



海南省公开披露股份制企业和金融业信息及文件之有效刊物

指导单位 海南省地方金融监督管理局 中国人民银行海口中心支行 中国银保监会海南监管局 中国证监会海南监管局

协办单位

中国农业银行海南省分行 中国农业发展银行海南省分行 中国工商银行海南省分行 中国银行海南省分行 中国建设银行海南省分行
交通银行海南省分行 中国邮政储蓄银行海南省分行 兴业银行海口分行 民生银行海口分行 南洋商业银行(中国)有限公司海口分行
华夏银行海口分行 海南银行 海南省农村信用社联合社 海口联合农商银行 中国人寿保险海南省分公司

《海财经面对面》

普华永道：企业应该向数字化“要增长”

□ 本报记者 郭静瑜 符容菁

自2003年中国注册会计师协会发布行业百强排名以来，普华永道已连续19年位居第一，其一如既往地坚持高质量服务，得到市场、客户的认可和信任。

作为2018年“4·13”后第一家入驻海南的国际专业服务机构，四年来，普华永道积极参与海口江东新区建设、环岛旅游公路设计等项目。

本期《海财经面对面》栏目邀请普华永道策略特中国品牌营销咨询合伙人张承良和普华永道上海分公司企业并购服务部合伙人孙盼，探讨传统企业数字化转型、新锐品牌长效增长、中小企业ESG战略抉择等话题。



海财经观察员对话普华永道合伙人。

更多资讯
请扫二维码



群的价值共鸣；第四，从粗放密集的营销投入，转向更加精细化的用户运营。

海财经观察员：今年5月，诞生于海南的咖啡品牌“小洋侨”获得千万级融资，这也是海南本土咖啡企业首次引入创投资本。同月，万宁市成立咖啡产业发展工作专班，加快推进万宁市咖啡产业发展成为百亿级产业。其实就咖啡产业而言，海南既有原产地优势，又有历史悠久的咖啡文化品牌。就海南本土咖啡品牌而言，在新消费、新零售方面应该如何开拓市场和融资呢？

张承良：引入资本的前提是要有好的商业模式。首先，咖啡企业要打造好自身的产品和服务。

其次就是塑造品牌。所以品牌的塑造需要思考品牌定位，是高端还是低端，是日常生活的社区型咖啡店还是其他的等等，除此之外，还有想要传递的品牌故事、品牌理念，都需要塑造。

最后，要考虑企业的组织发展形式。企业的组织形式需要形成产业发展相应的配套，不然无法支撑产业或是业务的高度发展。普华永道有很多解决方案，比如说数字化门店、数字化用户运营的体系等等。

这三件事情都做好了以后，引入社会化资本其实是不在话下的。

ESG不能单打独斗而要合作共赢

海财经观察员：ESG作为一种重要投资理念，日益成为国际共识，强化ESG管理正逐渐成为越来越多公司的战略抉择，请谈谈ESG的迫切性？

孙盼：这主要有两方面的因素。首先是物理因素，当前气候变化或极端灾害事件越来越频繁，企业必须提前做好预案；其次，政策风险加大，提前规划企业发展方向非常必要。

海财经观察员：我们注意到，四大会计师事务所也纷纷加入ESG浪潮。目前，普华永道在ESG领域做了哪些探索？

孙盼：普华永道全球网络将投资120亿美元，重点投向ESG等方向，扩充其ESG创智中心，扩大ESG及相关话题如气候风险、供应链等领域的专业团队，将创建全球ESG研究院，赋能合伙人和员工，将ESG概念整合到他们的工作中。

同时，将继续增大相关投资以提升质量，包括投资10亿美元用于加快数字化运用，进一步推动审计质控框架自动化。

(下转 H03 版)

企业应该向数字化“要增长”

海财经观察员：“数字化”一词已成为关系到企业生存的不二真言。面对时代洪流，传统企业的数字化转型表现如何？

张承良：其实，我们传统企业在数字化层面已经赶上来了。举个例子，今年“6·18”各个品类销售额前五的品牌，几乎都是传统企业。但为什么这些传统品牌在数字化层面给我们的感知好像是落后，其实很重要一个原因是因为他们没有在数字化早期的时候，通过数字化工具占领先机。

