业健康险领域趋势

在中国医疗体系改革不断推进深化的大背景下，政府不断出台新政激发商业健康险行业活力，在多方助推之下，过去10年商业健康险保持着高速增长，年总保费收入相比10年前增长超10倍。罗兰贝格认为，商业健康险行业虽然整体增长迅猛，但存在产品同质化、偏重金融属性、医疗服务介入度低等诸多隐性问题。步入2021年，许多健康险种目前在健康险总体保费收入中占比虽然较小，但如果能把握核心运营能力建设，未来将逐渐释放增长潜力，商业健康险市场也将随之而越发多元化。而商业健康险企业未来会逐步深化与医疗服务提供方以及其他大健康生态参与方的协作，发挥支付方的力量，形成大健康生态圈闭环。

12
趋势十一

生物医药产业园领域趋势

近年来，随着全球健康意识增强、药品和器械政策不断健全、医疗健康领域投资活跃度攀升、新一代信息技术等高新技术与生物医药加速融合等利好因素出现，生物医药产业园区实现快速优质发展。全国380余家国家级产业园区中，有将近一半将生物医药作为重点发展方向。罗兰贝格认为，未来生物医药园区竞争的核心关键将从单纯的技术开发向技术融合转变。各园区加快探索人工智能、物联网等高科技与生物医药产业融合发展的路径，使科技赋能不断渗透园区发展。此外，生物医药园区经过早期同质竞争阶段，已逐步向细分领域聚焦，并持续升级，进入更高层次的产业集聚和特色发展的阶段。

金融服务

Financial Services

在全球政经局势依然严峻复杂、新冠疫情防控和经济复苏仍有极大不确定性的大背景下，中国金融系统将紧紧围绕服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革三项任务，构建开放的国内国际双循环新发展格局。对金融机构来说，2021 年将是历练内功谋转型、差异定位求发展之年。




CONTRACT

01
趋势一

全面注册制牵引投行平台化转型

全面注册制时代即将到来，它倒逼投行彻底抛弃小团队做通道的传统业务模式，转向聚焦客户的平台化经营模式。自2019年科创板试点注册制成功落地开始，券商投行面临的压力与日俱增。它主要体现在：2020年3月债券发行施行注册制、2020年4月创业板注册制方案出台、以及未来注册制将在主板（中小板）推进改革的落地。由于注册制以信息披露为核心，新《证券法》正式实施后，发行人信息披露质量和中介机构执业质量已然成为监管重点。近期，已有多家券商因存在信息披不当的行为，而被监管部门采取自律监管措施，其涉及机构和个人。

如何拥抱全面注册制的到来？对于从业机构来说，从小团队单打独斗向平台化经营的转型恰逢其时。这就需要在三方面着力：一是树立 “风险管理创造价值”的理念，并打造主动风险管理的文化、搭建体系、强化全面风险管理能力。二是全流程精细化管理。由于投行项目周期长、事项多，注册制对投行机构和从业者的尽职履责提出更高要求。利用科技手段加快智能投行建设，提升项目质量管控是大势所趋。而领先的券商通过智能系统建设，已实现对投行业务的平台化管控，包括对人员、客户、项目、产品等系统化管理。三是优化体制机制。围绕客户所需，匹配“投融资+服务+资源”等的解决方案，通过以投行专业能力为牵引，充分调动内部资源，最终实现公司对客户的平台化综合服务。

02
趋势二

中国债券市场吸引更多海外投资者参与

中国国债被全球三大主流债券指数先后纳入，这将吸引境外资金增加对中国债券市场的配置。自2019年4月起，国债被纳入彭博巴克莱指数BBGA；自2020年2月起，它被纳入摩根大通指数GBI-EM；此外，自2021年10月起，它或将被纳入富时罗素指数WGBI。由于机构投资者跟随主要指数做资产配置，因此它们将会有一定比例的资产配置被动投资中国国债。这将提升国际投资者对中国债市的关注度。中国对外开放债市的步伐近年有加速趋势，吸引了更多境外投资者的积极参与。这包括：从允许外资通过QFII和RQFII渠道投资，到2016年国内银行间市场开放境外机构准入、2017年的债券通正式落地、以及近期的包括取消QFII和RQFII投资额度限制、放宽资金外汇管理要求、连通交易所市场等在内的一系列便利投资措施。这使得进入我国银行间债券市场投资的各类合格境外机构不断丰富。

截至2020年8月末，已入市境外机构包括421家资产管理人、220家境外商业银行、132家非银行类金融机构、70家央行类机构、以及21家其他类型机构投资者。境外机构在银行间债券市场的持债总量为2.80万亿元，占比2.9%。2020年11月18日，欧元中国主权债首次负利率发行，体现出国际投资者对中国经济的信心。从中长期看，中国债券市场的境外机构投资者参与度将逐年走高，也为本土机构带来海外投资理念和投资模式。

03
趋势三

中小银行发展分化，部分不良水平上升

包商银行事件影响深远，未来中小银行将面临经营成本提高的挑战。2020年11月，银保监会发布公告显示，原则同意包商银行进入破产程序；而包商银行对2015年发行的65亿元二级资本债本金予以全额减记及累积应付利息不再支付。包商银行事件打破了长久以来的银行刚兑信仰，它起码在三方面对中小银行的经营成本造成影响：首先，它将影响对中小银行的信用评级，从而抬高部分中小银行在金融市场上的融资成本；其次，通过警示风险，提升中小银行对流动性管理等指标的关注度，从而预留更宽的安全边际；三是，此事件促进了对存款保险制度的教育普及，从而造成实力较弱的中小银行吸收存款困难陡增。

