

看世界

走！去俄罗斯转转

时间进入12月，不少旅友的朋友圈都被一条消息刷屏：中国公民去俄罗斯旅游免签了！

根据俄罗斯法律信息网公布的文件，作为对中方9月起试行的俄罗斯公民来华免签政策的对等回应，该法令自12月1日签署之日起生效，有效期至2026年9月14日，“中华人民共和国公民可持普通护照免签入境俄罗斯联邦，以旅游、商务为目的，或参加科学、文化、体育、经济活动，以及办理过境与离境手续，在俄停留不超过30天”。

由于本次免签政策经过了充分的前期铺垫，自落地以来获得不少好评。

有的中国游客感慨，以前想免签去俄罗斯，只能参加旅游团，人少的话只能拼团。现在自由行也免签了，只要揣着有效期6个月以上的护照，买张机票，说走就走。

商务人士也很开心，称自己是免签政策“隐藏福利”的赢家。以前不少中小企业主因为签证手续繁琐，往往错失了商机，而现在随时能飞到莫斯科和客户面谈。俄罗斯联邦工商会主席谢尔盖·卡特林直言，这对商务界而言是“真正的增长驱动力”。

俄罗斯旅游界更是欢欣鼓舞。俄罗斯旅游服务平台协会主任布拉金表示，对中国公民免签是俄罗斯旅游业期盼已久的消息，“早在政策落地之前，大家已经把2025年叫作‘中国年’了”。

俄罗斯对中国游客具有巨大吸引力。俄媒注意到，12月1日免签政策宣布当天，中国旅游平台携程上关于俄罗斯游的搜索量翻了一番，其中北京、上海、广州、成都和哈尔滨的居民对俄罗斯兴趣最为浓厚；乌鲁木齐、青岛、厦门等城市的用户活跃度也表明，免签政策使俄罗斯旅游向更多非一线城市居民敞开了大门。

俄卫星通讯社援引俄罗斯战略研究中心的数据称，中俄互免签证政策激发了中国游客对俄罗斯的兴趣。该中心有关负责人表示：“互免签证政策宣布后，搜索量在首日及随后几天内出现爆发式增长，这说明市场实际上一直在等待这一决定。”

俄罗斯《生意人报》援引专家分析认为，免签政策预计将在2026年带动中国游客量增长15%至30%。俄罗斯旅游业联盟副主席德米特里·戈林也持类似观点。他还进一步表示，经典线路旅游人次预计将增长20%，边境旅游有望增长40%；自由行将至少增长50%。

面对“从天而降”的客流，俄罗斯媒体及旅游行业专家在欣喜之余，也掀起了一轮关于产业升级的讨论。

有媒体系统梳理了俄罗斯旅游服务业中国游客面临的短板，首先是支付不便问题。由于在俄罗斯大部分地方，外国银行卡都无法使用，现金成为主要支付方式。但除了机场之外，包括各大商业街在内，货币兑换点并不多，而且一般只营业至下午六七点，给游客带来不便。目前，部分莫斯科商场及餐厅紧急开通了银联支付。另有官方人士表态称，将在2026年解决外国游客支付难题。

其次是通信障碍。许多游客抵达莫斯科后发现，自己手机里原本的SIM卡不能用了，要么重新购买一张本地SIM卡，要么只能被迫暂时“失联”。

机场限制措施也是影响游客旅行计划的重要因素之一。多年来，包括首都莫斯科和“北方之都”圣彼得堡在内的传统旅游线路一直是各国游客的“心头好”。最近几年，由于地缘政治因素，莫斯科和圣彼得堡频繁出现机场关闭或航班延误现象，影响了游客的旅游体验。