在数字化早期，我们看到一些新锐品牌，他们在数字化层面做得比较好。但现在我们看到一个很大的趋势，就是当所有人都进入数字化时代的时候，我们叫“下半场”，这个时候可能一些原有的业务实力、品牌实力、产品实力要起到更大的作用，所以我们看到其实在下半场传统企业可能会做得更好一些。

海财经观察员：在数字化转型的“下半场”，传统企业存在哪些困境？

张承良：首先，传统企业对市场变化不敏感，甚至与消费者在沟通方式还是单向地、高高在上地与消费者进行互动，这样很难获得市场的认可。

其次，传统企业的内部组织能力、业务模式、人才结构等在某种程度上也不适应数字化时代的打法。因为数字化时代要求我们更加敏捷、多变，更加快速去响应市场需求。如果原有机制无法适应，很难进行数字化转型。

最后，对数字化营销生态不熟悉。对于企业来说，熟悉新工具、新模式都需要一个的过程，很多企业仍然依赖原有

的组织模式、业务模式、人才结构，仍以原有的方法去“打”市场，自然而然就会遇到很多困难。但是目前数字化工具的可用性不再是个问题，问题在于如何利用数字化把自身发展得更好。

海财经观察员：传统企业如何才能迎头赶上，打好“下半场”？

张承良：数字化下半场出现一些新的特征，就是我们看到很多传统企业在数字化转型方面取得了很好的成效，无论是打法还是业务实力，几乎与新锐品牌在数字化生态的构建上达到了一个水平线上。

在数字化时代下半场，我们对所有企业的建议要更加关注品牌业务和产品的本质，并且在内部去配套相应的业务模式、管理模式、人才梯队，以适应新的变化。

海财经观察员：在数字经济浪潮下，部分中小企业“不想转”“不敢转”“不会转”的问题依然有待破解。中小企业数字化转型难在何处？又该如何应对呢？

张承良：中小企业的优势是敏捷、善于把握商机。对于中小企业而言，在数字化时代想要更好的生存，需要做好几个事情。

第一是提升体系化建设的能力，包括产品体系、业务体系、营销体系的搭建等方面。并且需要从响应市场机会逐渐转变为主动抓住市场机会。

第二是提升人才梯队的建设。原有中小企业的人才结构更适用于企业原有的规模，当企业规模从1亿元到10亿元，甚至是10亿元以上的时候，对人才的要求完全不同。

第三是要善于从公司内部走到外

部，多与外部合作伙伴共同促成交易。比如现在在很多数字化工具，企业单独去落地的话就会很贵，但是与一些云平台或三方服务机构合作，就会有效地降低成本。

“四个”转变驱动新锐品牌长效增长

海财经观察员：整个消费赛道在2021年的投融资共1064起，众多新锐品牌成功“出圈”。但是同样存在的一个事实是，众多新锐品牌从消费者趋之若鹜到业绩断崖式下跌、乃至彻底销声匿迹，也不过短短一两年时间。造成这种现象的原因是什么呢？

张承良：新锐品牌密集出现主要有两方面的原因：一方面消费者的购买能力不断提高，并且以全新的消费观与价值诉求推动市场迭代发展；另一方面日趋成熟的数字媒介与渠道生态大幅度降低了新品牌建设的门槛，孕育新品牌成长的土壤日渐富饶。

而造成众多新锐品牌发展困境的原因，很大程度上要归于其未能突破原有“出圈”成功经验所带来的限制。这可能有悖常识，但确实是新锐品牌发展所面临的实实在在的挑战。

海财经观察员：那新锐品牌“出圈”后，若想进一步发展并实现长效增长，可以从哪些方面发力呢？

张承良：新锐品牌若想实现长效增长，尤其要着力实现四个方面的转变：第一，从满足细分群体的消费需求，转向与受众建立更深层次的情感联结；第二，从提供极具吸引力的爆款产品，转向打造持续迭代的产品矩阵；第三，从打造别具一格的品牌形象，转向适用于更广泛人