叠加疫情影响、大型银行服务下沉和金融服务数字化等因素，中小银行的生存空间受到极大挤压，未来发展分

化将凸显。我们看到，那些坚持在特色领域深耕发展(如政务/零售/小微等)或紧跟金融科技进步并建立有竞争力业务模式的中小银行，在本次疫情中表现出发展韧劲。而那些长期粗放经营，业务模式转型滞后、而所处经营区域又受疫情影响波动大的中小银行，则将面临出局风险。2021年，伴随新的不良风险延后暴露、原有不良资产随资管新规到期回表等事件，部分银行不良水平或将面临一波快速上升。无论主动或被动，区域性中小银行并购重组机会或将浮出水面。

04 趋势四 金控平台进入全面监管，防范系统性风险，赋能高质量发展

2020年11月1日起施行的《金融控股公司监督管理试行办法》是国内第一个关于金融控股公司的全面监管政策，对中国金融业以分业经营、分业监管为主格局的补充和完善。它有助于整合金融资源、赋能高质量发展；并有助于防范风险交叉传染，降低多元金融机构的风险复杂性和集中性。从防风险的角度，通过对金融控股公司股东资质和行为规范；对公司股权结构和公司治理架构优化；以及对资本充足、风险隔离等方面提出审慎监管标准，新监管政策将引导金控公司依法合规、稳健经营。从整个资源赋能发展的角度，地方政府需要以申领金控牌照为抓手、以金控公司监管要求为指导，整合优质金融资源，搭建新规之下的地方金控平台。

与规范前的金控相比，新的地方金控平台需要建设和提升三大能力：一是对权属公司的管理能力，它包括健全和落实管理制度、行使股东权利管理所属企业的能力；二是风险管理能力，包括资本管理和全面风险管理能力；三是赋能地方经济的能力，包括重大项目支持能力、核心产业服务能力和金融创新能力等。综上，通过金控平台，将有效提升金融资源效能，提高金融系统稳定性，推动实体经济发展。

05 趋势五 人口加速老龄化，呼唤金融解决方案

未来十年中国将进入人口老龄化加速时代，国家十四五规划将提出健全多层次社会保障体系、全面推进健康中国建设、实施积极应对人口老龄化国家战略。在疫情之下，无论是银行、保险、信托、资管，还是外资金融机构,主要金融机构，都面临同样的问题: 面对中国医疗、健康、养老行业的供给侧不足，我们有怎样的解决方案?

对银行来说，随着人口预期寿命延长，”夕阳红“客群数量和资产规模占比庞大，而银行传统网点依然是向客户提供面对面服务的核心阵地和重要平台，多家银行已将中老年客群的财富管理作为其战略重点来推进。对信托公司来说，信托行业整体面临转型的关口，可大力培育发展养老计划、财富管理和家族信托，满足高净值客户养老医疗服务需求、财富管理及代际传承的需要。对保险公司来说，通过医康养行业的布局，包括对医疗服务、健康管理、康养产业、智慧医疗等领域的投资布局，搭建大健康医养的生态体系，从而降本控费，培育新利润增长点。对资管行业来说，金融开放允许外资深度参与国内市场，将有望引入更多专业机构参与养老保险第三支柱建设，提高养老金投资管理水平。同时，通过引入借鉴国际规则，加强顶层设计，创新财税制度和政策安排，吸引和留住长期资金。总体而言，通过金融供给侧改革，增强资本市场投资端建设，增强财富管理功能，中长期将有效解决老龄化进程中养老金不足等问题。

06 趋势六 打造线上化经营能力成为零售财富管理的胜负手

对于零售财富管理行业，一场疫情加速了包括券商在内的金融机构全面向线上化经营能力的建设和转型尝试，业务模式正日渐清晰。要转向线上化经营，券商一般面临业务模式、产品供给和客户体验洞察等三大挑战。一是明确以产品为中心还是客户为中心的业务模式定位，并匹配相应的能力。目前大多券商仍以产品为中心展业，

对客户需求态度行为偏好等信息知之甚少，而以客户为中心则需迅速打造数据能力、建立客户标签体系，分群分类千人千面，提供线上化智能化服务。二是开放式产品架构缺位，主要体现在产品引入评价持续监管体系不到位的问题。三是线上化运营缺少全流程客户体验导向的设计，而APP功能往往因客户体验差而不可持续。

仰仗持续的金融科技投入和资源配置到位等优势，头部券商的线上化经营能力实现迅速迭代。它早已超越简单砸钱线上导流模式，而是进入精细化的获客、活客、黏客、留客的全流程管理，包括从内容规划、内容生产、到内容分发的线上经营过程。人员分工也细化到数据分析、策略制定、文案创作、美工、活动运营、用户互动等诸多岗位。随着线上化经营深入，还可创设全新的纯线上服务类产品。而对于本身传统网点布局不多的券商，随着新一代财富管理客群的年轻化网络生存化，未来以线上为主线下为辅的零售渠道格局发展前景可期。