为解决这些问题，俄罗斯旅游业积极弥补短板。

俄罗斯各级旅游行业协会主要从产品结构上发力，在传统旅游线路之外开发新的旅游产品。俄罗斯中部一些历史悠久、风貌古朴的小城市，如苏兹达尔、弗拉基米尔、科斯特罗马等“金环”城市，就在政府的推广下进入了深度游爱好者的视野。以自然风光著称的地区，如卡累利阿、摩尔曼斯克州和贝加尔湖等，也受到越来越多中国游客的喜爱。统计显示，

目前，前往远东地区、贝加尔湖及伊尔库茨克地区的外国游客咨询量显著上升，其中又以中国游客增幅最大。有专家表示，这些地方的航班虽然不如莫斯科密集，但胜在稳定，“只要产品结构合理，游客完全可以从这些小众城市出入境”。

在基础设施方面，各州也纷纷结合自身实际，推出了符合自身定位的特色服务。比如，阿穆尔州计划推行“对华游客友好标准”，要求相关企业和机构尽量提供中文菜单、完善中文标识，最好还能配备会讲中文的服务人员。这项标准不仅适用于餐饮和住宿场所，也涵盖交通运输、医疗机构、银行、博物馆及其他旅游景点。

如今，更好服务中国游客不仅成为俄罗斯旅游业界的共识，更成为俄罗斯经济发展可预期的新增长点。俄罗斯经济发展部计划，通过一系列服务升级举措，力争到2030年吸引中国游客550万人次。作为俄罗斯未来重要的旅游目的地之一，远东地区获得了

多重政策利好加持。未来，俄罗斯远东地区与中国之间的直飞航班将从目前的每周50班增至350班。此外，地面口岸和机场的现代化改造也已列入日程。“该计划是俄罗斯远东地区整体发展战略的一部分。”俄罗斯经济发展部长马克西姆·列舍特尼科夫说，“我们的目标是在远东地区为游客打造现代化、舒适的环境和基础设施。”

值得关注的是，多位俄罗斯专家从中俄合作无上限的高度对中俄互免签证制度给予了高度评价，认为这是两国政府和人民的又一次“双向奔赴”，将进一步增进两国人民友好，促进各领域交流合作，为双边关系发展开辟更广阔的交流空间。

□ 白连艳

悦读

给企业一个“战略调色板”

在商业环境越发复杂的当下，“企业战略”似乎已经变成了一个有点过时的词。比较有名的企业战略理论，包括“五力模型”“蓝海战略”以及前段时间风靡全球的开放式创新战略等，均有各自的适用领域，也各有各的局限性。

“人们倾向于将其(企业战略理论)当作包治百病的灵药。但在当今这样一个充满不确定性的环境中，这样的静态思维并不适用。”全球知名战略管理咨询公司波士顿咨询公司(BCG)资深合伙人马丁·里维斯在其新作《战略的本质》一书中表示，“我们的不足在于不能合理地针对外部环境选择正确的战略”，越是复杂的商业环境，越需要灵活的竞争策略。

这也正是作者提出“战略调色板”这一概念的原因所在。

战略调色板的理念有点类似于“具体问题具体分析”，只不过，它进一步将具体问题分解为不同参数，并依据不同参数的排列组合给出了对应的思考方向。企业只需要以这个方向为“原色”，再结合自身实际“调色”即可。

在作者看来，商业环境可以按照3个维度进行分类，分别为：可预测性，即企业能否预测商业环境未来的发展趋势；可塑性，即企业是否能够独立或以合作的方式重塑商业环境；环境严苛性，即企业能否在商业环境中生存。将这几个方面排列组合，便形成了5类典型的商业环境，且每种

商业环境都有与之相对应的战略方案。

其一为“经典型”战略，即商业环境能够预测但无法改变，战略方案的核心是做大。在经典型商业环境中，竞争目标是确定的，发展过程是循序渐进的。在这种环境中，企业需要做的是巩固自己的核心优势，通过做大抢占市场优势地位。

