

预见 2024

Foresight 2024



罗兰贝格中国行业趋势报告

2024 年度特别报告

更多免费行业报告

并购家

www.ipopo.cn

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

www.rolandberger.com

FORESIGHT 2024

序言

Preface

稳住基本面，启动新引擎 勇敢摆脱“观望”心态，直面改变与现实

市场信心的减弱

中国在2022年底宣布调整新冠防控措施，重新向世界开放。全球各国的资本市场都对中国的经济前景抱有高度期待，有些乐观预计认为2023年的经济增长能够达到6%。人们普遍期待中国的经济能强劲反弹，商业快速复苏，政府会出台大规模刺激政策。

然而，当中国政府在2023年初宣布把全年的经济增长目标定在较为合理的“5%左右”时，这意味着新的一年将充满挑战。

事实上，中国的GDP在2023年前三季度同比增长了5.2%，经济复苏较为温和。

在全球需求不振、产业链不断重组的背景下，出口也没有太大起色。在2023年的前10个月里，中国的出口较一年前下降了约6%。国内需求和消费者信心起伏不定，始终在低位徘徊。投资在放慢，房地产市场持续下滑。

中国政府采取了“稳中求进”的策略，发挥财政和金融政策的力量，谨慎推动房地产行业重组。在2023年10月，中国宣布增发1万亿人民币（1370亿美元）的特别国债以支持灾后恢复重建和提升防灾减灾救灾能力。这是近年来国家预算政策上的重大调整，然而它更像是个权宜之计，而不是一整套的刺激政策。虽然很多人都在呼唤大规模投资以刺激经济，但也许谨慎和分步走的策略是正确的选择。因为大规模的刺激虽然可以在短期内拉升经济增速，但也可能再次造成新增产能供过于求，催生投机泡沫，导致经济在不久后再次断崖式下跌。

中国和它的经济利益相关方需要习惯两个新状态：不确定性和不可预测性。中国人一直习惯于根据“五年计划”按部就

班式地发展，这样的模式里可没有这两个状态。鉴于经济环境持续快速变化，全球地缘政治秩序不断受到冲击，经济变得越来越难以掌控和预测。与此同时，当我们把各项统计指标放在一起分析时，也只能看到模糊的全景画面：增长在持续，突破创新仍在涌现，工业现代化也没有止步，但由于不确定性挥之不去，社会上充满着焦虑的情绪。还有一些指标让人十分担心：青年失业率，低水平起伏不定的消费增长，以及偏低的总固定资产投资。

在这些因素的共同作用下，信心不足正在中国不断蔓延。但如果我们看得再深入一些，就会发现中国经济的基本面表现反映了许多因素的综合影响，包括短期内的全球经济周期性下行，以及更重要的，中国经济向“新中国故事”的艰苦而缓慢的转型。

这一切为何会发生

为了避免掉入信心危机的恶性循环，我们首先要梳理清楚这一切为何会发生。

一大关键原因是，中国经济只是在“正常化”而已。它并不是突然发生的事情，这个过程一直在进行，只是曾经被新冠疫情打断了而已。如果回顾一下中国经济的长期发展，我们会看到从2008-2009年全球金融危机以来，中国的GDP增速一直在放缓，可以预计明年的增速会更慢——但如果考虑到中国经济基数的规模之大，这其实并不是问题！每个成熟经济体都要经历这样的“正常化”过程。如何顺利完成转型才是最重要的。

在2001年加入WTO以来，中国已经深深融入了全球经济之中。它成为了全世界的制造中心，建立起了多项竞争优势，并且有效地发挥了它们的作用：通过庞大的基础设施投资，让

自己与世界无缝链接起来；精心规划和投资的制造产业链造就了无可匹敌的产业集群；用工制度灵活的巨大廉价劳动力资源；还有宽松的监管体系，从坏的方面说它让环境污染趁虚而入，从好的方面说它成就了速度和创新。这些因素组合在一起，让中国成为了世界工厂和出口之源。

在经历了几十年的发展之后，很多旧引擎正在逐渐熄火，但这个世界工厂仍将屹立！中国的劳动力不再廉价，环境污染也被禁止了。固定资产投资正在从基础设施和房地产转向工业现代化、绿色能源转型这样的新引擎。全球地缘政治紧张、供应链重组和世界经济放缓加速了这一转变。国内消费将会是中国未来最重要的增长引擎 ... 但这样的转型需要时间。消费需要人们拥有更多的可支配收入，最终要靠人均GDP的提升，但要实现这两个目标需要提高生产率，向国内和国际市场销售附加值更高的产品。

稳住基本盘，启动新引擎

总体来说，中国经济的表现不错，以强大的韧性顶住了诸多挑战，包括2018年以来的中美贸易冲突，新冠疫情的冲击，以及出口领域的大起大落，包括2020年的“中国制造支撑全球”，2021年的全球需求暴涨，以及最近的全球需求放缓和各种地缘政治因素驱动的“去风险化”举措。

由于中国拥有不断提高的生产率、完整的深度产业链集群和发达的基础设施，中国曾经是，现在是，以后仍将是世界工厂。广大的国内市场叠加强大的出口产业基础让中国很难被替代。

虽然政府在推出短期刺激方面应该保持谨慎，让市场发挥资源配置功能，但中央和地方政府仍然应当考虑在很多领域推出结构性的政策“组合拳”，继续推进许多已经开始的改革工作。下面是10个例子：

- **推动养老金改革**，尤其是个人养老金制度。到目前为止个人养老金募集的资金有限，而且要确保募集到的资金投向了正确的金融产品；

- **继续医疗体系的全面改革**；尤其在3-5线城市和农村地区。这将提升人们对社会保障网的信心，释放出更多资源用来消费；
- **进一步发展面向大众的长期投资产品**。它们可以逐步替代房地产，或与房地产互补，成为公众的长期储蓄渠道，成为新的投资性收入来源；
- **把实现“共同富裕”的工作聚焦到让更多人成为中产消费者上**。不仅要实现全民脱贫，更要消除城乡差别，创造更多消费力。随着中国消费者的结构发生改变，将有1亿新的消费者加入中产阶层，他们不仅能支撑一些行业的发展，甚至能重塑它们的格局；
- **继续推进房地产行业的重组**；确保资产由面向长期的机构投资者持有，打造健康的长期房地产资产管理与租赁行业；
- **盘活中央和部分省、市国有企业及其控股平台的庞大资产来解决债务问题**。可以出售部分企业和优质资产，将回笼的资金投入经济，推动增长。混合所有制改革也应该重启，作为盘活资产的一个重要手段，它可以让国企的体量与民企和创业公司的创新力、灵活快速和务实精神强强联合。
- **引导更多长期和短期公共基础设施投资进入绿色能源转型领域**。通过启动和资助大型项目（如碳捕捉和使用、绿色氢能、新材料生产和储能设施），落实精细化改进举措（如建筑与工业节能改造），绿色能源转型进程将得到更强有力的推动。在这方面可能还需要同步配套官方政策的改变，例如推出和执行新的标准；
- **言行一致地欢迎更多跨国企业参与中国的经济转型**。外资企业可以推动更多创新在中国出现。中国政府应当允许他们更深度地进入中国的广阔市场，参与诸多试点项目，欢迎它们从中受益。我们想再次重申，各级政府的工作应该摆脱传统的“招商引资”和量化KPI考核方式，转为更有包容性的整体化思路。已经在中国的外企也应该将它

们在中国获得的收益继续投资在中国，建立“在中国，为中国”的商业模式；与此同时，跨国公司也应该将源自中国的创新输出到其它市场上，而不再只把中国看作是全球供应链上的一环。通过保持自己的“高端”质量策略，外资企业也能对中国的“高质量发展”做出明确的贡献，

- **为中国企业发明新的全球化模式。**中国企业的出海需要依靠高附加值的出口商品。真正的全球化还要建立或收购海外资产，而不只是向海外出口货物。我们发现电动汽车产业链上的中国企业已经开始了这样的新型全球化。从一方面说，这可能会给一些外国品牌在自己的国内市场上带来挑战。但从另一个方面来看，这也给一些外国企业带来机会，帮助他们通过新的伙伴关系获得最新技术，迎来新的投资。在汽车和材料与加工行业的一些最新事件也反映了中国企业的新全球化模式。
- **进一步提高中国企业的运营表现。**要采用全方位的彻底举措，战略性地提升企业的运营绩效。这一策略已经在光伏发电、电池等先进制造业企业中得到了出色的实践—这些企业压低了成本曲线。现在材料和化工企业也在复制这一策略，它可以让企业提高利润率，获得更多资金用来投资在研发、创新和国内外扩张上。

这就是“新中国故事”。尽管在短期内，经济的转型会带来一些阵痛，但它的基本面仍是健康而强大的。

2024年是转型路上的重要一年。它是难得的窗口期，中国企业要抓紧推进自己的转型升级。许多企业应当借此机会重新审视自己的战略，决定和制定未来的战略（如“第15个五年计划”），指导自己在未来的总体方向。

企业一定要勇敢摆脱“观望”的心态，直面改变与现实，开始采取具体的行动把转型落到实处，做好充分的准备，让自己更好地赢在未来。



戴璞

Denis Depoux

罗兰贝格

全球管理委员会联席总裁

目录

Contents

热点话题

Hot Topic

-
- 10** **动荡的世界格局将如何影响中国企业的未来发展**
Volatile World Order – What Does That Mean to Chinese Companies
 - 14** **消费出海正当时, 中国企业如何破局**
How Can Chinese Consumer Goods Companies Find Breakthroughs In Their 'Going Global' Drive
 - 16** **卓越数字化运营, 提振利润持续创效, 致胜内卷时代**
Win the Era of Involution through Operational Excellence
 - 20** **数字化如何驱动时尚企业的变革与发展**
Chinese Fashion Industry's Trends Driven by Digitalization
 - 22** **可持续发展持续蓄力、稳中有进**
Sustainability Transition Gathering Strength To Make Steady Progress
 - 24** **千行百业的AI智能体将成为可能**
Towards the Industry-specific Intelligent Agent
 - 26** **出海提速中的投资并购展望**
Prospects For Investment And Outbound M&A Amid Accelerating Globalization Trend
 - 28** **新一代制造的全球趋势与中国实践**
Global Trends In Next Generation Manufacturing And Chinese Practices

行业趋势

Trends

32

汽车

Automotive

38

政府与公共

Civil Economics

42

消费品与零售

Consumer Goods & Retail

48

工业产品与服务

Industrial Products & Services

54

化工与材料

Chemicals & Materials

58

能源

Energy

64

信息技术、高科技与互联网

Technology & Internet

68

医药与健康服务

Pharma & Healthcare

热点话题

Hot Topic

全球化

Globalization

动荡的世界格局将如何影响中国企业的未来发展

中国经济步入“正常化”

随着中国在取消疫情管控后全面放开，很多人都曾期待随着商业活动能迅速恢复，中国经济增长将迎来期待已久的结构性反弹。然而，事实并非如此。我们看到中国经济又回到了 GDP 增速逐步放缓的长期趋势——从 2010 年的 10.6% 持续放缓到 2023 年的 5% 左右。这一长期趋势只是在过去几年中被新冠疫情打断了。一个重要的事实是中国经济正在“正常化”。它的增长将不再像过去那样依赖由一个个五年规划所拉动的投资热潮，而是更多由转型性因素所驱动，如高质量发展、创造更多的增加值，以及不断变化的世界经济。

在经济正常化的过程中，内需会发挥重要作用，但一些旧引擎将难以提供有力支撑。中国的内需消费在相当长的一段时间里受到了压制。近年来，随着就业不确定性加剧、人口快速老龄化和收入增长变得温和，自 2019 年起储蓄率就不断升高。如果没有新的政策增加家庭收入、缓解当前劳动力市场的错配状况，中国居民消费占 GDP 的比例（2022 年为 38%）仍将低于与经合组织的标准（通常为 60% 左右）。同时，曾经引领中国经济发展的行业转型速度较慢，不足有效支撑国内消费增长。以房地产市场为例，它曾经在一定程度上人为创造出了需求，还通过房产的不断增值给人们带来虚假的财务安全感，让人们更愿意消费。然而当下，住房需求疲软和开发商债务的高企将制约房地产市场的复苏。可以预见，如果占 GDP 30% 的房地产市场持续动荡，它将拖累中国经济的增长。

同时，全球经济放缓加上供应链重构和地缘政治因素，中国的出口市场正在向全球南方国家转移。从 2018 年到 2022 年，中国出口中销往全球南方国家的比例从 37% 增加到了

41%。在“一带一路”等国家战略的推动下，2022 年中国与一带一路国家的贸易额占到了中国国际贸易总额的 45%。出口大量转向新兴市场的这一趋势反映了中国在全球价值链中的地位已然发生改变。

自 2021 年以来，中国加快推进工业现代化进程，以创新驱动打造新的竞争力和生产力，加快中国向主要中间商品生产国的转型。仅在一年之内，中国的机器人密度排名就从 2020 年的全球第 9 位攀升至到了 2021 年的第 5 位。2021 年和 2022 年，高技术制造业的固定资产投资同比增长都超过了 22%。在此推动下，中国制造业在全球价值链中的地位不断提升，逐渐从大规模生产驱动转型为以研发驱动——就像我们在全球芯片价值链中所看到的，中国公司从过去的仅参部分产业链环节到拓展至设计、生产到封装的整合型产业链。

从中长期来看，中国的基本面依然稳固，但需要进行结构性转型。这意味着需要提高生产率和增加附加值，通过人均 GDP 的增长拉升居民可支配收入。然而需要注意的是，在这一阶段里，中国的经济仍将保持增长但将表现出一定的周期性，而且国内企业之间竞争将更为激烈。因此产品、定价和国内及国际市场的销售通路将成为各家企业首当其冲需要解决的问题，这与过去的发展模式大不相同。

不断变化的世界格局下，中国企业应选择哪些国际市场

从全球范围来看，预计 2024 年世界经济恢复较为缓慢，而且各地区、各行业之间存在较大差异——因此中国企业在寻找潜在市场时需要具有前瞻性的眼光、专业的方法和对地缘政治因素的深刻理解。

从国际货币基金组织 (IMF) 发布的数据来看, 2022 年全球经济增长率为 3.5%, 2023 年预计降至了 3.0%, 2024 年将进一步下滑至 2.9%, 这反映出全球增长逐步放缓的短期趋势。其中, 发达经济体是导致增长低迷的主要原因, 制造业的低产出抵消了服务业的反弹。然而, 部分新兴国家的经济增长前景仍相对乐观, 如印度、菲律宾、越南和印度尼西亚, 预计 2024 年的国内生产总值增长率分别为 6.3%、5.9%、5.8% 和 5.0%。

欧元区面临诸多不利因素导致欧洲经济持续低迷。初步数据显示, 2023 年欧元区第三季度国内生产总值小幅萎缩——如果剔除爱尔兰波动较大的数据, 则保持持平——这已是连续第五个季度表现低迷。受能源价格下跌和食品价格通胀放缓的影响, 10 月份的整体通胀率降至 2.9%, 为两年来的最低水平, 核心商品和服务价格则出现了持续但温和的通缩。欧洲中央银行在最近一次会议上维持了利率不变, 预示着可能会暂停升息; 预计到 2024 年中期, 通胀率将降至 2% 以下, 因此可能会进入降息周期, 以减轻实际利率上升的风险。

虽然欧洲经济增长缓慢, 但其技术和工业竞争力仍高度依赖进口。欧洲仍是一个对外开放、统一和透明的市场。从 2018 年到 2022 年, 欧盟 27 国与中国的年度货物贸易差额逆差从 1547 亿欧元加大至 3962 亿欧元。而在服务方面, 欧盟 27 国主要依赖美国, 与美国的贸易差额逆差从 2018 年的 140 亿欧元扩大到了 2022 年的 1130 亿欧元。因此, 欧洲市场对产品、服务和技术的需求将为中国企业带来机遇, 中国企业可以有选择地进入欧洲市场。

美国经济前景依然不明朗。牛津经济研究院已经把最新的 2024 年美国经济增长预测修订为微增 1.0%, 反映了紧缩货币和财政政策的影响, 预计将导致经济停滞而非萎缩。2024 年的财政政策可能会收紧, 对经济增长的贡献将大幅减弱, 这表明未来一年经济将面临挑战, 增长率可能低至 0.1%-0.3%。由于更严格的货币和财政政策的影响还未全部显现出来, 美国的经济前景仍不明朗。虽然基线预测排除了在未来 12 个月内出现衰退的可能性, 但人们也承认预测具有高度不确定性。

在全球经济增长放缓的背景下, 一些全球南方国家经济增长仍呈现良好势头

在过去三十年中, 全球南方国家经济总量占世界 GDP 的份额从 1990 年的 20% 迅速上升到了 2022 年的 40%, 大幅超过了工业化经济体的经济增长率。全球南方国家已成为投资的主要目的地。2022 年, 全球南方国家吸收了全球外国

直接投资的 71%, 而 1990 年时这一比例还不到 20%。其中, 东亚和太平洋地区在吸引外资方面领先于其他全球南方地区。在地缘政治紧张和经济主权不断得到重视与加强的宏观背景下, 目前的供应链重构将使一些能够建立竞争优势的国家受益, 如印度、海湾合作委员会 (GCC) 成员国、墨西哥、泰国、印度尼西亚等。

从不同地区来看, 新兴亚洲市场表现领先。内需增长和贸易全球化推动了它们在后疫情时代的复苏, 预计 GDP 增速将达到 4-6%。亚洲地区供应链重构和贸易区域化将成为地区发展的主要驱动力之一。中国正日益成为泰国、马来西亚和菲律宾等市场重要的技术、知识和投资来源。印度在服务业和建筑业发展的推动下, 经济发展势头强劲。一些“中国友好”但较为分散的东欧和中亚市场也具有一定的潜力。在中东和北非地区, 海湾国家推动了中东和北非地区的增长, 国内需求的蓬勃发展为工业本地化发展提供了大量机遇。此外, 撒哈拉以南非洲由大宗商品 (如农业、金属矿产资源) 驱动, 但市场分散, 并且会受到融资和产能周期的影响。南美洲虽然经济增长较为缓慢, 但全球南方或全球价值链的整合将帮助它们找到机遇, 实现经济发展。