07 趋势七 疫情长期化促进本地化响应能力布局

对于跨国和跨地区经营的金融机构来说，疫情区域性防控特征极大地考验机构本地化响应的能力。在疫情区隔下，身处服务业的金融产业面临着体系化运营和交付的巨大压力，这样的本地面对面需求压力不仅来自客户的服务要求，也来自监管、合作伙伴、员工和社区等相关利益方的沟通诉求。例如：某机构公司总部在香港而业务在中国大陆多地，疫情之下其核心管理资源供需不匹配的矛盾突出，进而影响到多项重大投资和经营决策的拖延，甚至个别业务的停滞。疫情防控的长期化，迫使跨区域多市场经营的金融机构开始认真考虑如何建立长效机制，在区域间优化资源配置，从而通过优化管理资源覆盖提升其本地响应能力，包括管理决策沟通和执行能力。从行业实践来看，疫情不仅加速了金融产品服务及流程向线上化迁移，包括对外的线上路演和对内的审批与签章等流程，而且将经营管理资源导向更有弹性和韧劲的新型总分架构布局。通过调优区域管理授权，适当调整和补充人员配置，本地化响应能力强的机构必将在未来疫情波动时彰显竞争优势。

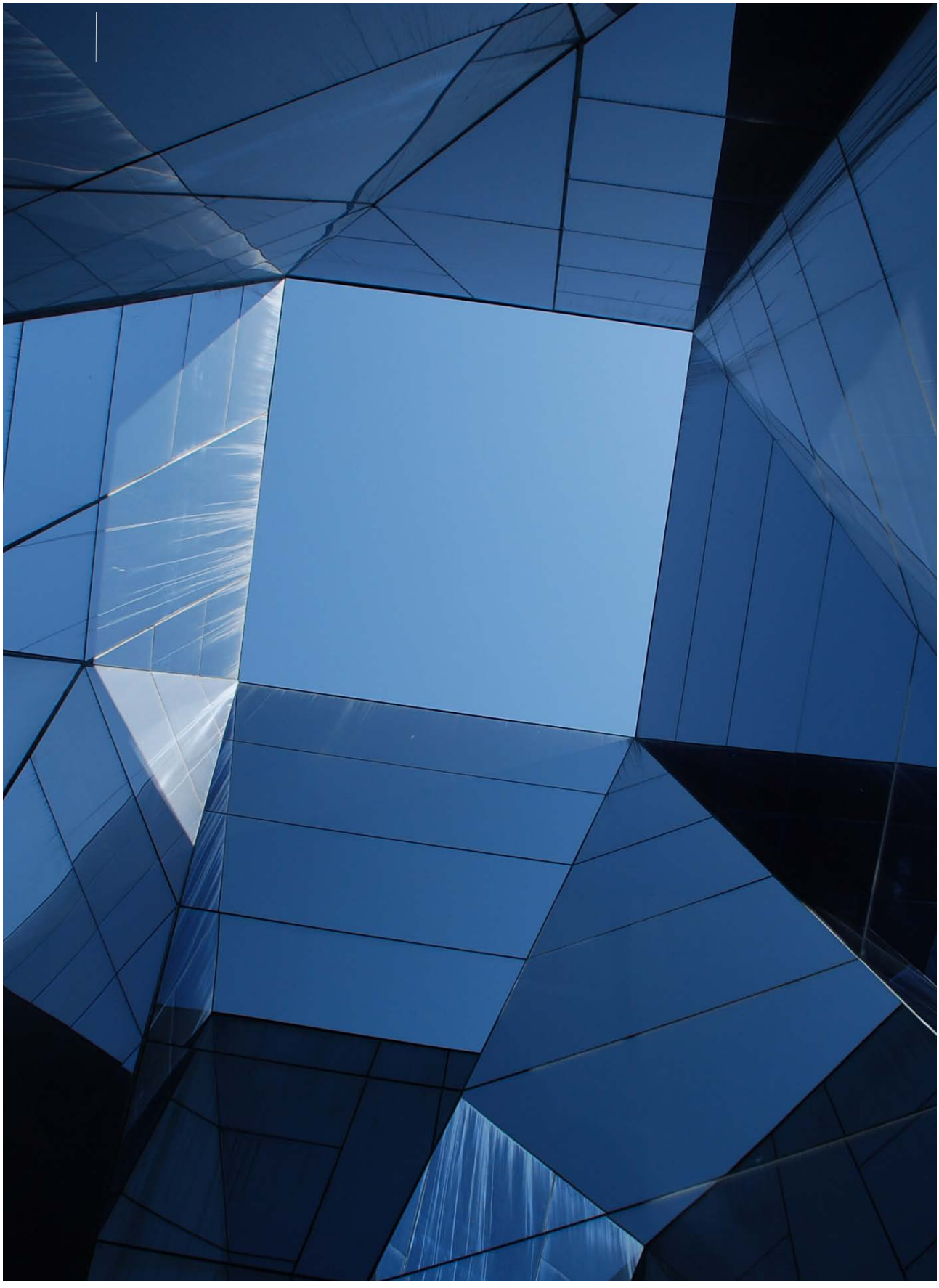
08 趋势八 权益，权益，权益！

从十九届五中全会到年底中央经济工作会议，为资本市场服务经济社会高质量发展提供了行动指南。这对以权益为主线的一系列业务影响意义重大，发展机会凸显。

2020年是券商投行大年。过去的一年见证了多家中概股红筹股回归，科创板、创业板、精选层在注册制下激发合格企业加速上市，再融资松绑、传统行业积极并购重组，这都为投行带来增量业务机会。截至12月20日，年内券商承销的股债规模创下历史新高，超过10万亿元，其中IPO融资额超过4,500亿元，创下近十年来的新高。2020年也是基金发展的大年，权益类基金发展耀眼。截至11月底，公募基金资产净值合计18.75万亿元，比2019年底增长27%。其中，权益类基金总规模比2019年底增2.7万亿，达到5.88万亿元，在公募基金总规模中占比从2019年底21.59%增长到31.37%，在公募基金前11个月的新增规模中占比达到67.6%。