经典型战略可能是大多数企业最熟悉的一种战略，大多数商学院教授的内容也大抵在这个框架内。

其二为“适应型”战略，即商业环境无法预测也无法改变，战略方案的核心是求快。在适应型商业环境中，规划赶不上变化的速度，企业只能不断试错，并据此不断调整自己的策略。

在现实中，采用适应型战略的企业经常看起来有点像“无头苍蝇”，动辄左摇右摆、左突右撞。他们通常不会特别重视预测、优化等传统方法，决策风格也往往呈现出天马行空的无序感。但和人们的直觉相反，这恰恰是应对巨大不确定性的一种好方法。只是要记得一点，作者提醒，“永远不要拿整个公司做试验，拿一个产品，最多一个部门足矣”。

其三为“愿景型”战略，即商业环境能够预测也能够改变，战略方案的核心是抢先。在愿景型商业环境中，企业需要通过创造新市场或颠覆旧规则取胜，单点突破即可。

采用愿景型战略的企业通常有一

套独特的思维模式：首先，企业领导者要提出一个有价值的构想，然后从构想出发反向进行目标拆解；其次，通过调动企业内部资源，一个步骤一个步骤地攻克；最后，推广构想，直至它真的改变了世界。

可以看到，愿景型战略的关键是创造力。它和“金点子”的区别在于“找到具体的实现路径”。不怕你的梦想大，也不怕你的路很远，就怕你不知道第一步往哪儿走。

其四为“塑造型”战略，即商业环境不能预测但能够改变，战略方案的核心是协调。在塑造型商业环境中，企业可以携手合作，通过协调各利益相关方的商业活动共同塑造行业格局。这种情况通常出现在行业发展早期，需要有担当的企业“跳出来”，带领大家定义或重新定义行业规则。这意味着，企业领导者需要具有平台思维，与利益相关方建立一个相对紧密的生态系统。

其五为“重塑型”战略，即企业资源严重受限，战略方案的核心是求存。面对重塑型环境的严苛条件，企业必须首先腾出资源，确保自身的生存，而后才有资格和余力讨论该从其他4种方法中选择哪一种，重回增长之路。

之所以将重塑型战略单列一类，是因为即便是看起来已经非常成熟的大企业，也难免不会在某一时刻陷入破产边缘。这有可能是外部因素造成的，比如目标市场崩溃，也有可能

是内部因素造成的，比如将过多资源投入错误战略中。

美国运通公司正是采用重塑型战略成功熬过了2008年国际金融危机。当时，美国运通公司面临违约率上升、客户需求下滑、资本供应减少等一系列打击。为了让企业生存下去，该公司解雇了约10%的员工，剥离了非核心业务，并且停止了大量已经投入巨资的非主营业务。在一年的时间里，公司节约了近20亿美元的成本，成功在危机中稳住了阵脚。而后，运通公司才开始拼命寻找新合作伙伴、投资会员项目、开展存款业务，为后续的复兴奠定了基础。

作者提醒，在当前多变的 market 环境中，企业战略已经不再是一个长期概念。指望依靠一个战略就能好好发展5年或者10年是不现实的。换言之，好的“战略调色板”一定是灵活的。企业管理者不仅需要经常比对“原色”，对正在采用的企业战略进行微调，而且还要习惯于将这种决策方式贯彻到日常的小决策中。唯有时时保持洞察与分析的习惯，才有可能在这个瞬息万变的时代做好企业。



□ 陈曦



达菲鸭穿上中式对襟褂、手持丝绸团扇，在刘劭为迪士尼公司制作的定格动画广告里，玩偶们“亲手”剪窗花、烧糖画、包荷花酥，画面充满中式风情。他所在的麒麟工作室里，摆满了金属、黏土、毛毡等各种材料制作的迷你商品模型：凯迪拉克车门里装着回乡探亲时母亲塞进来的老母鸡，陶泥的奥利奥红色春节限定饼干被包在饺子里……