走向世界的中国企业应该如何取得成功

中国正在形成以技术和创新为驱动力的新型竞争力, 逐步取代传统的成本竞争优势。

在过去的几十年里, 中国不断发挥劳动力优势, 利用持续涌入的资本打造了无可比拟的成本竞争力。在当下的新时代中, 中国极具韧性的工业体系和基本面将继续为经济发展提供稳定性和生产竞争力。同时, 庞大的消费群体和不断崛起的中产阶级所带来的规模效应也将不断增强中国企业的价格竞争力。

更重要的是, 得益于中国技术和创新驱动的新型竞争力不断增强, 中国正在多个新兴产业实现跨越式的发展。在过去几年中, 经过不断推动和创新, 中国企业已在整个电池价值链、电动汽车、数字与互联 (如 5G)、可再生能源 (如太阳能、风能) 等领域建立了强大的全球竞争力。与此同时, 一些在中国创新和培育成功的商业模式也通过本地化复制推广到了全球市场, 如电子商务 (产品、品牌、渠道)、物流与仓储、社交媒体与游戏、服务 (如支付、IT 服务) 等。

面对日渐式微的传统全球化模式, 中国企业可以通过新的模式发挥新的竞争优势。

自 2001 年加入世贸组织以来，不断增长的出口是中国经济取得发展的关键因素之一。在这种传统的全球化模式下，各个国家寻求最大化发挥自己的竞争优势，跨国企业统一调动各国劳动力，根据能力完成专业分工，不断消除全球贸易和物流壁垒。

然而，在全球需求疲软、地缘紧张局势加剧和供应链重组等多重因素的推动下，中国企业的传统出口模式竞争力正在弱化，亟需向新的全球化发展模式转型。

这种全球化发展的新模式建立在数十年积累的出口传统模式之上，不过，更加重视区域化和更为深入的本地化发展模式。这为中国企业提供了更广阔的发展市场、更多的发展机遇，以及更强的本地竞争力。

通过区域化发展，中国企业一方面可以为国内过剩的产能找到更多的销售市场，还在“一带一路”、“区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）”、“金砖+”等国家战略及倡议的推动下得到了进一步加强。另一方面，中国企业还可以利用各区域市场的其他优势（如成本、关税政策等），进一步提升产业竞争力。

通过本地化，中国企业不仅可以提升对当地资源、销售渠道网络的深入了解，增强公司在当地的竞争力，还可以给当地市场带来更多直接益处（如就业、环境、社会和公司治理），使自己作为一家外国公司更加贴近当地市场消费者和利益相关者（如政府），提升企业与当地市场的相关性和影响力。

然而，地缘政治紧张局势的加剧和各国利益的分化给中国企业的全球化之路带来了新的掣肘——中国企业在探索全球化发展时需要更为谨慎地应对。以下是一些例子：

- **经济制裁和行业法规：**迄今为止，制裁性立法主要由西方国家推动（如《反海外腐败法》、“实体清单”等）。同时，中国发布的《中华人民共和国网络安全法》和欧洲的 GDPR 等结构性行业法规，也需要从事国际业务的公司深度理解、严格遵守。
- **供应链风险：**在过去几年新冠疫情席卷全球和乌克兰战争期间，全球供应链风险暴露无遗。企业需要快速采取行动，通过“去供应链瓶颈”、供应来源多元化、供应链区域化布局等方式来降低风险。
- **企业脱碳：**气候竞争力（企业脱碳）已成为企业全球竞争力的另一个衡量标准。国际国内政府、企业的降碳 / 脱碳要求会促使贸易流向更短的线路，以尽量减少排放，与此同时，随着去碳化监管压力与人们绿色发展意识的不断

上升，客户对绿色产品的需求也日益增加，需要企业重新审视与规划自身的供应链、技术和产品等重要问题。

- **战略敏感性：**如果企业所处领域、行业较为敏感（如涉及国家安全、国家利益的领域或业务），或企业与本土市场的特殊企业具有高度竞争关系（如与本土国有控股公司构成直接竞争关系），战略敏感性将对于中国企业的海外发展变得更为重要，企业需要具备极高的应对能力。
- **经济主权：**强调“经济主权”、“经济自主”对于中国来说并不是新鲜话题（如“实现自给自足”、“双循环”发展模式），但在新冠疫情时期，西方国家意识到了供应链瓶颈和高度依赖性进口所带来的问题，因而越来越多的西方国家开始着重强调“经济主权”、“经济自主”。

与此同时，在过去几年动荡的世界格局、紧张的地缘政治影响和激烈的竞争格局影响下，美国及一些发达经济体对中国的消极看法不断加剧，因而中国企业在海外业务布局与发展需要更为审慎与宏观的考量。

根据皮尤研究中心（Pew Research Center）发布的调查报告，2018 年以来，美国、德国、法国、韩国、日本等发达经济体以及其他一些经济体（如印度）对中国的看法陡然变得更加负面。然而，拉美国家（如阿根廷、墨西哥）、非洲国家、一些中东国家（如沙特阿拉伯）和一些东南亚国家（如印度尼西亚）对中国的看法则更为积极。

对中国看法的变化在一定程度上反映了不同市场对中国企业或品牌的情绪，给以“中国品牌”身份出海的中国企业在市场进入战略、商业模式和运营模式方面带来了一定显性和隐性的障碍和困难。

因此，中国企业需要采取具体措施，解决一些地缘政治制约因素，最大程度地发挥竞争优势。

对于准入门槛较高的市场，中国企业可以通过间接 / 部分准入的方式进入，如通过第三方国家。以美国市场为例，在中美贸易摩擦持续多年的背景下，中国企业直接进入美国可能较为困难。但墨西哥在出口美国市场方面具有近距离和多种优势，如美国——墨西哥——加拿大协定、与其他 50 多个国家签有自贸协定较低的劳动力成本相对成型的产业集群、IMMEX 计划等。目前，墨西哥已聚集了约 90 家全球汽车整车厂，近年来我们看到了中国汽车供应商有逐渐围绕整车厂聚集的趋势，尤其是在新莱昂州和阿瓜斯卡连特斯州。

随着全球商业环境的深刻变化，中国企业必须仔细甄别其价值链，以预测并降低潜在风险。这包括来自中西方的制裁

和监管合规风险、战略敏感性、供应链韧性和本地资源能力等。对于涉及关键技术(如半导体、人工智能、量子计算、大数据等)或国家利益、关键基础设施与资源(如军事、航空航天与国防、能源等)的高战略敏感性行业,企业需要格外谨慎地考虑价值链定位以及如何与国外市场互动。例如,企业可以考虑向供应链上游转移(如由一级供应商转为二级供应商),以尽量减少或避免直接暴露在风险中(如最终用户风险);或通过与当地合作伙伴建立合资企业建立保护屏障;或将较为敏感的业务从组织架构或所有权中剥离出来,以控制风险,降低风险。

此外,技术已逐渐成为中国企业的关键优势之一,中国企业必须通过增强中外技术和创新的力量来实现影响力的最大化。我们已经在中国实现跨越式发展的一些新领域中看到了这种模式的成功应用,如电动汽车、电池、太阳能光伏、风力涡轮机等。未来,我们可能会在更多领域看到这种模式,如人工智能、航天、医疗等。这是培育强大的中国品牌并在全球市场上产生影响的巨大杠杆。

最后,中国企业应转变观念,从“具有海外业务的中国企业”转变为“成为真正意义上的跨国公司”。几十年来,许多中国企业通过拓展海外市场开始了全球化发展之路。然而,与欧美等全球跨国巨头相比,中国企业的全球化发展水平还处于初级阶段。在新的阶段里,中国企业必须成为“真正的跨国公司”,这需要企业建立不同的思维、技能和治理方式,并加强本地足迹,扩大当地影响力、获得当地利益相关者的高度认可。

为此,中国企业不仅需要创造更高的商业价值(如本地伙伴关系、本地生态系统、与大学合作等),还需要创造出社会价值(如就业、培训、技术/知识转让、参与基础设施建设等),

并通过强化本地化管理(如本地高级管理层、KA 管理)以及深度本地化(如独立身份、价值链的部分转移等)提高组织与管理的适应性。

对中国企业全球化发展道路的启示

随着俄乌冲突与中东加沙地带冲突不断持续,全球需求低迷,世界经济面临着新时期的不稳定性、不确定性和不可预测性,给企业发展带来了越来越大的压力和障碍。

尽管面临多重挑战,全球市场仍为中国企业提供了结构性机遇。全球南方地区(如东南亚、部分海湾国家等)仍蕴藏着大量发展机遇,值得我们重新关注全球南方市场的发展。与此同时,中国企业也不应仅局限于全球南方国家——其他市场,如欧洲部分国家,仍对产品、技术和服务具有稳定需求,中国企业可能需要采取更加成熟、专业和本土化的方法与策略参与到这些市场中。最为重要的是,中国企业需构建其自身本地化的新模式(如多元化/区域化供应链、本地品牌、生态系统等),并努力成为真正的跨国企业。

需要注意的是,中国企业在当下全球化道路上必须更加谨慎,采取具体行动组合预测、降低与化解风险。必要时,企业需要在灵活调整价值链/供应链定位,(比如从原始设备制造商转变为供应商),并通过增强中外技术合作和创新能力,最大限度地发挥影响力。

过去几十年,我们见证了中国成功的发展历程。在新的时代里,我们相信,凭借中国的经济实力、技术创新、成本优势和不断提升的国际影响力,中国企业将在全球经济舞台上发挥越来越重要的作用。



热点话题

Hot Topic

全球化

Globalization

消费出海正当时，中国企业如何破局

历经前阶段的持续发展，中国消费市场增速放缓（含消费品、零售和餐饮，下同），并在过去几年受疫情影响呈现发展停滞及下滑危机。同时，全球消费市场需求空间广阔、机会多样。在此背景下，海外业务拓展已成为中国领先消费企业进一步做大做强的必经之路。本文将重点解析当前中国消费企业出海时面临的三大问题——“为什么出海”、“出海去哪里”及“如何进入”，从中汲取经验教训，为相关企业提供参考和启发。

为什么出海：“内推外拉”，结合政策利好

近年来，社会消费品零售总额增速持续下滑，甚至在新冠疫情冲击下出现负增长，**整体需求呈现疲软态势**。同时，新生人口连年下滑，2022年全国人口出现负增长，给未来的国内消费需求的进一步**增长带来挑战**。因此，在国内需求增长乏力的大背景下，国内市场竞争加剧、出现“内卷”现象。

与此同时，由于新冠疫情对全球消费品市场供需关系的重塑以及数字化变革进程的不断推进，加之中国企业在市场经验和能力上的积累，中国企业已从“贸易出海”、“产品出海”，进入“品牌出海”的新阶段。

反观海外市场，整体**人口基数和需求空间巨大**，部分地区**人口结构也更加年轻**。而且，由于种族、文化、购买力水平等差异的存在，全球市场的需求也更为多样，带来丰富的细分市场赛道和发展机会。

以邻国日本为例，消费行业就有诸多成功出海的案例。上世纪八九十年代，在面临经济下行周期、人口老龄化加剧等宏观增长压力的背景下，日本企业正是通过出海的方式，建立

了第二增长曲线。时至今日，日本企业在全球食品饮料、美妆、服装等众多领域都占有一席之地，也孵化出比如日清、三得利、资生堂、优衣库等全球著名品牌。

另外，从国家政策角度，“双循环发展格局”鼓励企业高水平对外开放，“一带一路”、区域全面经济伙伴关系协定及诸多税收、跨境结算相关倡议和政策支持，也为中国企业的国际拓展提供政策便利。

出海去哪里：明确目标市场优先级，设计出海拓展路径

明确目标市场优先级是企业制定海外拓展路径的基础。首先，出海企业需**调研目标市场潜力**，包括需求空间、消费者画像、及其他相关社会文化特征。其次，研究当地供应链基础、政治稳定性、合作伙伴背景等**影响业务运营的关键要素，判断市场成熟度**。特别的，在全球政治经济震荡波动的大背景下，包括中美战略博弈、俄乌战争等因素将极大影响海外业务发展，因此须关注地缘政治因素。最后，需判断**目标市场与企业自身的匹配度**，包括企业自身业务特点、发展目标、能力现状等。通过综合判断市场潜力、市场成熟度、自身匹配度三方面因素，判断各目标市场的优先级，设计国际业务拓展的路径。

罗兰贝格团队基于过往项目经验以及对中国消费企业的长期观察，对其出海的主要路径做出以下总结：

1. 优先布局核心市场，并持续深耕：对市场潜力大、成熟度高、匹配程度高的核心市场，可以作为出海的“试验田”与“桥头堡”，率先进入，并从品牌、产品、运营、合规等角度初步

建立国际业务的商业模式，完成基础的组织管控与能力体系建设。同时，针对当地消费者需求，在产品设计、营销推广等不同环节进行本地化创新。

2.其次逐步向潜力市场拓展：在完成核心市场布局之后，逐步拓展至其他潜力市场，持续验证和优化国际业务的商业模式。

3.最后对其他市场选择性进入，重点考虑战略布局：对于市场空间有限的国家和地区，可以适度投资，以完成全球化布局，通过曝光度高的营销触点，反哺全球化品牌建设。

如何进入海外市场：因地制宜，选择进入方式和经营模式

在完成市场优先级评估以及出海路径设计之后，出海企业需结合目标市场的潜力空间、经营难度以及自身能力水平，选择市场进入方式。

1.自建直营：直营模式可以实现“强管控下的稳妥扩张”，以保障企业的核心资源及收益。尤其针对潜力较大的核心市场，直营模式可以帮助出海企业充分挖掘市场潜力，实现深耕细作。

2.兼并购合作：通过兼并收购或合资经营，出海企业可迅速获取有利于其进入当地市场的核心技术、市场通路、品牌等相关重要资源。同时，关注兼并收购后的战略整合，保障海外投资的可持续收益。

3.加盟商 / 分销商：加盟商和分销商模式适合经营难度较高的国家的地区，合作伙伴的渠道通路、营销经验等优势，可帮助出海企业有效应对因社会文化和消费者行为差异带来的经营挑战，实现快速扩张。

4.跨境电商：新冠疫情的爆发带来跨境电商发展机遇，使之成为国际化行销渠道的有效补充。近几年，随着 DTC (Direct-to-consumer, 直达消费者) 的兴起，DTC+ 平台“双渠道”电商运营模式逐渐成为主流，可以帮助企业更全面地建立消费者档案及画像，为精准营销奠定基础。

案例分享：名创优品聚焦东南亚和北美，建立大本营市场，再逐步扩张实现全球布局

名创优品创立于 2013 年，在国内市场经历了两年稳步发展后，于 2015 年开启全球化战略，率先出海东南亚市场、北美市场。在后续国际拓展过程中，根据当地市场潜力和经营难度，差异化地选择进入和经营模式，实现快速扩张。截至 2022 年，

名创优品的国际化版图已布局超过 100 个国家，全球门店超 5,000 家，其中海外市场门店数量占比超 40%。

国际业务拓展有哪些风险

1.固守成功路径，不善改变：部分出海企业使用与当地语言、文化和市场条件不相符或者会引起歧义的品牌名称、宣传标语，甚至出现与当地品牌重名、谐音的尴尬局面，使得当地消费者无法清晰理解品牌主营业务、产品以及竞争差异点，影响品牌营销效果。

2.缺乏 IP 版权意识：部分中国企业在进入海外市场时，为了凸显产品供应链优势，或者快速打造当地消费者熟悉的产品，在产品研发和过程中存在抄袭、盗用的现象。一旦面临 IP 持有人的诉讼，企业的财务收益和品牌形象都将受到影响。

3.忽略监管合规风险：不同市场在食品安全、数据安全等方面存在法律和监管差异，出海企业初入当地市场缺乏经验，合规把控不严格，容易造成事故，影响业务发展与品牌形象。

国际业务需构建哪些组织能力

1.差异化管理模式选择：国际业务拓展时，企业需要根据发展阶段、当地市场状况以及组织能力水平等因素灵活地选择和调整业务管控模式，包括财务管控、战略管控和运营管控。

2.人才获取和能力提升：出海早期，可通过轮岗等方式依托本土人才进行海外业务开发，后期需加强海外本地化的人才招聘，建立国际雇主品牌形象，增强对国际人才的吸引力，并完善人才发展与保留机制的建设。

3.全球化供应链建设：出海企业需充分考虑包括供应链布局、物流成本、各地市场监管规定等因素，评估国内已有的供应链对目标市场的延伸覆盖能力，分阶段建立适合企业国际业务发展的全球化供应链体系。

热点话题

Hot Topic

卓越运营与绩效提升

Operations & Performance Improvement

卓越数字化运营，提振利润持续创效，致胜内卷时代

2023 年，普遍希望看到的经济大幅反弹并没有出现。在可见的未来，结构优化、稳中向好将持续成为中国经济发展的主旋律。展望 2024 年，经历了四年的市场波动和缓慢复苏，越来越多的企业将深刻地意识到，不能再寄希望于“等待”市场红利回归、依靠旺盛的下游需求和全面高企的市场价格带动企业盈利，而更应该主动出击，一方面主动调优产品结构，抓住市场结构性调整中的增长机遇，另一方面狠抓运营，引入更领先、系统、科学的管理和技术手段挖掘运营中的利润点、提升红海市场中的竞争力。

运营优化，以价值创造为导向

价值创造是所有新思路、工具方法、管理体系的“试金石”，只有带来实实在在业绩指标提升的优化项目，才是企业应该追求的转型方向。

要做到价值创造，一是建立关键运营业绩指标分解体系和业绩对话机制，明确客观基线、设定合理目标，准确衡量优化举措的效果和价值，确保资源和精力集中在高价值优先举措的推行上；二是技术、管理、理念、能力深度融合，例如精益生产管理工具方法需要与工艺技术问题的分析解决深度结合，加

深工艺技术理解、从根源上解决工艺技术问题、优化工艺标准化体系；三是进一步打破部门墙，协同优化，例如在推动采购降本中，需要与生产等需求部门深度协同，抓住需求管理、需求整合、规格管理机会，最大化采购降本效力；四是遵循敏捷转型准则，一步一个脚印往前推进，及时总结逐步迭代，不断体现转型效果树立信心。