2021年，权益类业务有望继续分享改革红利。从宏观层面看，这归因于十四五期间产业新旧动能转换发展新经济需要多层次资本市场体系的支持。通过完善资本市场支持科技创新的体制机制，促进科技、资本和产业的高水平循环。从2021年资本市场的重点工作部署看，涉及包括投资、投行、基金、资管等多个权益相关业务领域。对投资，完善私募股权基金“募投管退”机制，鼓励投早、投小、投科技；对投行，科学合理保持IPO、再融资常态化；对基金，继续大力发展权益类公募基金；对资管，推动健全各类专业机构投资者长周期考核机制，规范发展第三支柱养老保险。

展望未来，随着深化改革促进股市继续扩容、中长线资金增量入市以及上市公司整体质量改善，直接融资的占比在社融中将进一步提高，而在直接融资中，权益的重要程度有望进一步提升。



房地产

Real Estate

2020 年对房地产行业是不平凡的一年。从年初新冠疫情影响，到年中市场转暖，再到“三条红线”政策出台，可谓一波三折。

未来 10 年行业发展仍有广阔空间、但需要房企在心态理念调试、业务策略选择、组织和能力建设等方面继续精进。为此，罗兰贝格结合过往项目实战经验，分享以下十条 2021 年房地产行业趋势预测。





01
趋势一

“三条红线”政策将开启地产行业穿透式监管时代

在“房住不炒”宏观政策背景下，“三条红线”政策出台从结果导向直接控制了房企有息负债水平，去杠杆、降负债将成为行业大势所趋。短期而言，融资规模紧缩将倒逼行业进入内生型增长模式，经营性现金流将成为投资拿地的主要资金来源。基于现金为王的整体导向，加速回款、提高资产周转率将至关重要。长期而言，“三条红线”建立了表内表外全覆盖的监管框架，开启地产行业穿透式监管时代。除表内负债，供应链金融资产证券化等表外负债信息将受到同步监测，这使得房企表内外资产腾挪、多层嵌套、明股实债等财技发挥空间被大幅压缩。尽管造成房企短期财务压力，但这将避免行业形成系统性风险，助力更稳健的发展模式。

02
趋势二

预售制向现售制变革转型可能提前到来

长期以来，期房预售制度通过合约负债杠杆，降低房企自有资金需求，推动行业快速发展和快周转模式实现。随着近期市场阶段性横盘或下行，开发商资金周转压力增大，产品交付延期、品质下降、甚至项目烂尾造成的群诉和维权事件频频发生，预售制度带来的市场交易风险进一步显现。从地方层面看，近期部分地区出台政策，开展专项检查加强预售资金监管、逐步提高商品房预售条件、试点现房销售，海南已提出取消商品房预售制度。相信在不远将来，中央层面将对预售制度改革提出明确总体政策顶层设计。在此背景下，预售向现售制度的转型可能提前到来，房企需要针对合约负债的游戏规则改变，未雨绸缪做好提前谋划。

03
趋势三

因城施策背景下需提前感知城市市场春夏秋冬

房地产宏观调控从国家总体调控，逐步转向房价调控由地方负主责，全国和预期周期轮动行情难现，因城施策背景下城市小周期趋势明显。今年以来，重点城市的政策环境与市场行情同频共振现象明显，住建部分批次对楼市回暖的12座城市进行约谈。部分城市房价快速上涨引发舆论关注后，地方政府通过提高首付比例、限制购房资格，保证核心城市房价窄幅波动、平稳运行状态。这要求房企需要在重点深耕城市提前感知并精准研判一级市场和二级市场春夏秋冬，踏准拿地和卖房的最佳时间节点。通过建立完善在重点城市的市场走势监测体系，支撑投资可研定价更精准，更好把握重点城市市场运行周期和内在逻辑。

04
趋势四

行业关键成功要素从一招制胜转向比拼谁少犯错

在市场上行期，即使出现高价拿地、供货节点失守、开盘销售不畅等问题，项目仍可通过市场价格上行逐步兑现利润，甚至出现捂盘利润更高的情况。随着市场进入横盘期或下行期，土地红利和项目利润空间快速收窄，行业进入“低容错时代”。项目在出现一些失误时，“以时间换空间等风口”已难以实现解套，反而会因财务费用侵蚀利润、股东计息考核等使项目陷入两难局面。在“低容错时代”，任何项目的重大失误都将形成放大效应、直接影响项目全周期指标兑现，因此比拼少犯错能力将成为房企的必修课。

05
趋势五

理性扩张和深耕重点城市成为优先选项

全国大部分领先房企纷纷趋同执行重点城市深耕策略，并将城市市占率、单城市年销售额作为重要的考核指标。考虑到新拓城市的政府资源、市场资源、产品品牌、团队能力和管理效率等因素，阶段性“逆全国化”布局和区域深耕或成为不少房企优先策略选项。核心区域深耕有利于房企构建“根据地”，形成局部竞争“护城河”：面