9年间，这家工作室完成了80余条定格动画广告片，客户包括乐高、丰田、麦当劳、宜家等等。刘劭说，中国持续对外开放的基本国策吸引大批外资企业持续深耕中国市场。

2024年中国社会消费品零售总额超过48万亿元，今年有望突破50万亿元。“十四五”期间中国市场累计吸收外资已超过7000亿美元预期目标，是全球最具成长性、最具潜力的市场。中国商务部数据显示，今年以来，中国新设立外商投资企业5.4万家，同比增长14.7%，市场“磁吸力”依旧强劲。

“投资中国”金字招牌持续擦亮，“与中国同行就是与机遇同行”，是许多外企的理念。面对受众不断提升的文化自信，跨国企业在中国市场的广告中传统文化主题的设计明显增多。

“十几年前，跨国企业总有点高高在上的感觉。”环时互动广告公司北京总监车路说，那时的广告大多在欧美国家取景，模特也是金发碧眼。但近些年，外资公司开始转向熟悉本土社交话语体系的团队，不仅是单向的广告输出，“还需要以一个‘有温度’的活跃身份‘生活’在中国的社交媒体上，与受众密切互动”。

抖音、B站、小红书等社交媒体上，许多外企开设官方账号，在春节、中秋、端午等时节推出暖心小视频，定格动画以富有年代感和传统韵味的话，成为热门选项：奥利奥的逛庙会、迪士尼的中秋赏月、丰田在兔年拍摄的“小兔子的梦想”等……凯迪拉克的春节系列则邀请了8个拍摄团队各自完成广告作品，展现“鲜明而独特的地域特色”，刘劭选择了四川的腊肉、辣椒、土鸡蛋这些元素，拍摄了一家三口驱车返乡探望父母的陶泥定格动画短片，城市化发展、乡土情怀、家族观念，最后交织在一辆车上。

及时跟进时事热点也是外企广告的重要推广途径，如可口可乐在改革开放40周年推出“致敬40年”系列，奔驰在高考前夕推出应景系列“不会选的时候一定选C”。刘劭说，除了以传统文化构建背景、以本地洞察考究细节之外，与本地品牌联名、借力拓宽受众，也是外资公司融入中国语境的三大法宝之一；奥利奥与本土潮玩品牌Nanci合作、乐高携手vivo旗下iQOO手机，旨在借本地品牌庞大的粉丝量提升人气。今年肯德基联动上海美术电影制片厂以1961年版《大闹天宫》动画为蓝本制作了定格动画《神仙天团》，唤醒了几代人的童年回忆，周边产品也颇为抢手，车路认为，“这背后是文化自信带来的新营销模式”。

越来越多的人将消费重点从外在的物质消费转向内在的精神需求，推动商家不断转变营销思路。在文化和旅游部非物质文化遗产宣传司今年11月举办的2025非遗品牌推广周上，抖音平台公布，过去一年，抖音电商卖掉65亿单非遗相关产品；据另一社交媒体平台快手公布，非遗相关视频总播放量超1780亿次。

浙江传媒学院广告系副教授、浙江省新消费品牌研究院研究员刘佳佳认为，曾经“进口货”带着光环，但生长在国力更加强盛、本土经济越发繁荣时代的青年一代，其“情感消费”维度更倾向于本土文化带来的共鸣。例如阿迪达斯广告中突出的非遗“苗绣”，传统故事“鱼跃龙门”都受到年轻人追捧。车路说：“能够感受到外国企业主动了解中国习俗、中国文化，积极适应和融入中国社会生活的强烈意愿。”

从春节成为联合国假日，到中国设计和制作的动漫影视、潮玩手办成为爆款，文化自信塑造着新的消费模式——年轻和热血、眷恋与情怀、潮流亦传统，跨越千年的文化根脉正焕发新的生机。

简妍

本版编辑 韩叙 王一伊 美编 王子莹 来稿邮箱 gjb@jirbs.cn