采购，技术举措与商务举措并重

在传统的企业运营体系中，采购的角色往往是收集需求、低价中标的被动“支持部门”。在这样的定位下，采购部门往往难以真正发挥好保供、提质、降本的作用，例如简单采用最低价中标策略，导致备品备件的质量问题给生产带来损失，“最低价”并不低价。领先的采购不仅具有高效的运营采购职能，更具备卓越的战略采购、供应商管理职能，帮助企业掌握市场趋势、不断引入和合作全球高质量供应商、支持产品和服务创新并持续优化全成本，是主动价值创造部门。

持续降本是采购的核心价值创造之一。在卓越采购体系建立的初期，领先的商务工具方法能够在保供保质前提下很好地实现短期采购成本下降，而随着降本工作的深入，只有充分引





入技术举措,才能充分挖掘更大的采购降本潜力,如同罗兰贝格的采购顾问往往和生产顾问或营销顾问联合工作,帮助我们的客户从“需求、规格、价格、货量”四方面挖掘采购降本潜力。例如,在工业产品包装降本中,从尺寸,版面,材料以及客制化设计方面联合优化,降低 8% 包装采购成本;在电梯制造企业,通过产品拆解和零部件选型优化并结合商务举措,实现低层带式电梯 20% 的成本降低;在自备电厂,通过引入配方优化模型并在买验配储用环节端到端优化,落地 1~4% 的煤炭采购降本。在传统商务举措的基础上,技术举措将赋能采购创造更大的价值。

生产,精益管理与工艺技术深度融合创效

“精益生产”概念盛行已久,现场 5S、看板、A3 报告模板等工具,对不少工业企业的生产现场风貌、规范化管理起到促进作用,给业绩的提升带来积极效果。随着生产管理水平的不断提升,既定工具模板本身的作用已难有实质突破,而生产业绩的进一步提升,需要将工具方法与工艺技术深度结合,实质性地分析工艺、优化工艺,提升生产现场的工艺技术水平。

例如,在具体产量指标的提升中,我们应用工具方法逻辑,结构化分析工艺技术问题,找到背后工艺控制中的问题,通过科学的实验设计和实验方法,找到最优控制逻辑和参数范围;在产线业绩考核管理中,一个重要话题是“指标的有效拆解”,即将产量消耗等大业绩指标,拆解到班组岗位可控操作指标,避免员工背大指标带来“大锅饭”问题,有效引导员工优化操作提升操作精度,这同样需要对生产过程有深度理解,背后是业绩指标到工艺关键控制点的逐层分解,并确保下一层的关键控制点能够有效支撑上一层控制指标。

生产的进一步优化,不仅需要管理思路 and 手段,只有“深入梳理”工艺、和工艺技术、生产现场完全融合,帮助生产团队不断加深对工艺技术本身的理解、融汇在实际问题的分析解决中,“形”变成“实”,才能真正发挥工具方法的威力,达到卓越生产的状态。

营销,以全局最优视角挖掘利润提升潜力

随着竞争进一步白热化,单纯依靠客情关系的营销模式困境凸显,以全局视角提升营销的专业度和体系化,重塑营销能力

至关重要。从对市场行业的深刻分析引领销售布局，到对客户画像认识的丰富和客户管理的全面提升，定价的迭代优化，以及对营销各模块体系化全方位的筹划推动卓越营销提升。更进一步，在销售理念的建立上，与客户的“双赢”如何实现，如何真正抓住“市场”需要企业进行更深层次的思考与迭代。罗兰贝格项目经验证明，通过对营销体系的全盘筹划与优化，即便在大宗品领域，也可以获得 1~2% 的利润提升空间。

例如，在市场端，充分发挥引领与赋能的价值，脱开“以我为主”的理念，真正了解市场需求与动向，通过优化分析研究框架、构建数据信息库、固化分析流程和方法，充分理解市场需求和趋势，深度了解竞对策略和动态，清晰识别自身核心竞争力和市场定位，真正打通市场分析工作对产品开发、定价和销售端的引领赋能作用，做好“指挥人”。在客户管理端，摒弃“客户只在乎价格”的固有思维，通过对于客户画像的深度理解，基于“价值”优化客户分级与引导策略，通过协同团队完成的关键客户管理，并结合组织设计、绩效考核的调优，提升客户管理体系化的同时，进一步向价值营销转型。

产品高端化、产品到解决方案，对研、产、销协调联动提出更高要求

传统基础材料企业，往往通过大宗品量和价完成直接的“材料销售”。但随着产业链下游的集中度提升、需求差异化演进和升级，中国正在从以人力成本优势到供应链优势到创新优势的路径上迈进，较多的进口材料，设备都在进行大量的升级和国产替代，乃至引领世界。制造环节的品质管理，精度管理的重要性达到了前所未有的高度。

如何转变研产销模式，并进一步驱动企业内部协同，实现大宗基础材料生产销售向高端定制材料生产销售转变，甚至是“解决方案服务”，成为众多材料制造商的紧要课题。例如，罗兰贝格帮助国内领先的铜板带客户，重塑内部组织和团队能力构建，打通研产供销链路，以大客户为中心，进行联合开发及解决方案设计、建立或优化高附加值产品的质量管理体系，强化“质量门”管理，优化售后服务体系，最终真正与下游企业形成强协同，打造新的竞争优势。

中国企业海外运营能力加速构建

随着中国汽车、新能源等产业全球布局加速，以及企业竞争力的逐年提升，各行业领先企业持续深耕国际市场、不断拓展海外布局，过去依托渠道和销售公司的模式，也在逐步深化为供应链、产能甚至品牌的本地化，精耕海外当地市场和客户。在战略布局进一步全球化的过程中，海外运营能力也需要加速构建，包括适应当地的组织架构和管控模式、符合总部及当地要求的标准化管理体系、当地员工能力建设和文化融合机制、穿透一线到总部的业绩看板和业绩对话。

以电子产品为例，供应链的迁移通常是组装先行、简单零组件随后，但整体速度并不快。我们认为在文化、工人素质、产业链配套等差异之下，产业链迁移并不会一蹴而就。例如，罗兰贝格近期帮助国内领先储能企业研究出海策略，包括海外建厂的进入门槛，如何融合更复杂的文化、理解当地政策与法律环境、高效管理当地的基建项目、快速建立当地的合作伙伴网络。厂区建设完成之后，如何进行本地员工的培训、标准化管理体系的建设、当地供应商与中国供应链上下游环节的协同配合、迅速进入稳定经营运营状态并持续提升效率。

大数据赋能运营价值进一步释放

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

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



热点话题

Hot Topic

数字化

Digital

数字化如何驱动时尚企业的变革与发展

中国时尚产业作为全球引领者之一，在后疫情时代正处于全新的变革与发展阶段。面临产业规模化正向东南亚国家转移、市场细分玩家增多、竞争愈发激烈的叠加挑战，如何进行升级与突围、如何借力数字化将效率与响应发挥到极致、时尚企业数字化转型的方向有哪些？本文将拆解一二。

从宏观视角来看，我们看到全球及中国时尚产业呈现五大趋势：首先是从“消费”时尚到“阅览”时尚，数字时尚单品与数字化驱动下的时尚体验的出现，打破了过去只能通过时尚单品的购买才能拥有时尚品味的局限。其次是从“跨界”联合到“无界”融合，价值要素的创新与重组无限度打破品牌的固有形象，为品牌焕新提供生生不息的源动力。第三是从审美“升级”到审美“自由”，逃脱固定程式下的审美“绑架”，小众审美可大众化，大众审美可再分型。第四是从“创意品牌”到“创意产业链”，过去由个别品牌的设计师创意主导的时尚趋势将转变为由创意产业链上游共同驱动。最后是从“快”时尚到“敏感”时尚，时尚无所谓快与慢，企业制胜关键在于对消费者生活方式保持灵敏嗅觉，未来消费者需求的改变将会提速，企业决策更需敏捷，时尚风头的斗转星移更需要时新的沟通。

在这五大趋势之下，我们认为时尚企业的数字化转型与变革可以从以下几个方面展开：

第一是通过数字化积蓄品牌势能。随着数字化进程的推进，越来越多的时尚品牌开始思考线上渠道对品牌的长期战略价值，以及如何利用数字化“平衡”品牌建设和生意增长。品牌营销重心应当进行战术性优化，即充分利用全触点数字化营销工具在“对的时间，对的氛围，对的场景”，向多元化的消费者提供“对的内容，对的价位，对的产品”。与此同时，

品牌回归到长期主义视角下的品牌建设与消费者心智构建，变化的只是全新的营销与沟通方式，以及不可或缺的数字化加速抓手。面向未来的品牌势能不仅需要考虑人群资产和商品组合，更需要在此基础上升维，引入长期视角积蓄品牌势能：长期主义是指跳出单一的生意思维，从更高的维度来洞悉全周期的品牌与消费者之间有意无意的互动形成的品牌势能消长，意味着需要对目标用户群组进行跨期、可对比的品牌心智评估，并结合品牌全局品牌战略，不断优化调整营销方式和触点。

第二是借力数字化带来沉浸式体验。数字化为消费者提供极具科技感的体验，以便捷方式欣赏产品设计细节；线上时装秀不仅是疫情时期的权宜之计，更是未来时尚新趋势。虚拟场景打造则是以兴趣为中心的审美社交，用户不仅可以进行UGC创作和展示，还可以为3D虚拟形象购买产品、选择妆容等。形态丰富的深度交互为消费者带来更深刻的品牌认知及沉浸式、多感官的体验，拉近与新一代消费者的距离，同时通过“云看秀”、时装周直播等的数字化新方式，更好地传播品牌新季度产品，为全球观众提供了更多可能。

第三是通过数字化打造个性化服务。例如，线上线下融合打造新事件、定制化服务彰显个性、VIP专享服务表达用户关怀等。世代交替，受益于数字化原住民数量的不断增加，线上参与个性化服务变得越来越普遍：时尚品牌一方面更乐意将部分线下核心服务能力上翻至线上场景，同时结合线下门店的新零售预约功能、物流快递动态追踪口令等创新方案，将“丝丝润滑”的服务体验推向更广阔的消费者群体和场景。

第四是通过数字化加速产业上下游的变革。时尚产业可谓是消费品大类中最为复杂的体系，面对非标、效率低、供需

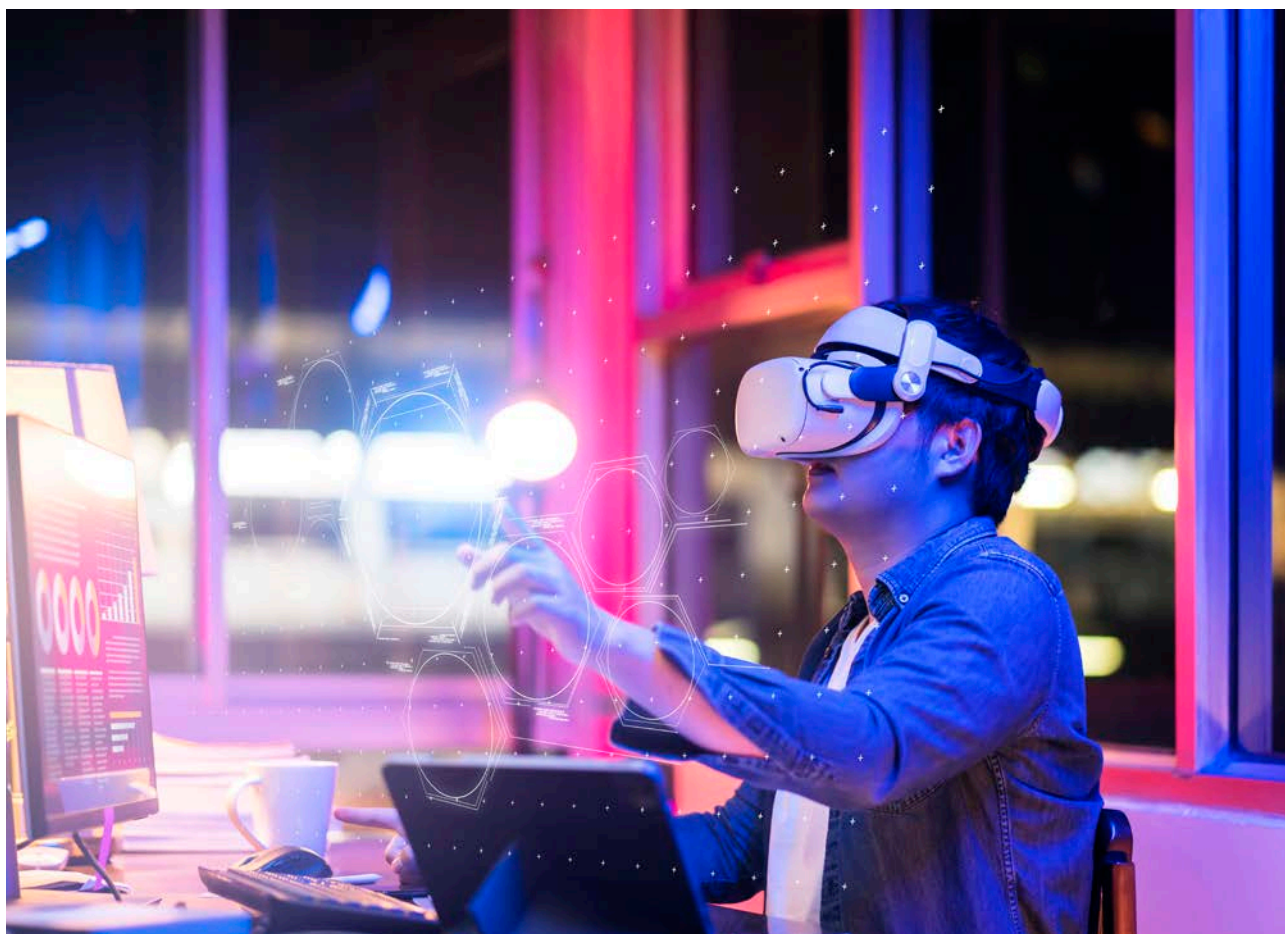
不平衡、精准预测难等痛点，以数字化能力为基石的时尚产业变革正悄然发生并将持续推进。有数字化解决方案能力的服务商正在切入供应链不同阶段，并尝试改造生产与销售体系，打破产业链信息孤岛（设计开发与面料、与销售渠道、与制造商等），构建新增值空间。时尚企业应通过尝试与这些解决方案提供商的合作，共同探索和加速产业链整体的提效。

第五是通过数字化提效内部工作流程。使用统一的数字化系统将会议、培训、人事、审批等工作线上化，提升组织敏捷度和运行效率，如某服装品牌围绕数字零售、供应链管理打造统一数字化工作平台，并覆盖经销商、供应商、工厂，实现全流程同平台业务协同。

第六是积极拥抱人工智能。数字化时代下，人工智能发展方兴未艾，持续深度渗透各行各业。时尚企业面临针对创意内容、媒介多元、数字化转型和渠道模式改变的主要趋势，同时需进行端到端整合实现通过自动化、高度个性化和动态

透明度来提升企业整体运营效率：包括评估 AI 驱动的端到端自动化机会，以提升面向消费者界面的综合效率；厘清 AI 所涉及的赋能场景与交叉的业务流程，致力于降低运营全局的复杂性；对标提升技术部署（包含观念转变、人力储备与组织转型），最大程度实现智能化与自动化。在激烈竞争且消费者行为不断演进的市场环境中，企业必须保持嗅觉灵敏、意识开放，以面对 AI 驱动下的未来冲击，提前抓住未来浪潮背后的潜在机遇。

展望未来，中国时尚品牌机遇与挑战并存。消费者需求正在变得更加多元，Z 时代崛起、自我意识觉醒和数字化购物方式都为时尚产业和品牌带来了崭新的机遇；与此同时市场竞争更加白热化，创新的品牌和模式层出不穷，传统营销手段已无法打动消费者，时尚品牌在供应链、渠道、用户运营等方面均面临日新月异的挑战。因此，时尚企业应当加快数字化转型的步伐，抓住数字化带来的机遇，应对市场的挑战。