向政府，更精准理解政策变化并建立有效沟通渠道，保障报批报建效率；面向市场，基于对地缘客户需求的深刻理解和品牌口碑，前端支持项目快速定位决策、后端助力产品销售去化；面向产品打造，依托区域聚量和长期积累的供方资源，有效降低成本、保障建造品质；面向团队管理，积累熟悉市场、长期配合的本地化团队，提高组织效能、降低管理费用。

06
趋势六

客户稀缺性决定长期看产品与服务，短期比拼营销长板

行业下半场市场供需关系发生变化，行业市场需求由“水大鱼多”变为“水浅鱼小”。长期看，由于客户稀缺度提升，行业将回归以产品和服务为核心的商业本质。产品端需强化客研体系能力建设，精准洞察客群需求，为产品价值打造提供输入；服务端需提升客服专业话语权与物业客户满意度，实现产品附加价值提升。最终通过产品与服务软硬配合，提升综合产品竞争力。短期看，由于客户购房心态由过去着急上车转为货比三家，强化营销以提升目标客户的触达率与摇摆客户的转化率成为房企面临红海竞争的制胜关键。目标客户触达方面，行业面临渠道挤压，自渠建设将成为避免渠道绑架的有效武器；摇摆客户转化方面，销售精准打击与杀客能力积少成多直接影响企业最终回款和利润。然而在走访调研中发现，各项目示范区现场的对客界面展示、精细化管理程度、工作流程机制和团队勤奋程度差别巨大，系统提升营销能力无疑是所有房企性价比极高的隐形胜负手。

07
趋势七

企业品牌价值传播与影响力优势更加关键

在互联网时代，产品品牌价值带来的销售力提升和产品溢价效应明显，同时个别项目负面新闻对公司整体品牌的杀伤力也越来越大，亟需企业加大重视和维护力度。信息传递效率与渠道均呈现爆炸式增长，客户触达点日趋多元，其价值传播效能日趋凸显。通过在对客界面上精准识别客户敏感点与服务方面提升客户满意度，综合提升企业品牌价值与认知度将成为口碑房企重要发力点。今年315曝光的典型项目工程品质问题对领先房企的品牌伤害极大，亟需房企重视。置业客户在交付标准、产品品质识别方面变得更专业、更挑剔，同时维权手段组织性专业性持续增强，负面信息传播速度也更快。因此房企应基于底线思维进行负面清单管控，相较竞品在公区、园林等交付界面做到“人有我有”。同时注重客户的预期管理、保证交付节点与售后服务质量，避免交房阶段产生群诉事件，形成舆论焦点损害品牌形象。

08
趋势八

精细化运营管理是无悔举措

在房地产高歌猛进的英雄时代，能力过硬的明星操盘手往往可依靠个人能力和个人资源带领团队踩准周期，实现弯道超车。在当前市场逐步透明、行业规则“明牌”趋势下，各家企业战略方向和打法策略趋同，如何通过精细化运营管理释放管理红利至关重要。一方面，房企系统提升组织能力，通过组织制度实现个人能力集成与经验沉淀，赋能体系化集团军建设，为精细管理进行保驾护航；另一方面，将科技引入经营管理，通过数字化对每一个环节进行精细运营，为精细管理提供稳固底盘。

09
趋势九

行业人才流动加速，区域整合裂变提速

今年以来不少房企进行了区域组织架构调整。从外部看，在市场环境整体下行、利润空间不断压缩的情况下，过去通过区域裂变形成的跑马竞争难以再实现规模增长，区域合并成为缩短管理链条和幅度、提升人均效能、降低管理成本的必选动作；从内部看，大部分房企在资源有限的条件下，资源投放向优势区域与主力团队倾斜，保

障投资风险可控。内外两方面因素叠加，落后区域的取消拆分整合是必然结局，预计2021年房企人才流动将更加频繁。

10
趋势十

轻资产模式的多元化业务新蓝海

伴随房地产住宅开发主业利润率下降、逐步向传统制造业水平回归，房企纷纷试水多元化业务发展。“三条红线”的政策压力导致融资收紧，在资源配置受限、现金流承压的情况下，重资产业务发展规模速度受到限制，各家房企纷纷向物管、商管、代建等为代表的轻资产业务进军，力图培育新的业务增长点。今年以来，物管业务受到资本市场青睐与高估值认可，迎来房企分拆上市热潮，其估值倍数也显著高于住宅开发板块。同时亦有多家房企商管和代建业务成功分拆上市。相信未来房企将在更多业务领域场景中试水轻资产发展模式，逐步形成新的第二增长曲线。



政府与公共

Civil Economics

2020 年，一场突如其来的疫情深刻改变着中国和全球的发展格局，随之而来的挑战和机遇也前所未有地巨大而分明。对于政府而言，疫情不仅警示了精细化治理、增强城市韧性、加速现代化治理体系建设的紧迫性，同时也迸发了数字化推动政务改革、科技赋能城市运营的巨大能量；对于产业而言，疫情既引爆了产业链全球碎片化的潜藏风险和需求停滞的困局，也在压力测试中彰显了中国产业环境的强大优势并激发产业链自身变革的发展机遇。罗兰贝格政府与公共行业中心长期为各级政府、园区、地产企业等城市和区域的管理经营者提供前瞻性思考见解和实践性战略支持。预见 2021，我们似乎正站在一个新时代的起点，未来已来，我们与您一同砥砺前行。





01
趋势十

数字政府与智慧城市迈向一体化融合新阶段

四中全会提出的现代化治理体系成为政务发展重点，恰逢疫情引发政务数字化和协同化升级的迫切需求，极大加速数字政府发展的深化融合。多领域、多条线数据加速贯通，形成以人、企业、政府为服务对象的场景化、标签化的数据协同治理。技术创新融合政务创新，数字技术跳出工具范畴，成为放管服改革的重要助力，成为科学决策、基层减负、社会参与的重要抓手。“一网通办”与“一网统管”加速探索中心城市层级的一体化融合，打造更全面更体系化的治理平台。

02
趋势二

2021 或将迎来政务数据治理和数据经营的元年

新基建的全面发力和数字化治理的深化融合带来海量数据资源的汇集，蕴含巨大的数据共享与经营价值，数据的生产要素特性得以发挥。一线城市均在加速数据治理的立法进程和实践探索，全社会也期待数据开发试点的成果和推广。2021年或将迎来数据治理体系建立和数据开放共享的大突破，从制度建设和特定领域开放等角度形成试点经验的制度性推广，同时以政府数据的规范性开放带动企业数据的共享与联通，打开数据经济价值释放的空间。

03
趋势三

数字政务的先进性扩散成为三四线城市快速提升营商环境的捷径

三四线城市一直通过提升基层公务员的能力和理念推动服务型政府转变和营商环境提升，而现在应用中心城市具备先进性的数字政务解决方案成为做好这项工作的一条捷径。首先“一次不用跑”的方式大幅减少了市民线下跑政务的频次，极大缓解了基层政务的服务态度问题和政务减负问题；其次，超过90%的事项挪到线上，减少了行政服务大厅物理空间的建设和运营需求，节省了固定投资和运营费用；同时，线上办理更具备可追溯性和时效管理，也使政务监督更为便捷。

04
趋势四

后疫情时代，全球产业链中国布局机遇大于挑战

全球性疫情危机中，中国在社会治理、产业门类、基础设施、需求规模等方面展现出产业链安全的巨大优势，吸引更多产业链关键环节扩大中国布局，构建1(中国)+N（全球）的供应链弹性格局，体现在中国供应基地升级为全球供应基地、一级/二级关键部件向中国转移、研发基地向中国转移、仓储备货基地升级扩容等企业动向。此外，中美贸易战引发众多企业的供应链非美化调整，也刺激了产业链上下游延伸的布局需求，但同时贸易冲突和基础产业链的安全性考虑也推动部分产业向海外转移。

05
趋势五

外商投资管理的制度升级，激发外资现代服务业发展机遇

在近年来逆全球化抬头背景下，中国仍着力构建对外开放新格局。从一系列自贸区的建设和深化到外商投资相关法律和条例的出台，都在进一步提升外商投资营商环境和扩大准入领域。这是一线城市建设全球性服务中心、金融中心、资源配置中心的新机遇，是金融、文化、数据、专业服务等领域外资招引的新动能。未来的产业招引中，不仅是机构招引，更重要的是通过企业需求倒逼政策创新的细则和通路，从而凝结可落地、可推广的制度环境探索，形成新的核心竞争力。

06
趋势六

强化创新策源功能，中心城市探索激活研究院经济

服务于创新策源，近年来中心城市建立和引入了一大批科研院所及企业的研究院，但如何用好研究院，真正发挥策源功能才是关键——科研设施网络化，形成服务城市群的科研公共基建网；研究方向协同化，科研项目全流程引入企业参与；科技服务体系化，参照或引入国际专业机构的服务体系；数据共享平台化，承载专业领域数据的集合和治理，引导数据汇集，释放要素功能；成果转化翻译化，场景化商用化解读、宣贯科技成果，搭好科研与产业的翻译桥。

07
趋势七

中心城市实践中央活动区理念，强调功能复合、突出城市特质

中心城市建设已从规模扩张转向提质升级阶段，中央活动区成为核心区重要趋势，更加强调城市功能复合、产业经济多业态、7-24全时段多类人群活动等特点。其中，如何通过文商旅融合发展推动城市文化印记的彰显，成为城市特质和城市精神塑造的关注热点——既需要通过时间维度、城市精神、建筑艺术、地理空间等角度解读城市文化，更需要以文化精神选取解读、文商旅融合全息演绎和城市认同感拟合，形成文化地标的具象呈现和气质精神的无形浸染。

08
趋势八

TOD[1] 成为城市塑造新中心和地标性区域的新热点

TOD塑造城市新中心是全球城市通用手法，但受制于交通体系规划协调难题，国内TOD多处于功能单一、峰谷差率高的状态。随着城市对多重枢纽复合价值的重视，TOD正成为城市营建新地标的热门区域。以集聚多目的、多时段的人群为目标，拓宽垂直城市的再生空间，聚合紧凑的主体+目的性的多元复合功能，圈层式导引多层次的商业业态，增加艺术和休闲娱乐功能提升24小时活力，营建多首层的地下空间业态，引发不同类型功能和人群的空间网络式互动。

09
趋势九

产业运营者，奏响新型城镇化阶段的主题地产进行曲

不同区域各安其位、各秀特色是新型城镇化阶段的特点，特色小镇、产业社区、田园综合体等均是其表现形式。同时，三道红线也使得拿地主体从地产企业为主向多元主体转变。而对于无论是资本还是政府，优质可落地的产业运营力才是合作的前提，是获取优质土地资源和资本的前提。文旅、康养等主题地产运作　将逐步回归成熟市场模式，轻资产及盈利性运营模式、资产闭环打通成为关注焦点，构建对选址适配、运营模式、资本适配、资产策略的系统性平衡运作。