热点话题

Hot Topic

可持续发展和气候行动

Sustainability & Climate Action

可持续发展持续蓄力、稳中有进

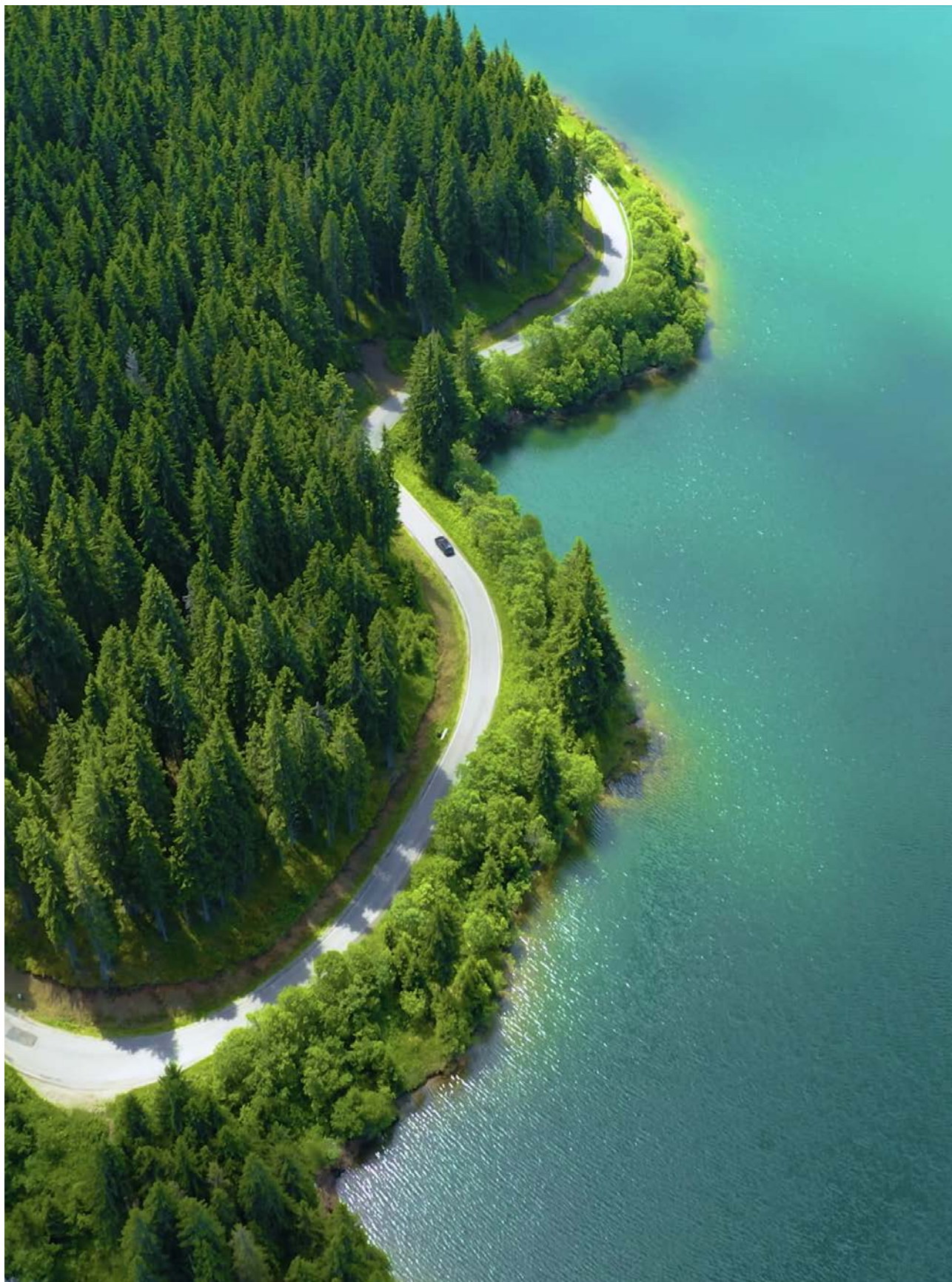
展望 2024 年，中国产业界与企业界的可持续发展将进入“深水区”：一方面，企业经营、供应链管理、产业园区建设等都将越来越重视并融入 ESG、低碳等关键发展要求；另一方面，监管尚待进一步强化，降碳等技术的成熟度与经济性仍需提升，这将是中长期可持续发展热潮的驱动力所在。

首先，绿色驱动阻力仍存，中国产业界与企业界将“由浅入深”积极发展。当前，中国企业进一步推动可持续发展的动力与障碍并存。驱动要素方面，欧盟可持续发展政策“靴子落地”，碳边境调节机制、新电池法等最终确定或开启实施，国内企业对其关注度明显上升，争相考虑建立海外的本地化工厂、降低出口产品碳足迹等应对之道。相比海外，国内可持续发展政策出台及落地的力度或有限，更重要的驱动力将来自于企业下游客户对供应链的可持续发展要求以及行业竞品企业的绿色实践。阻力方面，可持续发展正进入“深水区”，这对企业能源结构、生产工艺技术、经营管理模式提出了深层次的变革创新要求，推动成本与技术不断优化。

其次，企业经营将“由表及里”融入新招。过去几年，中国企业已从不了解可持续发展、ESG、碳中和等相关概念，发展到应对外部要求进行基础性回应的主要阶段，典型举措包括在市场营销中融入绿色概念、发布 ESG 报告等。展望 2024 年，罗兰贝格认为，将有越来越多的中国企业深入思考可持续发展的价值与内容，并着手考虑从营销层面的工作深入到企业战略和管理过程中：一方面在业务选择、产品开发、生产运营等方面评估各项可持续与低碳工具的经济性与潜力；另一方面，在组织管理上，建立健全 ESG 管理架构、体系与实践机制，并逐步赶超国际领先实践。

再次，供应链绿色链条将“由量到质”实现绿色合规。当前，供应链 ESG 管理仍缺乏成熟标准与准则，重点原因是各大企业面临的供应链可持续挑战各不相同：供应链合规方面面临海外监管政策的挑战，推动供应链降碳方面面临诸多需要解决的技术与成本难题，供应商的优势地位导致落地进程中形成阻力等等。然而，近年先发企业在供应链管理方面持续发力，形成一系列优秀实践。2024 年或是相关思考与实践探索由量到质提升的关键时期，在部分产业链条中，龙头企业跑通供应链可持续管理，形成一整套策略、推进办法以及落地效果。

最后，开发标准“由虚务实”，进而实现低碳导向。实现产业园区是中国经济发展的重要载体，同时也是碳排放的重要来源，碳排放比例占全国 30% 以上。作为碳排放的主阵地、城市降碳减排的重要实验田，近几年园区成为实现碳中和目标的重要抓手，《2030 年前碳达峰行动方案》提出选择 100 个具有典型代表性的城市和园区开展碳达峰试点建设重点任务。然而，零碳园区面临标准缺位、认证缺失等瓶颈，导致园区建设“千园千面”。展望 2024 年，一方面，由虚务实持续探索零碳园区领先举措，如依托可再生能源发电站、光伏发电、节能建筑等优化源头能源供应，推广电动车辆与智能交通管理系统，促进废物及能源回收等循环经济落地；另一方面，将持续推动通用且权威的园区碳足迹核算与认证体系落地，指导零碳园区标准化、系统化发展。



热点话题

Hot Topic

人工智能

AI

千行百业的 AI 智能体将成为可能

从通用技术迈向垂直领域，生成式人工智能将愈发聚焦行业价值创造。中国生成式人工智能行业已进入爆发式增长阶段，2023 年以来各类入局企业近 500 家，作为一项具有划时代意义的通用技术，生成式人工智能的应用已逐渐向各垂直行业渗透；而从需求侧出发，我们认为对于广大的企业而言，积极拥抱生成式人工智能应用不仅是跟随时代步伐，更是自身提升效率、促进创新、扩大竞争优势的重要机遇。

首先，应用价值牵引、产业生态渐全是驱动生成式人工智能向垂直领域深度融合的动因。回望 2023 年，越来越多的企业已经或正准备推出符合自身行业属性、企业基因的定制化大模型。智能手机、智慧出行、工业制造、金融服务等领域的积极投入表明生成式人工智能本身正在经历蜕变，从诞生之初的通用型技术向垂直细分领域融入，从而创造行业价值。我们认为，其本质原因在于行业应用需求的牵引，以及产业生态逐步成熟所带来的红利。一方面，通用模型缺乏垂直行业认知支撑，而缺乏行业数据样本集进行训练、调优的算法模型无法在研究、工序、业务流程等专业领域提供有价值的反馈，也就失去了其在垂直行业内创造价值的能力；另一方面，帮助企业进行模型训练的产业生态也逐步成熟，从基础模型库、训练框架、压缩工具到开发者社区、实操案例等，使得定制化模型训练的门槛不断降低。因此，生成式人工智能更多、更深地融入行业以创造商业价值将指日可待。

与此同时，生成式人工智能与垂直行业的融合将呈波次状推进，应用价值空间和技术可行性是关键考量。我们认为，生成式人工智能落地的第一波次将是互联网与高科技、金融和专业服务行业等。以互联网与高科技行业为例，其通常依赖先进的信息系统开发软硬件产品，并且其规模庞大的用户基础带来海量的数据存储需求，因而往往具备灵活、可扩展的

数据中心和云基础设施有利于生成式人工智能的快速部署。第二波次将是教育、通信、医疗服务、公共服务、零售、文化传媒和消费品行业等，尽管信息化投入相对较少，但生成式人工智能技术带来的价值空间广阔，驱动企业抓住机遇提升竞争优势，而具备敏捷开发实践或技术集成经验的企业将率先享受生成式人工智能带来的价值赋能。此外，农业、材料、先进制造、建筑业、能源等行业由于受生成式人工智能技术的影响较小，加之当前整体数字化程度依然不高，数据多源异构、采集难度大并需要投入大量信息建设资源以保障算力支撑、技术集成、业务框架融合等，因而落地进程或将受到挑战。

此外，数据来源合规、数据隐私安全、生成结果可靠等是企业需考量的核心风险。生成式人工智能的发展机遇与风险并存。首先，模型开发依赖大量数据收集用以训练和验证，这些数据涉及到用户隐私、版权、行业监管等重要合规问题，企业及数据提供商需严格做好数据来源合规性管控。其次，企业可通过私有化部署数据服务器，引入隐私计算技术等手段有效规避数据泄露或使用不当的风险。最后，生成式人工智能具有“黑箱”性质，企业在输入侧应借助数据服务或内容安全审核产品过滤不良内容与垃圾信息；在输出侧，企业应在对信息准确性和可靠性要求严格、容错率低的领域加强人工审查，避免依赖输出结果而直接采取行动，审慎防范信息偏误带来的高风险。



热点话题

Hot Topic

投资与并购

Outbound Investment and Mergers & Acquisitions

出海提速中的投资并购展望

中国投资市场经历了极具挑战性的一年。中国经济的复苏不及预期，且经济占比较大的房地产行业遭遇挑战，引发各行业对未来预期的普遍担忧以及部分消费者消费习惯的改变。同时，资本市场，尤其是美元基金，因地缘政治等因素在募、投、退等环节都受到显著影响。而同时，从中国成熟企业出海到原生全球化的初创企业涌现，我们观察到中国企业在国际市场上的存在感愈发增强。在不确定的环境下，各类投资人都在努力求变以适应新的竞争环境。

我们认为，中国市场长期增长的动能未变，本土市场对于跨国和初创企业的吸引力长期不减；未来技术驱动的生产力增长和居民消费的提升空间仍然很大。**基于中国本地市场和中企产业链出海新趋势下的全球化投资机会将是未来资本市场发展的重要动力。**能在低谷期厘清自身发展方向且构建新一代核心能力的投资机构，才能为未来的反弹和机遇打好基础。针对不同类型投资机构和资本市场从业者，罗兰贝格提出 2024 年思考建议。

对于全球及亚太大型基金，需要以全球视野为基础，在中国和全球市场两个层面重塑参与模式，发挥跨区域的资源能力优势。

中国市场层面，重新定位中国投资布局，革新参与模式是当务之急。总体而言，全球性的大型基金以及领先的亚太并购基金仍然看好中国未来的经济发展，但在当前投资趋势向硬科技转换，以及地缘政治的不确定性之下，企业对美元资本顾虑渐显。我们观察到，这些领先基金一方面在募资端目标设定更为审慎，调整不同市场、资产类别之间的投资侧重。在项目类型上，领先基金更多寻求控股型并购机会，涉及不限于中国内地市场的业务范围，以发挥复杂性全球交易的赋

能提升能力。另一方面，他们也在积极探索新的中国资本市场的参与模式。政策上，随着 QFLP 试点区域的扩大、准入门槛的调整、投资范围的拓宽，同时，发行人民币基金也是可行方向之一，但需要在内部管理上进一步本土化，以适应人民币 LP 的诉求。

全球市场层面，如何发挥中国能力经验，赋能中企出海和全球投资是未来重点。中国长期作为全球经济的增长引擎，而全球性大型基金在中国市场的成功经验也将从多方面反哺亚太地区甚至全球的投资决策。首先，亚太地区将有望复制中国在诸多领域的成功路径，对中国相应生态的深入理解有助于全球布局的大型基金抓住相关投资机遇。其次，中国的产业升级趋势明显，相对低端产业的海外转移将给当地带来相关产业升级的历史机遇。对于在中国相关产业已有布局的并购基金来说，更容易提早识别相关机会。随着中国企业的出海提速、全球化进程不断深化，我们认为在中国市场的投资对亚太甚至全球的外溢效应将会愈发明显。如何参与中企的全球化进程，发挥全球及亚太投资机构的全球视野和多区域优势，协同当地资源能力和产业生态，是值得重点关注的投资和赋能方向。

对于关注早期的风险投资机构，在新一轮的创新创业环境中，如何在当前挑战中发掘阶段性机会是机构存续发展的决定性因素。

中国模式外溢出海将是阶段性机会。2023 年，风投市场竞争态势依旧激烈，赛道聚集仍较为明显，并以硬科技、AI、生物科技等为主。在各种本土市场红利消弭殆尽的形势下，潜在出海机会值得关注。在过去三十年间，中国的创业环境发生了翻天覆地的变化。从最初的“copy-to-China”逐渐发

展为依托中国完善的产业链优势在成熟阶段开始走向海外。目前，简单地向新兴市场照搬中国模式“时光机效应”已然失灵，这一趋势更进一步，具有全球化原生思维的新初创企业成为新的亮点。中国背景的原生全球化创业者对当地市场理解、国际化团队管理以及中国特有优势的输出（如中国的工程师红利）将成为其成功的关键。同时在投资端，鉴于海外市场来自地域、行业的分散性，全覆盖式赛道视角的项目发掘模式效率下降，也带来新的投资策略要求。

依托企业的产业投资人如何厘清定位、构筑核心能力、赋能全球化战略实现是核心关注。

首先，产业投资竞争态势演进促使产业资本定位更加细分。

产业投资正向着纵向深耕型和圈层拓展型两个方向分化，也更加早期化和市场化。这要求目前的产业资本在设立之初即有周详的全局性产业投资板块定位，明晰的投资战略侧重，以适应目前愈发专业化的竞争。在战略定位上，首先需要充分匹配母公司的现有战略动态和发展侧重（如全球化布局、供应链深化、新技术布局等），明晰产业投资板块的战略定位；并且在与母公司的风险隔离、外部资金引入、投资协同策略等方面做出相应的合理规划，充分发挥产业资本的作用：在兼顾财务回报的基础上夯实主业生态布局，构建企业长远竞争力。

同时，行业发展不断成熟推动赋能能力要求不断升级。目前，优秀的产业资本已经超越了单纯的订单扶持等直接资源对接。产业资本需对不同产业、不同发展阶段的被投企业针对性地设立差异化的合作机制，在独立发展、深度绑定甚至并购整合之间找到合适的平衡，最大化地提升赋能效率，实现产投基金目标。下一阶段成功的产业资本需要能在发展前期通过为初创企业提供匹配的应用场景，快速试错，少走弯路；在发展中后期输出管理体系，加速成长。尤其是在出海体系

搭建等大型企业有先天优势的特定课题上赋能被投企业。以产业技术理解为基础，产业资本未来需着力发展两方面能力，既能做到因地制宜的能力输出，又能拓宽基于产业的生态构建。

作为地方金融生态系统的中坚力量，地方金控和引导基金如何更好地与政府的产业战略深度融合，发挥产业导向下的资本协同和企业赋能作用将更为突出。

一方面，在投资机会开发上，需要结合产业战略，精准发掘投资标的。地方金控通过与政府产业战略的密切协同，能更加有力地支持和推动当地产业的蓬勃发展，实现双赢。在目前高确定性赛道稀缺的背景下，投资人在发掘标的时，需要进一步厘清当地政府产业禀赋、投资需求，在招商引资的大背景下精准推荐契合标的。基于罗兰贝格的经验，地方政府在产业规划的基础之上，往往还有带动产业人才发展等多方面考量。如何更好地平衡与助力地方政府产业发展与基金整体收益最优，精准满足多维度需求，将会成为成功投资人的关键竞争力。

另一方面，在标的赋能协同上，需要构建多方信任，强化被投企业管理。基于政府背景基金的招引使命，投资人需要在构建多方信任的基础上，协助LP加强对被投企业的影响及管理。在前期积累上，投资人首先需要深刻理解当地招商落地全流程，积累相关资源，以更好地赋能被投企业项目落地。在投资过程中，需要在交易框架及治理结构设计上兼顾企业及其LP的不同诉求，构建长效信任关系，平衡“高估值”、“控制权”、“股权集中”等关系，最大化双方的协同效应。在项目落地后，能基于当地产业资源，在产业协同、生态共建、合作出海等关键课题上形成合力，赋能被投企业的进一步发展。



热点话题

Hot Topic

新一代制造体系

Next Generation Manufacturing

新一代制造的全球趋势与中国实践

在过去的几十年里，全球化趋势推动了新兴国家制造业的蓬勃发展。全球跨国企业通过选择低成本国家、实施精益管理和外包供应链等策略来提高竞争力，实现了成本领先。虽然全球供应链的有效分工降低了制造成本，但也导致了复杂的全球生产和供应链结构。近年来，全球化背景的变化对现有的全球制造分工和生产网络架构提出了挑战，迫使全球跨国企业重新调整其生产布局。

在 2020 年，罗兰贝格提出了“新一代制造”（Next Generation Manufacturing, NGM）战略，该战略基于全球制造业的六大关键趋势，包括可持续性、产业颠覆、本地化价值、个性化生产、社会政治敏感性和数字化连接，提出了全球化企业在制造布局 and 运营模式方面的发展方向。

具体来说，新时代下的全球跨国企业需要重新考虑制造基地的布局和流程，将传统的制造部门从“成本负担”转变为“核心资产”，不仅考虑成本，还要综合考虑全球生产基地布局、按需生产模式、数字化管理、生产过程的碳足迹、ESG 评级、风险管理等多维因素。

罗兰贝格对欧洲制造业进行的调查显示，77% 的受访者认为“新一代制造”为制造业的重新布局提供了重大机遇，67% 认为它能够使制造业成为价值创造的重要平台，并增强竞争力。在中国，我们发现越来越多的中国企业也认识到“新一代制造”对其全球化战略的重要性，在全球制造网络布局、工厂数字化升级、ESG 评级等方面进行了尝试和创新。

2023 年，众多中国企业在重塑全球制造版图和供应链方面展现出前所未有的战略远见和行动力。从基础材料到新能源汽车、电子零部件和工程机械等行业，企业通过加强关键

产业的本地化生产和优化全球资源配置，有效地规避了贸易壁垒和反倾销调查，实现了供应链的精简和成本全球最优化。

展望 2024 年，中国企业在全球化的道路上将面临国际市场多样化的需求和复杂的地缘政治环境，而“新一代制造”战略将为中国企业提供前瞻性的指导。

全球制造网络布局加速，关注顶层战略设计

展望 2024 年，中国企业海外制造布局保持持续、快速扩张，东南亚、中东、美国、墨西哥、土耳其和东欧国家仍然是中国企业海外制造基地的主要选择。选择这些地区不仅是为了规避贸易壁垒和反倾销调查，更重要的是为了更有效地服务欧洲和美国市场，缩短供应链，提高市场响应速度。

在全球制造网络布局方面，中国企业面临的挑战不仅仅是如何短期内支持海外市场的销售增长，还需要考虑所在地的长期挑战，如地缘政治风险、法律环境和基础设施的不足等。在这种背景下，罗兰贝格认为，中国企业在构建全球制造网络时需要考虑三个关键因素。

1. 产业链的垂直整合：企业在不同经济体建立制造工厂时，必须考虑当地供应链的支持能力和成熟度。这要求企业在全局网络布局中推动现有供应商一起“走出去”，同时审慎评估自制或外包策略（Make VS. Buy），确定哪些制造环节保留内部生产能够更有效提升生产效率和爬坡速度。
2. 全球产品分配优化产品与工厂间的分配，增强多样性潜力。合理的产品分配策略能够有效提升生产效率和市场适应性，同时减少市场波动带来的风险。

3. 环境、社会和治理 (ESG) 评估: 相应全球可持续发展趋势, 综合考虑生产过程的二氧化碳排放、能源利用和废物减排指标。

构建全球供应链体系, 提高海外经营的灵活性和效率

中国企业海外制造网络的扩张需要全球供应链的支持。欧洲和美国市场对供应链稳定性和可追溯性的要求越来越高, 例如市场准入限制、本地化制造比例、终端客户对品质一致性的要求等。与此同时, 如何使供应链与新建的绿地工厂的快速生产爬坡相协调, 也成为企业需要解决的另一个重要问题。这要求企业在海外建立本地化的生产、制造、研发和供应链体系。

在构建全球供应链体系的同时, 中国企业需要重视对上游供应商和委外企业的深度赋能和把控。通过实施严格的门控和关键控制点管控体系, 企业能够在全中国范围内确保产品质量的一致性和精度, 同时优化成本和效率。这不仅包括工厂内生产物流的管理, 也扩展到供应链的每一个环节, 特别是对关键的上游供应商和合作伙伴的深度赋能。

首先, 企业需要在全中国范围内标准化关键制造环节, 确保品质和效率。这包括在海外市场建立本地化的生产、制造、研发和供应链体系, 以应对市场准入限制和本地化制造比例的挑战。其次, 与全球供应商的合作不仅帮助企业在新市场快速建立供应链, 还有助于缩短产能爬坡周期, 保持供应链的稳定性。此外, 与东南亚、中东等新兴工业化国家的本地企业深度合作, 不仅能够迅速扩大市场份额, 还能提高对当地市场的敏感度和适应能力。

融合海外生产运营能力构建与数字化全面转型, 创造全球竞争优势

随着科技的发展和市场竞争的加剧, 中国制造业企业正从传统制造向数字化和智能制造的转型, 不仅可以提高运营效率和降低成本, 获得市场竞争优势, 还响应了政府的鼓励和政策, 发展和培养具备新思维和能力的人才, 以及满足市场需求和消费者期望。

然而, 这一转型过程并不容易。企业在实施过程中面临一系列挑战, 包括生产现场准确的数据收集体系缺乏、运营流程和关键管控点缺失、组织架构难以支撑数字化运营、组织缺乏数据分析能力等。



罗兰贝格认为，企业需要制定明确的数字化转型路径和“三步走”方法，更有效地帮助企业解决转型中面临的挑战。

首先，企业应强化精益管理内力，包括在海外工厂中实施。这意味着系统梳理影响生产全过程效率、成本和质量的关键工艺和流程控制点，并将这些控制点融入到全球化的数字化转型基础中。

其次，在建立数字化运营模型时，企业应考虑如何有效集成海外工厂的数据，实现 MES/ERP 软件的系统耦合，从而在全球范围内实现数据和操作的一致性。

最后，中国制造业企业不仅需要关注国内的数字化和智能化升级，还应重视海外生产运营能力的构建。这包括适应当地的组织架构、建立符合总部及当地要求的工艺和管理标准化体系、发展当地员工的能力建设机制、实现从一线到总部的业绩看板系统。这包括筛选适合全球化运营的数字化用例，并在全球范围内推进企业的数字化升级。

打造绿色基础设施，加大可持续发展力度

与过去市场关注产品和成本的评估相比，随着国际终端客户对供应链 ESG 审核的加强以及对碳减排要求的提高，未来企业的可持续发展能力将成为市场认可的关键因素之一。越来越多的中国企业开始重视可持续发展，走上了绿色制造之路。

罗兰贝格认为，中国制造企业出海的首要任务是建设绿色基础设施，加大可持续发展力度。具体来说，企业应制定系统性减排战略，通过建设节能的制造工厂、开发新能源产品、采用绿色运输方式等措施来实现。

其次，企业应推动循环经济，全面回收并利用可再生能源，开发可回收产品，提高原材料的使用效率，从而进一步提升企业的效益和品牌。长期来看，改造制造工艺是企业形成差异化竞争优势的核心。

需求制造平台崭露头角，探索制造业创新模式

需求驱动制造平台，也称为按需制造 (MOD)，作为一种新兴概念，通过云技术和平台化手段简化了制造流程。这种模式仅在需求产生时生产特定数量的商品，从而消除了大量的最小订单和库存存储需求。与传统制造方法相比，需求驱动制造平台具有明显的优势。它们能够提供实时报价，提高供应商管理效率，并改善供应链中订单的可见性。这些平台还通过自动化买卖双方的互动，显著减少了传统制造流程中的延迟和低效。由此带来的时间和效率优势，不仅降低了供应链成本，还减少了库存开销。此外，需求驱动制造平台提供了定制化选择。客户可以上传 CAD 模型，获得即时报价，并在生产前轻松进行设计变更。这一特点使得需求驱动制造尤其适用于需要定制制造的行业，如医疗和航空航天。

展望 2024 年，我们看到全球出现越来越多的需求驱动制造平台，实现更灵活、高效和以客户为中心的交付。



行业趋势

Trends

汽车

Automotive

在汽车产业变革浪潮下，2023年见证了诸多突破创新的机遇与宏观变局的挑战。在这一年中，我们再次看到了中国汽车产业在新经常态下的发展韧性和自主崛起，感受到智能电动化浪潮下的创新活力和模式出新，也欣喜于全球化布局下的销量突破和产业融合。与此同时，我们也感受到内卷竞争和销量背后对于车企、零部件和经销商等的短期盈利挑战。

不可否认的是，在汽车产业的“智能化下半场”，变革升级、模式创新、格局重塑和效率卓越将是多年不变的趋势和主线。2022年，罗兰贝格汽车团队提出“自主市场市占率”、“新能源车渗透率”和“整车出口规模”三个里程碑式革新；2023年，我们强调了“全球开放共赢新主题之下的中国影响力”。面向2024年，罗兰贝格汽车团队提出以下针对不同类型产业参与者的战略举措和核心能力。



趋势 01

乘用车整车厂：八大能力全面致胜

- 直连客户的业务深化能力：**车企通过 APP、小程序、社媒自营账号等触点，已经逐步构建起直连客户的渠道，并初步完成了会员、积分、社群等基础工具的建设。面向 2024 年，车企需进一步思考已经构建起的直连，如体系从制度和工具层面还有哪些优化空间，保客如何进一步促进活跃以增强增购 / 置换 / 转介绍的引导能力并增加精品 / 附件的销售，潜客如何更好地拉新与促活以进一步引导潜客到店、试驾和成交转化，如何更好地做好用户之声（VOC）的全面收集与反馈等。
- 公 / 私域营销投放的多元能力：**在新一代购车用户消费观革新、信息媒介渠道多元、新媒体平台纷杂的背景下，如何保持营销预算的有效运用和精准分配是一大挑战。传统媒体渠道、效果广告、垂媒等公域渠道的投放效果成本越来越高，投放效果仍然不可清晰评价，而私域触点已逐步建立。整车厂在 2024 年可重点关注建设营销投放效果全面评价的 KPI 体系和监控工具，并对营销费用进行更合理的分配。
- 围绕场景的精准数据挖掘能力：**大部分车企已经完成基础的数据平台建设（包括用户数据平台、车辆数据平台等）。2024 年，在线索管理、保客运营等场景下的数据标签将进一步完善，基于结果数据的分析将更切中业务痛点，并开始基于数据和挖掘出的痛点展开归因分析——不仅能找出哪里有改善空间，还能自动归因造成弱项背后的原因。
- 全体系数字化转型的闭环管理能力：**各车企的数字化转型举措已经跃然纸上，面向 2024 年，数字化转型项目的进度管理、实施过程检核及优化等能力需进一步加强。企业需拿出更大的勇气、决心与定力“快刀斩乱麻”，对组织、流程、管理工具等进行相应的调整。
- 打造支撑业务韧性增长的渠道管理能力：**渠道建设是支撑主机厂业务增长的基石性及保障性举措之一。2024 年，主机厂在渠道运营管理中既要考虑现有渠道运营如何满足成熟业务的发展目标，也要考虑如何通过渠道变革及创新助力高增长业务的快速拓展。因此，打造数据驱动的穿透式渠道运营洞察能力、数智技术支撑的零时差渠道运营决策能力、创新渠道形态的快速落地能力、新生代人才培养能力，以及以“用户网络”与“生态网络”为代表的新渠道探索能力等将是主机厂在 2024 年重点关注的能力建设议题。
- 基于本地洞察的产品定义研发能力：**车辆产品的设计需要整车企业离本地用户更近，对不同画像用户需求的理解更深，并能准确及时地传递至产品设计。这其中需要用户反馈产品痛点和改建建议的渠道，需要设计反馈流程和闭环机制。国内整车厂的数字化研发升级已经发生但仍需提速，而合资整车厂的本地化产品研发策略的调整更为迫在眉睫——为了匹配中国速度，合资整车厂需要优化研发周期，缩短产品概念定义到量产的周期。这将涉及研发流程的重建、全球 / 本地组织管理体系的变革等一系列能力建设，也更需要“在中国设计为中国”的管控适配。
- 订单管理及柔性化生产能力：**为适应更加客制化的中国消费者需求和用户订单，并逐步构建整车厂直接获取用户的订单基础，整车企业在 2024 年需进一步提升订单柔性化生产的能力，包括基于订单的排产流程和工具优化、“插单生产等”业务流程的设计、设备磨具夹具检具的柔性化等。
- 海外业务拓展和全球运营魄力：**过去三年，大部分自主乘用车企业（包括新势力车企）都完成了海外目标市场的选择。进入 2024 年，海外业务将进一步细化、深化到落地阶段。除了要求企业具备全球视野外，无论是选择贸易形式还是开始异地建厂，都需要整车厂组织团队开展更实际的工作，并构建更加属地化的海外运营能力。海外业务的治理模式、组织架构、业务逻辑、KPI、相应的流程和工具等都需要开始逐步建设。

趋势 02

国产零部件企业：五大动作把握转型机遇

- 优化前瞻技术布局，重点关注：**在智能座舱与自动驾驶进入全新技术阶段之际，应把握下一代核心智联智驾技术，如基于 Bird Eye View 与 Transformer 大模型技术的感知算法、多模态交互、区域控制器等。除了加大核心技术领域的研发投入，优化相应组织结构，搭建供应链生态以分摊风险、分享收益外，应充分利用主机厂电子电气架构革新的窗口期，加深与其技术互动、联合开发、共享产权等。
- 加速软件生态转型，商业创新：**软件定义汽车已进入深水区，供应链上除了传统的 Tier-1,2,3，也出现了诸如 Tier-0.5, Tier-1.5 等角色。本土供应商应加大软件投入力度，在现有产品基础上提升软件价值，转变产品形态；同时，在软件进一步标准化、抽象化及主机厂需求多样化的趋势下，积极探索角色转型，拉进与主机厂的供应距离，获取更高的集成价值；此外，应创新商业模式，积极探索 SaaS (Software as a Service)、Licensing 授权、软件定制集成服务 (Engineering and Integration Service) 等软件变现模式，在助力主机厂加强应用层软件定制化的同时，扩大自身的软件标准化收入规模。
- 践行全球化深度布局，客户突破：**本土供应商应充分借力与自主品牌 / 国内新势力的供应关系，跟随头部自主品牌主机厂协同出海（尤其是同一汽车集团内）；同时，应把握质量与合规红线，尤其在自动驾驶领域，企业需要制定完整的“智驾出海合规之路”，在数据收集、应用分析、传输、隐私保护等方面规避合规风险；此外，本土供应商出海应不只以区域视角进行市场突破，更应以主机厂视角进行大客户突破。这需要深入了解全球主机厂未来的平台与技术规划、精确的时间窗口、复杂的总部 - 区域决策流程、潜在的组织动态，并配以自身高度协同的产品、销售、服务团队等，方能事半功倍地开辟和维系全球性主机厂客户。
- 持续推进研发数字化，布局长远：**应以企业战略与研发目标为指引，以组织、流程为业务基础，以研发能力和流程作为场景切入点，以资源布局、管理机制为体系保障。建议企业通过“五步走”加速研发数字化：1- 梳理研发价值链，确定数字化研发目标与业务架构蓝图；2- 深刻分析应用架构、数据集成、技术架构等现状；3- 基于现状并结合目标，进行应用架构、数据集成、技术架构的蓝图设计；4- 设计推动落地举措；5- 规划变革路径，包括投资收益、实施路径、项目卡片设计等。
- 探索国内外并购机会，加速调整：**汽车零部件和技术服务企业的投资并购如火如荼，国内市场在过去几年涌现了不少围绕智驾和座舱服务的软硬件初创企业，国外市场上也不乏全球零部件供应商调整下的分拆、剥离和合资契机。国内的汽车零部件如何借力投资并购和资本运作，把握全球汽车供应链调整下的加速入局破局机会，也将是 2024 年的关注重点。



趋势 03

国际零部件企业：四大举措应对本地变局

- **构建更适合中国市场的新战略、新组合和新体系：**中国汽车产业和车企需求的变化之快、要求之高远胜于其他区域客户。为应对中国市场快速变化及中国车企提速变革的需求，国际零部件企业需要考虑通过一系列的管控优化与组织变革使其亚太区或者中国市场总部具备更加高效、完备的独立自主决策能力，合作产业合作模式、提高市场响应能力。
- **加码智能电动技术的技术开发，构建本地新方案：**全球创新技术演进推动全球零部件企业加码电动化和智能化的技术投入，以搭建未来核心竞争力。随着中国市场本身需求升级以及本地人才及产业创新能力的提升，国际零部件企业应持续在电动化与智能化领域发展创新业务，发布新一代具备本地引领性的技术与解决方案。
- **加强对中国技术企业的投资并购，探索资本合作新模式：**中国汽车零部件投资并购金额及数量在过去三年屡创新高，新能源动力、电子板块优质标的炙手可热，但收购主体仍以中国零部件企业为主。为进一步提升竞争力，国际零部件企业也应加入到对优质标的的追逐之中，加强投资并购工具的使用，运用投资参股、控股并购、合资合作等多样化的资本运作手段参与其中。
- **加深与中国自主品牌车企的合作，从“走进来”到“走出去”：**相比欧、美、日、韩车企在华销量动能不足，中国自主品牌新能源车势头正盛。国际零部件企业的客户结构将从以外资车企为主逐步加大自主品牌比重，且进一步加强业务绑定，利用其全球供应链资源与布局助力中国自主品牌车企出海。

趋势 04

经销商服务企业：三大措施提升盈利能力，重塑竞争优势

- **数字化助力门店向 4C 运营模式升级，提升业务效率及盈利能力：**提升业务转化效率、降低业务运营成本是经销商门店在当前存量市场中面临的最重要的竞争压力之一。在 2024 年，经销商门店亟需进一步深化数字化运营能力，打破传统门店端单点式的业务运营壁垒，将门店端全业务链围绕“业务转化”进行链接，实现蓄力全量线索资产 (Conquer)、活力线索链 (Connection)、助力业务转化 (Conversion)、及全力激活保客价值 (Customer Value) 的门店 4C 运营模式升级。
- **建设区域性能力中心，打造集团资源规模性竞争优势：**过去三年，经销商集团在业务创新、营销创新及运营创新等方面进行了多方位的积极尝试。2024 年，经销商集团亟需将创新经验在能力层面进行深度沉淀，最终形成可持续的竞争优势。以“二手车运营中心”、“汽车金融服务中心”、“客户运营中心”、及“新媒体营销中心”为代表的区域性业务运营能力中心，及以“财务共享中心”、“售后技术服务中心”为代表的区域性业务保障能力中心建设将是经销商集团最大程度实现资源的规模性效应、降低业务运营成本并提升对门店端业务赋能效率的关键举措。
- **拓展本地化用户运营生态，激活用户资产价值：**近三年，用户运营已经成为汽车零售领域最受关注的话题之一。对比线上用户数字化生态运营，以用车、养车、玩车及补能等场景为代表的线下运营场景在用户关系建立的深度及业务价值的实现等方面也扮演着不可或缺的角色。因此，经销商可充分发挥对用户的本地化链接及运营服务能力，面向后市场、车生活及新能源补能体系等领域进行本地化生态合作拓圈，激活用户资产价值。

趋势 05

后市场服务企业：三层思考应对结构变化

- **客户结构新思考：**全面电动化对汽车后市场的影响不仅限于产品结构的变化，其所催生的主机厂授权模式的变化也将改变传统后市场参与主体与 2B 客户结构。同时，电动化也提升了主机厂及其授权渠道对后市场服务的技术与资质门槛，使其重拾后市场服务格局的主导权。对后市场玩家而言，除了需要日渐加强对终端客户运营的主动权（D2C 用户生态运营模式）以外，如何重新把握不同 B 端客户，包括主机厂、电池厂商和保险公司等的授权、合作机会将是未来持续优化客群结构的重要命题。
- **业务模式新调整：**昔日占主导地位的传统快修快保类业务在电动化产品上逐步式微，而随着用户对个性化的关注，包括洗美精品、车衣车膜、专业钣喷等服务类项目的兴起，“业务结构”与“客户结构”的变化深刻影响着后市场从业者“能力结构”的转型。
- **服务能力新升级：**现有后市场玩家或寻求集约化（规模成本节降），或追求差异化（突出品牌特性与 2C 竞争力），以实现业务扩张并提升盈利表现。但如何基于既有合作模式，结合企业本身的业务特色与“基因”，找准能力构建方向，构筑新能源时代的“护城河”，是对企业经营智慧的重大考验。