10
趋势十

云与大数据激发地产工业化变革，引领地产数字化新潮头

长期以来，地产行业数字化相对落后，但真正的地产数字化并非仅是企业自身的信息化提升，而是改变产业模式，以数字化驱动工业化式变革。核心构建三大平台，包括以BIM驱动全流程数字化和可视化，设计开发与工程管理的一体化平台；以信息交互和撮合交易为主，向外部开放的供应链集采平台；以营销端CRM管理为基础，洞察需求匹配产品的客户管理平台。对于龙头房企而言，这既是自身业务科技升级的必然路径，也是未来政府监管配合的标准要求，还是强化代开发能力对接中小开发商的利器。

1. 以高密度公共交通为特征的枢纽区域及开发模式

投资与并购

Investor Support / Merger & Acqusition

新冠疫情的持续蔓延一方面造成全球经济衰退、市场需求疲软，另一方面也严重地冲击脆弱的全球产业供应链体系。尽管如此，中国投资并购活动在2020 年并没有因此放缓脚步。相反，对陌生而又瞬息万变的全球市场，卓越的投资者打破陈旧的思维定势、摒弃过时的投资策略，主动拥抱价值创造，建立长赢投资组合。我们预计，随着全球经济在 2021 年进入复苏期，资本市场的交易估值也会与 2008 年金融后的一段时期类似，开始快速反弹。





01
趋势一

重视防御性周期投资机会

在经济下行周期，那些高负债、高资本支出的周期性行业面临现金流问题，甚至有运营破产的风险；而那些拥有稳健资产负债表、低债务、有正向自由现金流的防御性资产则备受青睐，其中包括医药、食品、公用事业、农业等行业。对于这两类资产，投资者在保持有限谨慎同时，需要对市场中那些可能出现的高质量资产的抄底机会保持关注。以中国医药及医疗服务行业为例，2020年前三季度并购交易超过了901亿元，相比上年同期增长9.7%

02
趋势二

补强收购成为增长战略的关键一环

面对疫情所带来的危机，绝大多数公司都在持续调整公司战略的同时，规划赢在未来的业务转型，特别是通过开展单个或多个连续收购对自身进行补强。产业投资者系统性梳理行业内的中小型并购机会，并对地区市场、产品技术、客户资源亦或前瞻性领域进行强化。由于企业估值回归理性，交易溢价总体大幅降低。与此同时，那些曾经抵触交易的高质量资产拥有者也开始认真评估短期内抛售的吸引力。回顾历史，那些在2007年至2009年期间完成更多补强收购的企业，往往在金融危机后表现出更强劲的业绩复苏。

03
趋势三

传统交易流程正被颠覆

疫情期间的封锁隔离措施致使商务差旅受阻。尽管随着疫苗的推广，全球流动性将得到部分恢复，但是我们人为投资者仍然需要更多手段以确保自身利益及交易的操作性。首先，新冠疫情改变了消费习惯和市场需求，而弹性工作制及工厂复产后的防疫管理改变了企业的业务与管理流程，因此，历史期间的标的公司业绩可能不再具有代表性。 其次，由于投资人难以与管理层进行面对面的交流或实地考察，交易双方需要精简尽职调查程序，聚焦风险事项，并通过交易协议中的保证承诺条款来解决其他次要因素。第三，为了最大程度降低疫情对业务造成的影响，交易双方可能会在交易签约和交割之间订立过渡协议，从而允许收购方更早的参与业务的管理与整合，并配合政府的各项疫情管控政策。

与此同时，考虑到政治风险在交易流程中的权重越来越高，越来越多的出售方愿意对不同地区的业务进行拆分，从而降低监管审批风险，吸引更多的投资意向。尽管他们会因资产剥离而涉及各种复杂的交易或增加运营成本。往往，亚洲地区的标的是出售方最重视的现金牛业务，而美国标的则需经过高度不确定的国家安全审查。因此，捆绑收购与欧洲及亚洲业务相关的全部资产或将是出售方及中国投资者共赢的最佳交易方案。

04
趋势四

一级市场难觅良机，二级市场快速崛起

根据罗兰贝格发布的《2020年欧洲私募基金市场展望报告》，50%的被访谈私募高管从业者认为私募基金间交易已经成为最具吸引力的标的来源之一。中国私募股权二级市场的发展尚未形成完善生态，2014至2018年间总交易额仅为美国同期的11%。尽管科创板注册制等资本市场创新简化了上市流程，大部分存量投资项目并不符合上市标准，实现顺利退出困难重重，私募基金间的二手份额交易将受益于熊市估值下跌迎来爆发机遇。

此外，全民PE、明星项目估值高企，如何在一级市场寻找到物美价廉的投资标的成为全行业的难题。随着宏观经济周期下行与股价波动部分二级市场上市公司估值倍数甚至低于一级市场，存在估值倒挂的价值洼地投资机遇。聚焦二级市场的私人投资公开股票（“PIPE”）已经被众多投资机构列入主要投资策略，2020年前9个月交易金额破千亿元，有望迎来新的成长周期