趋势 06

商用车及非道路企业：四大环节全面升级

- **国际本地发展：**2023 年的道路及非道路市场虽有所修复，但仍面临较大的增长和盈利挑战。商用车及工程机械企业均在 2023 年实现快速增长，头部企业在全中国范围的产供、销服和研发用户洞察等领域积极布局本地化战略，纷纷在南亚及东盟、拉美、中东非洲、独联体等区域布局本地制造和供应链体系，并探索发达国家市场发展。同时，加强本地营销网络、渠道管理能力和模式的升级，加强本地人才团队建设，构建本地化金融能力，并探索前置部分研发、用户洞察职能，逐步构建全价值链的国际本地化能力，从出口业务增长、向全球运营企业跃迁。
- **新能源新模式：**随着产业链价值链转移和新能源等新产品、新技术驱动的新生态出现，以整机为支点、以生命周期服务为核心、以客户为流量端口的新商业模式和生态闭环涌现。围绕货的物流货运平台、围绕车的租赁 +（购用管修换）全周期服务业务、围绕能源的换电及电池银行等服务逐渐成为主机厂的新竞争力。
- **细分市场把握：**围绕电气化与智能化的下一代平台的推出需进一步提速，以提升整体产品竞争力。领先企业需积极抓住矿卡、特种车、天然气等细分市场机会，推出针对性的竞争力产品，并在营销、服务网络上加速布局，抢占增量细分市场机会。
- **敏捷研发落位：**随着智能化、软硬结合进一步发展，以及领先企业向国际一流迈进，研发体系升级、敏捷数字化研发的能力构建逐渐落位到具体能力提升、组织流程等。通过研发和管理效率的数字化赋能，促进组织管理效率的提升。

迈入产业生态深度创新、竞争格局加速调整的 2024 年，罗兰贝格汽车团队期待与中国汽车产业的各参与方，围绕战略调整、营销创新、运营提效、组织优化、资本运作、数智赋能等一系列课题深化合作、携手共进。

行业趋势

Trends

政府与公共

Civil Economics

历经地缘政治、贸易冲突、疫情冲击等重大事件影响，旧全球化早已趋势不再，经过数年磨合探索，新全球化格局已然框架渐稳。中国正转向高质量发展阶段，既有稳中求进的总体应对，又有新发展理念的战略突进，叠加全球治理的主动参与，正在成为引领新全球化的主导力量。产业经济的新发展机遇，蕴含于新格局下全球资本的再配置，蕴含于新理念下新型资源的大竞争，蕴含于新治理下产业布局的新平衡。



趋势 01

外资流向总体呈现结构性分化

全球经济格局变迁下，中国外资流入仍保持稳定增长，但外资流向的结构性分化仍将持续。轻重分化，在中国发展态势较好、更具竞争力的外资企业加码投资，表现一般的企业逐步退出。地区分化，非欧美经济体的投资流入加速，中东、金砖等相关国家的资本加快中国布局，且产业资本比重大幅上升。产金分化，金融资本相较产业资本而言，流出趋势更为明显。

趋势 02

外资研发创新类机构持续加码

受益于中国产业链的整体优势，外资研创型机构将加速集聚并进一步提升能级。外资研发中心加快在中国布局，选址从只考虑一线城市，转向也考虑贴近产业集聚地的中心城市。存量外资研发中心的能级持续提升，研发投入规模加速扩张，获取更大独立决策权限。更多面向全球市场的新产品研发、新技术验证被放到中国，中国技术路线和创新生态更多牵引全球。

趋势 03

新兴经济体产业资本潮涌中国

中东、金砖等相关新兴经济体资本加快流向中国，带来一线城市门户效应和优势产业集群的新增投资动能。企业层面，表现为一些过往以布局欧美为主的大型企业，开始在中国进行产业布局。资本类型，从以往贸易型资本转向产业资本投资实体项目和对中国企业的股权投资。区域层面，表现为一线城市布局总部机构和投资机构，对应产业腹地落户实业项目。

趋势 04

中企出海呼唤产业集群式打法

全球经济趋向区域一体化扩大了中企出海需求，集群协同式出海路径更优。各国政策推动更多产业链环节近岸建设，形成集群出海的现实需求。以产业链为载体，龙头企业协同拓展，汇聚经济外交、跨国商务、在地供应链、产业金融等各方资源整合，避免单打独斗或恶性竞争。一线城市以此为契机，吸引企业落户海外总部，结合金融、供应链及各类专业服务资源，强化产业全球影响力和供应链枢纽功能。

趋势 05

大枢纽大绿色导引产业新布局

陆海大通道建设强化中西部枢纽地位，叠加清洁能源优势，将加速先进制造产业布局。全球碳政策进入实质阶段，叠加能源危机影响，更多高排放企业基于碳足迹重估地区产能布局。继人力、土地、资本、制度等要素之后，清洁能源在全球及国内产业链重组中扮演重要推手。围绕供应链迁移重组需求，带来中欧班列集结中心、多式联运枢纽中心所在区域的产业发展大机遇。

趋势 06

集约化绿色基建催生零碳园区

伴随着企业碳足迹认证需求扩大，亟需以园区绿色基建来集约化解决企业减碳的共性问题。探索园区标准，试行国际认可核算建设标准，为国际互认互通奠定基础。突出场景思维，深度识别园区碳排放环节，场景化思搭建零碳园区脱碳路线图，把控全局与重点领域的发展规划。优先能源统筹，谋划新型综合能源基建及分布式能源供给基建，并通过建设智能高效的零碳智慧能源网络，优化能源输配与使用。

趋势 07

存量产业创新贡献增长新动能

历经多年发展，不同区域已形成各具特色、规模巨大的优势产业，存量产业创新发展能更快产生增长动力。拓展海外针对性收购，重点获取先进技术、专利、关键部件等，嫁接技术、产能和市场。以产业创新联合体，推动龙头企业与中小企业，联动开拓新领域、新技术、新场景，补链创链。以产业投资联合体，推动优势企业进行横向行业收并购，提升产业集群的量级和能级，改善供应链韧性。

趋势 08

科创联合体整合产学研创新力

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

趋势 09

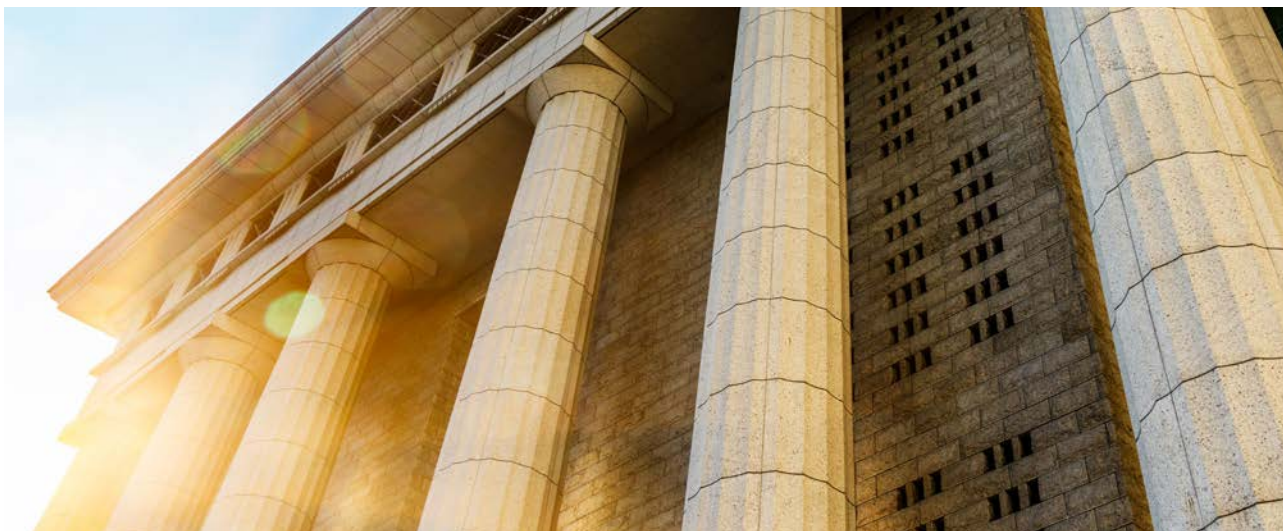
区域国资的产投升级产业运营

区域国资已成为产业投资市场的主力，需提升产业运营能力，不仅追求产投规模，更追求产业竞争力。做好资本枢纽，借力社会资本拓宽产业资源和企业协作，以优质股权投资改善资产结构和替代基建城投业务。运营产业资源，以产业平台形式打通资本与实业的通道效应，产投助力新业务整合与孵化，实体企业接盘实现市场化退出。协作龙头产业链整合目标，推动行业性收并购和新领域投资提升产业公地能级。

趋势 10

城市文商旅重运营激引新消费

城市文商旅高地从看重城市更新形态建设，转向更追求可持续业态运营。开发策略多元目标再平衡，地产市场下行让传统财务回报失去依托，开发策略需要考虑流量牵引、业态时序、运营托底等多元目标来保障总体平衡。策划理念贯穿始终，建立机制体系保障策划思想延续到空间、建筑、运营等全链条，在多方专业力量整合中保持主线。创新治理机制，构建多方主体参与公议和专业协作的治理体系，保障长期繁荣。



行业趋势

Trends

消费品与零售

Consumer Goods & Retail

2023年对中国消费品和零售企业是颇具挑战的一年。解封后的停摆让“开门红”成为泡影，重启后的“报复性消费”并未如期而至，社零增速下滑则月月接踵，社融和投资等宏观数据增长乏力。对很多消费品企业来说，略显寒冷的体感让2023成为观望的一年，即便是最进取的那些企业，也放慢了脚步，谨慎前行。

在细分行业方面，具有保值作用和投资机会的黄金珠宝、硬奢等在2023年取得快速增长，成为消费中的一抹亮色。而在其他细分市场中，量的增长阻力巨大，头部品牌商尚可通过涨价提升销售额，其他厂家则不得不面对艰难时局。新一轮电商平台出海已经从拓展海外市场演进到2023年的全面核心运营出海，可见消费品和零售行业企业对于增长的渴望。

翘首2024年，进入“存量时代”的共识已经形成，消费品和零售企业已经或早或晚地从等待和观望中走出，寻找常态下的增长机遇。品牌更加精细地打磨产品和服务，通过更精准的洞察客户、更有效地匹配需求来实现性价比，并积极探索经济下行期“趣价比”、“品价比”的追求，通过悦己和情绪价值扩大自己的钱包份额。展望2024年，头部品牌将拥有前所未有的扩大市场份额的机遇。罗兰贝格抛砖引玉，为企业如何危中见机，逆势成长提出建议。





趋势 01

消费降级下的“机会升级”

面对未来不确定的形势，谨慎的观察者认为消费降级不可避免，即便乐观者也仅能用消费分化来定义市场。面向未来，我们认为消费走向必然受到企业经营利润、股指和房价等影响，但对于不同人群和品类的影响又有着较大的差异。对于超高和高收入人群来说，由于他们往往是经济刺激政策的受益者，且消费在其支出中占比较低，消费行为变化较小，对奢侈品和黄金珠宝等具有粘性、无可替代、甚至在通胀压力下有一定保值作用的商品将依然保持强劲的需求。对于大众消费来说，对于家居家电等购买行为中先定预算的品类将不可避免地因其预算和房价等原因受到影响，但强化设计和功能等高端理性属性以及快乐、舒缓等情绪价值的产品依然可以通过承接从“品牌溢价”支撑较弱的品牌“降级”的消费者需求。对于非耐用来说，由于在大众消费者总体收入中占比较低，口味 / 功能、颜值和情绪价值等兼具的产品因“趣价比”和“性价比”双击依然存在升级的可能性。在经济下行的形势下，领先企业也开始采取产业链向上延伸、精益运营和渠道扁平等“无悔行动”，以具备更好的兼并整合能力来扩大份额、改善竞争环境。

趋势 02

“品牌向上”和“品牌向前”

过去 10 年的品牌溢价往往是由“好看的皮囊”和“有趣的灵魂”所驱动。品牌在外观设计和智慧功能上发力，或辅以民族自豪感的打造，获取消费者更高的支付意愿。在经济下行的大环境下，我们认为溢价逻辑中的“悦己”并未改变，但消费者会更加理性，功能设计需要更直接地体现健康、舒适、天然等利益，同时，感性价值会从“自豪”、“享受”等自我的诉求进一步转向“进取坚持”、“温馨幸福”等实现人格跃升的利他诉求。品牌向上的同时还需要品牌向前，一是通过品牌年轻化或是年轻线预先抓住年轻消费者，二是在旅程中加大前置内容媒体和社交媒体上潜在客户的精准触达，提升品牌健康度。

趋势 03

媒介“H2H 营销真实取胜”：兴趣电商再出发

在经济下行的背景下，消费者的“眼球时间”将更多转向线上免费内容。随着线上流量的聚集，消费者花费在直播 / 短视频等 APP 的时间持续增加，H2H (human to human) 营销由于其真实性愈发具有感染力，抖音、快手、小红书等目前已成为品牌心智占领的重要阵地，娱乐化 / 碎片化的信息传播方式正在改变着消费者旅程以及品牌与消费者的互动模式。品牌商已经意识到抖音、小红书等强大的品宣及溢出效应，其影响着包括线下在内的全盘生意。因此，品牌方需要结合全盘生意特征，思考评估如何在内容平台布局发展。此外，如何找到适合的商品、寻找话题感的内容、构建全新的消费者互动模式，是放在品牌面前的另一重要课题。

趋势 04

消费者诉求向体验消费、情感连接和价值共鸣升级，带动卓越零售转型

在过去的传统零售模式里，消费者主要关注产品的基本功能、性能、互联网等带来的丰富选择和高效购买体验。如今，消费者希望购物不仅仅是一次交易，更是期待与品牌建立深刻联系的感官体验、情感互动和价值共鸣的机会。这使得消费品品牌聚焦人、货、场，充分利用社交媒体和数字技术与消费者建立深层互动和共创。品牌对空间也持续升级，门店不再是货品陈列和销售的场所，而逐渐升级为消费者体验品牌文化与生活方式的关键场域。随着未来进入卓越零售 3.0 时代，众多品牌基于深刻的品牌哲学和敏锐的消费者洞察，通过情感连接和价值共鸣深化与消费者的互动，增强参与感和认同感，这不仅提高了消费者的忠诚度，也为消费品行业的可持续发展注入新的活力。

趋势 05

收益管理助力“颗粒化增长”

随着市场环境的变化,包括增量空间收紧、成本压力激增、消费需求加速细分等,快消品企业需从粗放的增长模式转换为更精细化的增长模式。更加精细化且注重各环节增长效率的收益增长管理(RGM, revenue growth management)成为企业不可或缺的增长拓展路径。收益增长管理是洞察消费者对产品价值的认知、细分客户并匹配精准铺货、优化市场费用投入以驱动销售、推进系统收入最大化的业务流程。作为实现收益增长管理的基础,快消企业需要加强数据体系(全业务流程的数据颗粒度和准确性),工具和方法(有效的分析模型、指标体系和分析方法)以及流程和配套(高效的跨部门协作、执行及反馈体系)。

趋势 06

品牌与生产要素的不断升级、产业链解耦与敏捷响应驱动时尚产业发展

全球及中国的时尚产业正面临从“消费”时尚到“阅览”时尚、从“跨界”联合到“无界”融合、从审美“升级”到审美“自由”、从“创意品牌”到“创意产业链”、从“快”时尚到“敏感”时尚五大发展趋势激发的深层次变革。时尚产业将向品牌与生产要素升级、产业链解耦、极致的敏捷响应三大方向升级发展——上游侧重工艺与材料创新,中游实现更为灵活的企划与设计的解耦、设计与款式的解耦、期货与现货的解耦,下游则偏重对消费者需求的敏捷响应提速。未来,专业化多品牌经营集团与价值观单品牌必将共存,时尚品牌应当锚定自身特性与愿景,选择顺应自身的发展路径——兼顾“破”与“立”,在勇于打“破”设计舒适区不断创新的同时,保持品牌基因持久屹立“立”不倒;进行“虚实相生”的赋能与改造,关注数字/虚拟化交互的同时也注重零售实体回归;把握一“纵”一“横”的选择,既能纵向产业链整合提质增效,亦可横向拓展紧握“品牌与体验价值”的增量生意。

趋势 07

数字化经营环境激发奢侈品 / 高端消费行业长期品牌势能升级

数字化环境为奢侈品的不凡、优雅、从容提供了全新的璀璨舞台。数字化丰富的分析工具使奢侈品 / 高端消费以前所未见的科学性和前瞻性理解与激发品牌势能,捕捉最前沿消费者的细微生活方式及品味变化趋势等,对消费者的消费行为进行前瞻性“嗅风”,与更多先锋消费者深度共鸣。面对未来多元的消费需求和多样的渠道创新,奢侈品牌应考虑最大程度建立协同作战机制,以统一渠道(one marketplace)思维做好全局性的经营布局,与此同时,日趋精益与数字易感的经营环境也要求奢侈品品牌不仅坚守传统优势,还需积极创新,走进中国本地消费者(DTC),以更广阔的胸襟(inclusiveness)和更灵活(agility)的策略,探索持续品牌建设下,数字化赋能长期品牌势能转化所带来的新立体(holistic)增长空间。

趋势 08

耐消行业从“跑马圈地”式组织向“解决方案”型组织转型

在过往几年房地产行业的狂飙突进期间,家电家居建材行业以品类为主导的独立事业部制运营模式可帮助企业快速跑马圈地拓商,带动业务上量,而这一模式正在逐步失效。随着中国进入存量市场,进店流量明显下滑,这倒逼企业在提高客单价和降低运营成本上下功夫。而原来以品类为主导的事业部制带来横向协同上的种种掣肘,不利于企业推出整体解决方案从而推动客单价上行;同时,各自为政的组织设计在带来高效率的同时也存在运营成本高企的问题。头部企业开始带头打破品类事业部制藩篱,整合拉通团队,面向终端用户提供一站式解决方案。