05
趋势五

缜密规划退出路径，全面提升交易价值

长期停摆带来的全球经济萎缩亦或疫情对包括股市、债市以及原油和黄金大宗商品在内资产交易市场的严重破坏，都极大地影响了企业资金流动性及投资者的估值预期。很多被投企业上市计划推迟、资本运作频频受阻。投资者似乎走到了一个十字路口：是继续烧钱扩张尝试追求2-3年后实现更高的估值，还是未雨绸缪、先声夺人，直面投资出售的机遇和挑战。我们预计家族企业股东和私募基金在投资退出前的12-18个月，都将更加注重退出计划的全面评估与筹备。因此，需要为不同类型投资者量身定制的清晰、笃定的投资逻辑和愿景；持续关注显著市场竞争力和高质量、稳健、持续的业绩表现；打造赢在未来的商业模式，在例如线上业务等关键增长领域加码，或者围绕价值链上下游赋能；并在公司管理层、投行、会计师及律师顾问的充分协助下，按照既定的交易时间表及详细行动步骤，组织迅捷高效的交易流程。



企业运营与绩效提升

Operations & Performance Improvement

正在过去的 2020 年，几乎所有的企业都是在忙于应对中度过。他们既要从短期应对突如其来的外部环境和市场变化，维持经营和运转，化解和减轻疫情对自身的影响，又要根据中长期的调整目标及发展机遇，适时优化企业的经营规划和运营部署，实现后疫情时代主动的运营转型与优化。多数的中国企业，长期处于一个单一上升发展的周期和频道上，应对变化甚至逆行的经验并不充分。变化不代表否定既有的模式，逆行也不代表企业从此进入下行通道，更不意味着经营上的收缩，应对变化和逆行更多地是要求企业能主动谋划自身经营部署的变革，调整价值链实现的运营思维与设计，并且快速有效地在组织中予以落实。





01
趋势一

进一步追求运营模式的可变性与适配度

运营模式从根本上定义了企业运营的规则体系，比如管理结构（职能制vs事业部制等）、职能结构（各个职能组成的内部构成与职能间的协同）、关键能力与部署设计（组织结构、流程设计和系统规划）以及运营管控（授权和绩效管理）。一直以来，运营模式被视为企业运营的顶层设计，一旦确立短则三五年，长则十年间不会轻易改变。但随着市场变化和业务模式更新的加快，任何企业都会需要更为迅速地调整自身的重点运营支撑能力和内部配合方式：组织间可能需要针对某一特定的新业务形态，在一定时期内打破原有的工作配合方式甚至是引入和施展某种以往所不具备的能力；在执行某项业务推进时，围绕端到端的“客户中心”或者“综合效率”等目标建立敏捷流程以及项目化的运作机制；数据和人工智能等技术的实施可能也会促进运营组织方式的变革等等。总体来讲，企业的运营规划与设计将会比以往更强调敏捷、弹性和适应变化。

02
趋势二

供应链进一步成为业务决胜的关键

疫情以及全球范围内的商业环境变化正在催生新一轮的供应链变革。一方面，疫情让企业意识到了供应链在很多方面依然脆弱，其波动对于行业和企业影响重大，强化供应链的稳定与稳健关系到企业在危机形势下的生存能力；另一方面，在供应链能力上的长期储备与持续建设而形成的成果，成为复杂形势下优秀企业脱颖而出的关键因素，供应链作为“核心内功”的重要性和价值到了关键时刻更为众人所认识。供应链整合，不仅仅是在简单交易层面整合到一起，更在面向研发设计取向、商业模式选择、经营目标共同体、机会共享与风险互助甚至是环境与社会责任共担等价值维度，展开更有策略性的耦合与重构。单纯基于成本效率和简单供应保障的供应链合作正在日益被复杂需求下的供应链合作诉求所取代。同时供应链关系中的脱钩和挂钩也变得更频繁，对企业供应链接口能力和设计也提出了新的要求。

03
趋势三

核心制造的份额在缩小，但与制造相关的价值增值在扩大

经典的制造业，强调通过大量地掌握和运行由技术驱动的核心制造，实现价值创造。其典型的表现是制造企业尽可能地将自身的制造能力精髓完整汇集在最终产品上，并以此获得客户的价值认同。比如说一台汽车是冲焊涂装各个环节完美工艺的集合，除了产品设计以外，客户相当多的认同指向了对整车制造厂商的综合制造能力和技术水平的认可。但未来，很有可能许多企业并不需要掌握当前厂商所有的制造技术和能力，也能造出一台客户认同的好车。这里面的价值创造，依靠了一部分由企业自己掌握和主导的核心制造，以及相当一部分由设计、生态体系中的合作伙伴、软件甚至是数据交互共同实现的价值。未来的制造企业，不仅仅要通过核心制造创造价值（其份额在不断精简），还要懂得将核心制造与其他能力，包括跨界以及生态体系中的能力结合，将这部分价值创造与增值发挥到极致。

04
趋势四

数字化成为运营卓越的主要推力

疫情在一夜之间让远程工作和运用各种数字化工具开展工作变得如此习以为常，也促使人们不断思考着数字化在提升运营卓越方面的作用。如果说传统的运营卓越包含了从运营模式到流程优化的持续探索，那么数字化无疑给这种探索带来了立体维度上的推动。在自动化和更高水平的关于运营的系统数据积累的基础上，数字化让围绕企业运营的宏观和微观环境的感知、分析、决策和持续监控能力都获得了颠覆性的提升，数据不再以企业的组织边界作为逻辑运算的端点，大数据、物联网和运营卓越的管理思想进一步融合，不断构成企业数字化运营和提升的动力。



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。

© 2020 罗兰贝格管理咨询公司版权所有.



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