趋势 09

从产品到“场景解决方案”到“整装交付”再提速

几乎所有家电家具建材头部企业都有一个“整装梦”。但整装因装修链条长、施工管理难度高而迟迟未有最优解。在流量干涸的背景下，头部企业加速从卖产品向卖“场景解决方案”转型，并以此为能力构建基础，进一步向整装交付迈进。而这背后不仅是对品牌商能力的重塑，也是对庞大经销商体系能力的重建，能率先带领经销商完成第一步“场景解决方案”转型的企业无疑将在下一阶段的竞争中拔得头筹。

趋势 10

消费出海“N 带 N 路”

近年来，社会消费品零售总额增速有所下滑，人口红利式微，老龄化加剧，为国内消费品市场的发展带来一定挑战。反观海外市场，整体人口基数和需求空间巨大，部分地区人口结构也更加年轻。此外，由于种族、文化、购买力水平等差异的存在，全球市场的需求也更为多样，带来丰富的细分赛道和发展机会，出海可有 N 带 N 路。在此背景下，海外业务拓展已成为中国领先消费企业进一步做大做强的必经之路。当前，中国消费企业出海时需结合目标市场的潜力空间、经营难度以及自身能力水平等，考虑如何既延续品牌核心竞争力，又贴合终端市场的特征。同时，应规避在当地政策法规、IP 版权、供应链等环节的潜在风险。最后，中国消费企业应思考如何选择并构建差异化的管控模式，提升人才获取和能力，并建设全球化供应链体系，从而成功实现出海。

趋势 11

可持续发展重塑消费品市场游戏规则

环境、社会和公司治理问题是当今各行各业高管们最关心的问题，消费品行业也不例外。目前，推动可持续发展的主要因素有两个，即来自消费者的压力和来自政府的压力。后者以监管和税收的形式展现，而对于前者，未来的可持续消费者将把可持续性和健康视为核心生活理念，更喜欢二手商品，根据需求而不是欲望进行购买，对二手或者修理过的物品有偏好。他们非常了解自己购买的产品所使用的成分和材料，也愿意为环保产品支付额外的费用。应对可持续发展挑战需要采取系统的方法，包括建立可持续发展基础、制定可持续发展战略、定位关键举措和灯塔项目等，最后实施可持续发展治理。随着来自消费者和监管机构的压力不断加大以及消费品市场的洗牌，可持续发展不再是锦上添花，而是必由之路。



行业趋势

Trends

工业产品与服务

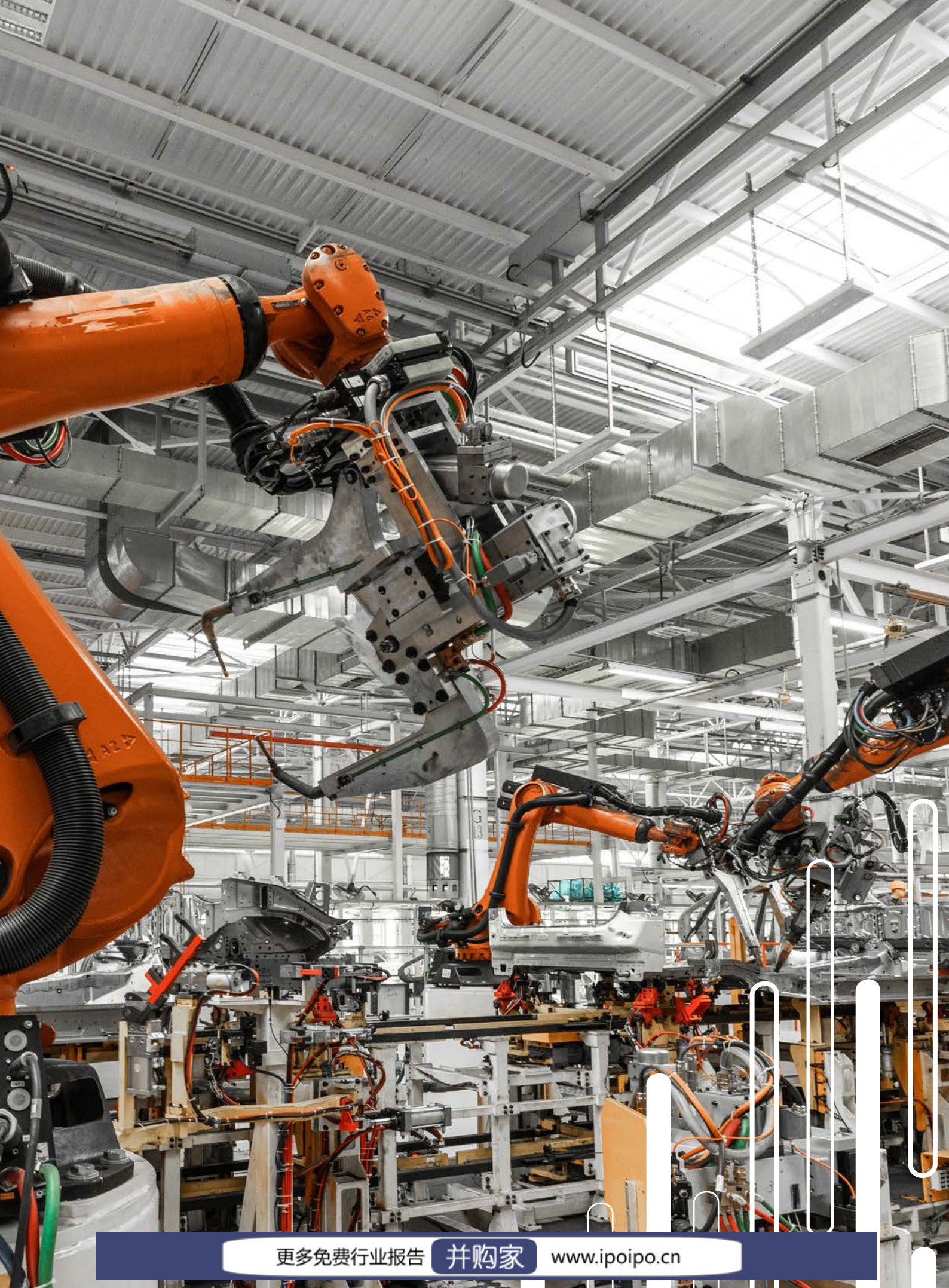
Industrial Products & Services

2023年，中国工业制造企业展现出了惊人的韧性和坚定的决心：以半导体国产化和新能源装备领域为例，中国企业紧紧追随着绿色和智能化的升级趋势，取得了显著的进展。同时，积极应对全球地缘政治和国际贸易的挑战，加速海外制造基地的建设，重新定义了中国制造业的未来。

然而，中国工业制造企业仍然面临着双重挑战，即国内市场竞争的升级和海外市场壁垒的突破。因此，在产品升级方面，他们将聚焦于技术创新和市场需求，特别是在高科技领域，进而增强自身竞争力。在内部能力的提升上，他们将专注于提高效率、降低成本、确保质量，以增强供应链的灵活性和可靠性。同时，积极扩展海外业务，建立全球供应链，以降低风险和扩大市场份额。我们认为，这将是中国工业制造企业不容后退的选择。

展望2024年，罗兰贝格认为，中国工业产品制造企业应该坚守“战略向前引领，产品向上升级，能力向内补强，产业向外布局”的发展理念，为中国制造业的繁荣和全球产业的进步注入新的动力。我们期待着见证中国工业产品制造企业在战略引领下迎接更多挑战、抓住更多机遇，为中国制造业的繁荣和全球产业的进步贡献力量。





一、战略向前引领

趋势 01

把握碳中和发展大势，持续推进战略升级

全球碳中和趋势已成为工业制造企业的未来发展主线。这一趋势带来了电气化升级、数字化转型和供应链脱碳等深刻变革，对制造业格局产生了重大影响。在当前全球产业环境的背景下，中国工业品制造企业迫切需要跳出成本竞争陷阱，追求差异化竞争。

预计 2024 年和更长的周期，中国工业制造企业必须积极把握碳中和发展趋势，实施战略升级，以在全球竞争中保持竞争力。例如，工业产品将迎来电气化升级的迭代浪潮，各大工业制造企业将加速推出新产品和技术。为满足供应链脱碳的需求，中国工业品制造企业需要积极制定可持续发展战略，采取回收原材料、研发高性能产品、优化能源结构、调整产品组合等措施。这将成为制造业的新发展方向和领先实践。同时，要密切关注气候变化和数字化转型，积极布局新技术和产品。从工程机械装备的电动化改造到船舶绿色化燃料的商用化，再到高效工业节能电机和工业热泵高温热泵的技术突破，各领域都呈现出电气化和智能化的趋势。因此，中国工业制造企业需要提前规划技术储备和产品升级，特别关注工业装备中的电气化和智能化领域。

趋势 02

基础材料市场极化，战略定位更为紧迫

产业升级推动着中国大宗基础材料行业两级分化。一方面，基础材料企业将推动战略升级，因为客户需求呈现两级分化。在下游需求放缓的情况下，大宗类工业产品（基础材料）的竞争将更加激烈，客户将更加注重极致的性价比。一些成品品类将在主要原材料价格的基础上增加加工费作为定价基准，因此，规模化将成为实现成本优势的关键。另一方面，高端市场将继续增长，企业需要通过提供极致性能、品牌价值和客户价值传递来脱颖而出。

罗兰贝格认为，在这个分化的市场环境下，企业需要思考如何找到自身的定位，并深耕目标细分市场。2024 年，中国工业产品制造企业将面临更多的机遇和挑战，需要灵活应对市场的不同需求，以保持竞争力。

趋势 03

外资企业中国业务重塑，本土企业把握市场整合机遇

2024 年，中国工业产品制造业将迎来新的挑战与机遇。在本土企业崛起、市场环境变化以及国际贸易关系重构的背景下，跨国企业正重新审视并调整在华业务。部分材料和高端装备供应商已开始剥离中国业务并寻求买家，为本土企业带来并购实现跨越式增长和产品组合优化的新机遇。然而，企业在并购过程中需全面评估自身能力、交易价格、协同效应及并购后整合问题。与此同时，部分行业领先企业基于自身规模化发展需求和国内供应链保障战略考虑，将全产品线作为发展策略。但在当前竞争环境下，这些企业面临低端产品原料和生产成本上涨压力，以及高端产品与专业化企业或国际巨头的实力差距。因此，寻求突破方向至关重要。

展望 2024 年，中国工业产品制造企业需灵活应对市场变化，抓住并购机遇，优化产品线，以应对外资企业中国业务重塑带来的新挑战和机遇。

趋势 04

二、产品向上升级

产品即服务模式崭露头角，数字化改造再创价值

工业装备市场的周期性变化一直是挑战，欧美日韩的工业装备企业纷纷寻求从一次性销售模式向后端延伸，追求持续的收入和利润来源。这一趋势在 2024 年将继续演化，成为中国工业产品制造企业应当重点关注的发展方向。

借鉴欧洲、日本和美国的成功经验，这些国家的能源装备、建筑装备、工程机械和机床装备制造企业已经成功实施了“产品即服务”模式。他们通过数字化改造和服务延伸，赢得了市场份额，例如在能源装备领域提供智能化维保服务，或者在机床装备领域提供定制的机器租赁方案，为客户提供持续的价值，确保持续的收入流。

针对这一趋势，中国企业应考虑产品升级，将产品与数字化技术相结合，为客户提供更智能、高效的解决方案。这可能包括提供远程监控和维护服务，制定定制化的租赁计划，或者与客户建立更紧密的合作关系，以实现双方的共赢。2024 年将是中国工业产品制造企业迈向“产品即服务”模式的重要一年，积极应对市场挑战，不断创新，将为持续的增长奠定坚实的基础。

趋势 05

开启工业产品模块化转型，提升系统化解决能力

中国工业产品企业在发展扩张过程中不可避免的问题是产品矩阵和下游应用的扩张，在这个过程中产品数量越来越多，产品形态更加复杂。随着产品复杂度和功能性的提升，企业面临的挑战也在增加。产品设计复杂度提升、产品工程设计响应时间变长，生产和供应链管理复杂，库存增加，这些都使得企业在收入增长的同时利润下降、内部流程效率降低。因此，复杂性削减策略的实施变得更加重要。

中国工业产品企业在 2023 年已经开始了模块化转型的道路以应对产品矩阵和下游应用的复杂性然而，在 2024 年，这个趋势将进一步深化。企业将更加注重系统化解决方案，以提升其竞争力和实现持续发展。中国工业产品企业将更加注重通过简化产品线并专注于核心产品来实现复杂性削减。企业也将更加重视系统化解决方案，以更好地满足客户需求，提高市场竞争力。这包括提供一站式服务，从产品设计、生产、供应链管理到售后服务，都能提供全面的解决方案。此外，变革管理的重要性也将进一步提升。企业需要有纪律性的变革管理方法，以确保变革的顺利进行。

展望 2024 年，中国工业产品企业将在模块化转型的道路上深化探索，系统化解决方案将成为提升竞争力、降低成本和更好地满足客户需求的关键策略。



三、能力向内补强

趋势 06

产品升级与解决方案创新，引领企业变革新征程

在 2024 年，中国工业产品制造企业的发展趋势将更加明显地体现在产品升级和解决方案创新两个方面。产品升级的趋势将继续深化，企业将更加注重品质管理和精度管理，以提升产品的核心竞争力。在供应链优势和创新优势的推动下，企业将大力推动国产替代和自主研发，以实现从“制造”到“创造”的转变。解决方案创新的趋势也将更加明显。企业将从单纯销售产品转变为销售以产品为载体的综合解决方案，这需要研发、生产和销售的高度协调和联动。这种转变不仅能提升企业的价值导向和产品特点的传达，也能更好地满足市场需求，推动企业的持续发展。罗兰贝格认为，中国工业产品制造企业将在产品升级和解决方案创新的双重驱动下，迎接企业变革的新征程。

趋势 07

紧抓市场导向营销变革机遇，全面提升企业综合营销竞争力

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

展望 2024，中国工业产品制造企业将在市场导向的营销变革的推动下，全面提升企业的综合竞争力，迎接企业变革的新征程。

四、产业向外布局

趋势 08

本土企业国际化步伐加快，从“是否出海”到“如何出海”

2024 年，中国工业产品制造企业的发展趋势将更加关注在全球市场的领导地位。随着中国企业在国际市场的不断拓展，企业已经从“是否出海”迈向“如何出海”，在全球市场上树立品牌形象和影响力。此外，中国制造业企业在全供应链重构的过程中，积极参与全球竞争，通过技术创新、产品升级、市场拓展等手段，提升自身在全球市场的竞争力。

在这个过程中，企业需要关注全球市场的变化趋势，把握行业发展的脉搏，以及与全球合作伙伴建立紧密的合作关系。这不仅要求企业具备敏锐的市场洞察能力，还需要企业在全局战略布局、组织架构调整、人才培养等方面进行深入思考和策略规划。此外，企业还需关注全球政治经济形势的变化，以应对潜在的风险和挑战。

趋势 09

国际能力谋划已是迫在眉睫，全球组织适配尚需“中国路径”

虽然大部分中国企业已在国际化方面提出明确目标或方向规划，但从母国本土经营向国际化布局乃至全球运营的过渡期间，中国企业如何适应新的发展环境、避免原有经营模式及管理惯性带来的发展限制，仍是未来需要深入思考和长期实践的现实难题。罗兰贝格认为，这要求企业从组织能力布局、组织架构适配两方面深度考量。

一方面，伴随国际化业务深入及本地化部署要求，如何在全球范围内合理延伸研、销、产、供一系列价值布局，需要中国企业对组织能力进行前瞻性、系统性谋划。

另一方面，要保证组织架构和管理模式与国际化业务的不断演进适配，需要中国企业持续思考如何构建高效稳定的业务线 / 事业部与区域组织的角色分工，如何根据不同区域价值定位匹配差异与共性并存的区域组织，以及如何在此过程中充分发挥和加强总部能力和权威价值。

从领先全球企业的经验来看，国际化乃至全球化组织建设不存在固定模式和理论终局，不同文化和发展背景下的企业组织能力发展及架构演进呈现出独特的路径选择。因此，未来中国企业在国际化发展过程中如何走出“中国路径”，尚需广大业界同侪同心聚力、砥砺前行。



行业趋势

Trends

化工与材料

Chemicals & Materials

2023年以来，地缘政治紧张态势持续、全球宏观经济修复缓慢，国内地产与基建等主要下游投资放缓、需求疲弱。同时，逆全球化态势下贸易壁垒加剧、产品出口承压，化工行业面临严峻挑战，整体呈现低迷态势。展望2024年，全球政治经济格局仍充满诸多不确定性。短期而言，“稳增长”将是化工行业的主要发展基调。但与此同时，身处其中的化工企业仍需着眼长期，主动谋变，推动卓越运营、研发创新、绿色发展，增强自身在全球新格局下的竞争力。





趋势 01

稳增长为短期发展主基调，长期行业基本面向好

2023 年经济下行与去库存趋势下，全球及中国化工行业整体景气度较低。尽管能源与原材料价格较 2022 年有所下调，多数企业仍呈现增收不增利的态势。工信部、发改委等七部委联合印发《石化化工行业稳增长工作方案》，提出在 2023-2024 年，石化化工行业主要目标为行业保持平稳增长，年均化工增加值增速 5% 左右。稳增长、调结构将是短期内的主基调。迈入 2024，行业供需状况预计将有所回暖。同时，产业结构调整、行业高端化发展等长期性趋势仍将持续。

趋势 02

精益运营能力至关重要，降本增效助力企业纾解困境

面对充满挑战的市场环境，短期内降本增效成为众多化工企业的首要任务之一。例如，巴斯夫在 2023 年重点聚焦欧洲基地（尤其是路德维希港一体化基地）的成本结构优化。预计到 2024 年底，降本计划将带来每年超过 5 亿欧元的成本节降。行业下行周期内，未来同质化竞争日趋激烈。中短期内有效提升企业的精益运营能力，对于增强成本竞争力、改善企业经营业绩至关重要。

趋势 03

核心技术之争日趋激烈，自主创新紧迫性不断提高

逆全球化态势下，欧美发达经济体对于保持或重构其全球技术领导力愈加重视。以生物制造为例，美国将其视为提升先进制造业领导力的重要手段。在 2022 年 9 月启动《国家生物技术和生物制造计划》的基础上，于 2023 年进一步发布《生物技术和生物制造明确目标》，提出将投资超过 20 亿美元促进从生物前沿技术、生物制造能力到产品应用推广的生物制造全产业链发展。可以预见，未来化工行业的技术之争将愈加激烈，高端技术的引进难度将不断提升，增强自主创新能力至关重要。

近年来，我国化工行业已在部分高壁垒领域取得技术突破（如己二腈、丙交酯、茂金属聚丙烯等），但在众多新材料与高端化学品领域自给率仍然较低，如高端聚烯烃材料与单体、电子化学品等。未来仍需通过持续的技术研发与创新，推动相关领域的技术突破与国产替代。

趋势 04

可持续发展趋势深化，绿色低碳成为重要商机与竞争力

尽管经济下行趋势下，稳增长成为短期内的第一要务，绿色低碳转型仍将是化工行业发展的长期主旋律之一。一方面，新能源等下游行业保持快速发展，拉动上游各类材料与化学品需求；另一方面，随欧盟碳边境税、美国清洁竞争法案等政策的制定与逐步落地，绿色低碳亦日益成为重要的竞争壁垒。长期以来，中国化工企业更多依托规模与成本优势参与国际竞争。未来应主动谋变，加快自身的可持续发展步伐，推动原料、生产过程与终端产品的绿色化与低碳化，以提升企业在中长期的国际竞争力。

例如，以巴斯夫、科思创等为代表的全球化工巨头，均已提出自身净零排放目标与实施路径，通过**积极投资低碳生产技术**（如合作研发电加热蒸汽裂解装置）、**开发绿色产品解决方案**（如采用回收废弃物、生物基、二氧化碳基等碳源原材料替代传统石化基原料）、**推动引领行业标准建立**（如促进质量平衡法及相关认证在生物基产品中应用）等多元举措，在技术、产品、品牌等多个层面构筑绿色领导力。



行业趋势

Trends

能源

Energy

2023年，世界虽加速走出疫情阴影，却在发展中进入愈加VUCA的环境中。全球经济复苏未及预期，地缘政治纷争不断加剧，人类社会共识在全球冲突碰撞的基调中尤为难得。气候作为曾经的“公地危机”议题，却在能源转型与气候灾害的洪流中上升为国际社会认知高度统一的共识。无疑，能源转型和新能源相关赛道是当前混沌复杂的世界中确定性最高的行业之一。中国已坐拥世界最大的可再生能源装机量和新能源产业链，在规模、资本、成本、技术等诸多维度优势凸显。然而，如何将这些产业优势转化成为竞争胜势，将成为2024年能源行业面临的核心问题。



1) VUCA，即“不稳定”(Volatile)、“不确定”(Uncertain)、“复杂”(Complex)和“模糊”(Ambiguous)



趋势 01

煤电新建潮进入最后黄金期，功能转换的序幕已拉起

中国新建煤电基础仍在持续增加。2021 年以来，国内多地出现电力供应紧张，而 2023 年夏季，四川、浙江等省份最高负荷更是屡创新高。为确保能源安全，国务院发布了“确保能源安全，推动能源革命，立足能源禀赋，坚持先立后破、通盘谋划、推进能源低碳转型”总方针，进一步明确了煤电在现阶段电力保障中“压舱石”和“稳定器”的作用。在此背景下，2023 年延续了上一年煤电装机强势反弹的趋势，上半年总核准煤电装机 5,040 万千瓦，全年有望超越 2022 年再创新高，行业迎来碳达峰前的最后一波黄金期。

煤电向支撑性与调节性电源定位的转变加速。2023 年 11 月，国家发改委及能源局出台的《关于建立煤电容量电价机制的通知》是煤电定位从基荷性电源向调节性电源转型的一个重要标志。根据规定，2024 年开始煤电容量电价调整为两部制，各省份通过容量电价回收的固定成本比例可达 30-50%（合每千瓦 100-165 元人民币 / 年）。此举无疑将帮助煤电企业逐步改善盈利，稳定存量运营预期和增量投资预期，更好激发“三改联动”²⁾。对于煤电企业而言，提升电站数字化运营、深化灵活性改造、前瞻布局碳捕获、利用与封存 (CCUS)、做好设备可靠性管理等才是未来长期竞争的重点战场。

趋势 02

油气市场震荡波动，但供需格局逐渐清晰

预计国际油气供给中长期逐步宽松。2023 年全球油气市场已在 2022 年基础上大幅回落，但受巴以冲突这一“黑天鹅”事件的影响，短期内油气价格预计仍将持续震荡。然而，基本面格局已逐渐清晰，尤其在以卡塔尔为主的中东国家和国际能源公司 (IOC) 重新加码上游气田开发投资的策略调整下，预计产能将在 2025 年至 2027 年集中释放，推动全球液化天然气供给逐步宽松。

同时，中国油气进口基盘上升，且呈多元化发展趋势。2023 年，中国液化天然气进口量反弹明显，同比增加 10-15%。一方面，供应格局多元化，气源逐渐从卡塔尔、澳大利亚等传统地区向“一带一路”国家扩展；另一方面，交易模式多元化，合同规则从传统长约向短期合同、现货市场交易和差价指数定价等更为灵活方式快速转变。未来，如何构建强抗风险的国际贸易能力以匹配发展趋势，将成为油气企业关注的焦点。

国内终端需求侧亦在低迷中寻求发展。这一年中国城市燃气企业仍在复苏轨道上。在工业用气疲软、地产市场低迷以及制造业减速等因素叠加下，天然气消费难以实现快速反弹。未来，预计在购气价格下行和居民气顺价两大因素刺激下，2024 年城燃企业也有望与火电类似，逐步进入困境反转通道，加速向非燃气业务拓展。面向未来，综合能源服务商转型势不可挡，而如何打造 C 端综能品牌、定制化方案及运营服务的能力将成为城燃企业转型的关键。

2) 煤电“三改联动”是指针对煤电机组进行的三种技术改造，包括节能降碳改造、供热改造和灵活性改造

趋势 03

集中式风光一体化大势所趋，储氢算成关键配套

集中式风光项目盈利性有待破局。2023 年，全国新能源新增装机再破纪录，继年初可再生能源总体装机³以 12.13 亿千瓦历史性超越煤电之后，年中光伏总体装机又超越水电，成为仅次于煤电的第二大电源。快速增长的背后，新能源消纳情况仍有挑战 - 弃风弃光率在西北等区域出现边际上升，叠加强制配储要求的执行，风光大基地的内部收益率仍在低位，为业主企业带来巨大经营压力。如何提供最优的风光火储氢算一体化布局方案正在成为差异化致胜的焦点。

利用弃风弃光实现电解水制绿氢的应用正快速成熟。绿氢通过转换成甲醇和氨的方式有效规避了氢储运的技术壁垒，并且融入本地的化工消纳和绿色燃料体系，减少终端产业的碳足迹。目前，已经宣布的绿氢一体化项目超过 30 个，预计 2024 年将维持快速增长的势头，拉动绿氢年产能超过 100 万吨。

与此同时，新型超级算力配套机遇亦在酝酿。随着 ChatGPT 等 AI 大模型应用横空出世，全社会智能算力需求飞速增长，预计未来五年算力总需求年复合增长率超过 50%。作为算力基础设施，数据中心 (IDC) 建设需求提速，叠加其高耗电特征，将引发巨大的用电量缺口。在国家“东数西算”战略引领下，西部地区风光大基地的增量消纳与新型算力设施的耦合建设将成为新的投资关注点。

趋势 04

工商业分布式能源如火如荼，挑战与机遇并存

分布式光伏持续领跑零碳电力装机，但市场竞争亦进入白热化阶段。2023 年前三季度，分布式光伏以 67.14GW 装机增量超越集中式光伏。基于项目开发灵活性和可扩展性，大量跨界玩家爆发式涌入新能源领域。具备良好终端屋顶开发资源的企业纷纷亲自下场，参与到市场蛋糕分配当中，导致电站建设和运营同质化竞争加剧，行业深陷价格战。同时，高渗透区域的配电网容量已逼近极限。山东近期对于新增项目并网的限制已释放出明确的信号，预示着 2024 年工商业电站的配储要求也将推行。

工商业储能刚刚经历了爆发式增长的一年。峰谷价差的拉大与盈利模式的逐步清晰直接推动用电企业削峰填谷需求的快速常态化。近期，湖北出台的对日间谷电的调整建议更加凸显出储能为企业电量时移的重要性。随着未来收益渠道的拓宽，光储充一体化解决方案的融合是必然方向，储能将成为用户侧的枢纽性资产，成为企业自发自用和参与电力市场交易的关键设备。

电力体制的改革亦呈现加速的迹象。期盼已久的隔墙售电终于迎来突破——苏州工业园区的 12MW 分布式发电市场化交易试点项目年内顺利投运之后，其他隔墙售电模式也在江苏和浙江逐步试探。可以预见的是，源荷一体的新型能源主体一旦诞生，电力交易管理将成为电能服务企业的全新竞争力。

3) 指风电、光伏发电、生物质发电、常规水电、抽水蓄能等电力装机

趋势 05

用户侧低碳诉求快速觉醒, 能源服务需求升级

双碳全面推行, 产品脱碳成为刚需。随着全国全行业双碳目标逐步落实, 链主龙头企业先后通过降碳雄心提升品牌价值。2023 年 10 月起, 欧盟碳边境调节机制 (CBAM) 正式进入试行期, 领先的出口型企业已经未雨绸缪, 开始制定系统性碳中和战略。其中, 范围二的绿电采购成为关键抓手。然而, 目前国内市场化绿电交易量仍极低, 相较于快速上升的需求而言可谓杯水车薪。近期, 欧盟明确只认绿电购电协议 (PPA) 不认绿证的要求更加剧市场电证合一产品供不应求的格局。如何解决绿电采购将成为企业未来 2-3 年不得不面对的重大挑战。

综合能源服务市场在 2023 年继续成熟, 成为新能源和城燃企业的共同焦点。其中, 高电耗的数据中心、半导体、新能源汽车等企业更加关注绿电供应和节能管理, 而高热耗的食品饮料、化工、医药等企业更加关心对传统热源的替代, 例如移动储热、热泵等低碳解决方案进入视野。深度理解行业的能源画像、定制化设计能源方案, 将是能源服务商的致胜要素。

零碳产业园将成为高端产业集群零碳一揽子解决方案的重要载体。未来, 零碳产业园有望成为地方政府和能源公司打造立体合作生态的典范, 在全国多个地区开启建设。预计在国内多个出口外向型的区域会涌现数个“零碳特区”, 帮助企业直接对接海外市场, 打造绿色零碳发展新模式。

趋势 06

能源数智化转型加速, 虚拟电厂迎来拐点

能源上中游资产侧的数字化管理需求也在快速提升。在上游供给侧和中游输配网侧, 重点以大型资产为主, 无人化运营、数字孪生、预防性维护、机器人巡检等工具的应用持续渗透和普及。未来, 智慧电厂的管理、储能电站失效监测、微型逆变器、电力算力耦合、能耗和碳监测、天气预测等智能数字化技术将作为新型能源系统的必备要素快速突破, 成为能源企业和投资人重点关注的场景。

在下游用户侧, 借力“比特”辅助聚集“瓦特”的虚拟电厂也进入了市场的拐点期。借助于光储充一体化普及、用电设备互联互通以及电力市场进一步开放, 虚拟电厂作为主体参与交易已成为现实。2023 年, 广东对于需求侧响应的多次邀约已为具备虚拟电厂集成能力的企业带来了可观收入。

随着今年充电网络的快速扩张, 车网融合 (V2G) 的新兴话题进入视野。尽管由于双向送电以及电池循环等障碍影响, 电动车普遍参与电网交易还有待时日, 但诸如联网商用电动车队等不同模式的探索已经开始部署。同时, 电池护照、电池梯级利用、电池银行等新模式的落地也将进一步促进车主利用电池循环次数获取额外收益的尝试。

趋势 07

新能源制造的“加拉帕戈斯”效应 爆发，产能过剩和扩张并存

聚焦能源的制造业环节，国内白热化竞争催化生态超前发展。中国已经成为全球新能源最大设备供应国之一，在风光储氢四大领域拥有不同程度的领先地位。经历了三年疫情的内部竞争和自我迭代，2023 年整个行业处在产能过剩和产能扩张的拉扯和困境中。以光伏为例，组件价格已从 2023 年初的 1.8 元 /W 跌破 1.0 元 /W，而这或许才是全产业链进入成本压力区的开端。未来一年在很大程度上决定产能命运的将是运营的优化和技术路线的选择，例如 TopCon 和异质结电池 (HJT) 的竞争也将在 2024 年进入终局之战。

领先玩家布局加注下一代技术研发，路线迭代与淘汰加速。不同于资源驱动的传统能源，新能源产业本质是制造业，是典型的技术驱动。领先企业纷纷布局下一代技术的布局 and 研发，例如钙钛矿、薄膜电池、全钒液流电池、电解槽、储氢设备、高温热泵等。这些赛道的企业既是未来一年的投资热点，也将面临激烈的竞争，并接受量产化的检验。在残酷的迭代和淘汰过程中，预计将有一批中国龙头企业突出重围，破茧而生。

趋势 08

海外市场机遇广阔，产业链出海是必由之路

2023 年，全球低碳化进程持续推进，欧美等主要市场需求创下新高。中国企业的出口额再破纪录，光伏电池片、储能、逆变器等产品分别增长 35%、36%、72%。2024 年，表前市场和 B 端客户仍是主要战场；继欧洲之后，美国的表后户用市场也将迎来高速增长 - 拥有更加领先的能源管理系统 (EMS) 方案的提供商将会脱颖而出，率先占领客户心智。

高速增长的背后也为明年市场预埋了一些不确定因素。一方面，强势出口超过目的市场的装机计划已导致欧美部分区域的光伏和储能库存节节攀升；另一方面，各国产业保护政策逐步加码，美国的通胀削减法案 (IRA) 细则陆续出台、欧洲净零工业法案 (NZIA) 及电池法案的推出，意味着留给中国新能源企业出口的窗口正在收窄，供应链整体出海成为破局共识。

出海拓展将成为成长型新能源企业的一大全新挑战。许多国内新能源企业自身尚在高速成长期，面对复杂的海外市场缺乏经验和资源，遇到诸多挑战和壁垒。例如对于 IRA 和 NZIA 法案的深层次解读、出海风险评估、海外厂址筛选、海外供应链体系搭建、售后服务体系建设、C 端品牌和营销战略、国际化组织、资源对接和落地等，都将是横亘在投资决策前的关键议题，也是亟待构建的核心能力。对于这些企业而言，2024 年将是关键的一年，率先转型成功的企业将成长为新一代的全球化巨头，成为低碳发展时代真正的领导者。

3) “加拉帕戈斯”效应，指相对封闭环境下市场参与者独自进行发展“最优化”而产生与域外市场割裂进化的现象

行业趋势

Trends

信息技术、高科技与互联网

Technology & Internet

作为中国经济产业格局中最具活力及创新性的“引擎”，科技产业不断赋能其他各类垂直行业的发展。放眼2024年，我们可以看到数字化赋能千行百业的进一步深化、生成式人工智能的进一步垂直整合、中国企业出海的下半场格局，以及中国自主技术生态成熟所带来的新兴产业机会。



732176262
2424 7 43
6782
27 11 426
33 11 471

526422165 03101 6613
23131 03747 13 040
773 334 3737 7044
2412615161 23115616111
213231216

5645040 564544 0446
5645 3607 14 30
5645 3607 14 30
5645 3607 14 30
5645 3607 14 30

111 2275
111 2275
111 2275
111 2275
111 2275

304200943 01480
01419 81525
551 112 1515
0270493349 01793494

304200943 014099 4491
01419 81525 11 A7A
551 112 1515 5822
0270493349 01793494

871972618 788766 1168
78886 58292 88 545
228 889 8282 2597
79671

趋势 01

数智化技术赋能千行百业继续深化，工业、能源、医疗等第二波浪潮蓄势待发

以计算、通信、AI、软件等为代表的数智化技术将对千行百业起到赋能革新作用，但由于不同行业原有数字化水平参差不齐，数据资产完备度良莠不一，因而其进程必然存在波次差异。过往，数智化技术为互联网、金融、泛科技类企业带来了第一波变革红利，利用其较为完备的密集数据资产、业务快速反应过程中积累的信息化基础，在业务成本控制、产品质量提升、业务模式创新等方面收获颇丰。未来，以工业、能源、医疗、教育、消费等为代表的企业将在业务价值的牵引下形成第二波数智化浪潮，推动数智化进程的进一步演进。

趋势 02

生成式 AI 与垂直行业深度融合，聚焦行业价值创造

从 GPT 大模型开始，生成式人工智能作为一种通用技术已逐渐为企业和普通民众所熟知。其在生文、生图等方面的综合能力令人印象深刻，可同时也被诟病在缺乏专业数据支撑的前提下难以在垂直细分领域提供有质量的内容反馈。然而，鉴于各行各业在垂直应用、垂直模型领域的产出增多，定制大模型所需的基础工具、训练框架、开发者社区等配套生态逐步成熟，数据合规、隐私安全等方面法律法规政策逐步完善，生成式 AI 在垂直领域的内容质量将有跨越式提升，进而在研发创新、质量控制等方面创造更多的商业价值。

趋势 03

中国企业出海进入下半场，本土化策略打磨成为关键

中国科技企业出海的浪潮从未停止，但未来将有更多企业从单纯的产品出口转向技术能力复制 + 本地打法策略的组合拳，从而实现更为高效、精细的商业运作。以游戏及电商行业为例，其一直是出海政策的切实奉行着，但由于不同国家 / 地区文化风俗、监管政策、基础设施水平、产业生态等差异，我们将看到游戏中出现更多本土化角色、皮肤、地图等，而在电商平台上看到更多本土商家、品类等，从而契合不同市场的偏好；与此同时，游戏及电商行业在过往的高速业务发展进程中，构建了健全的技术框架并培育了大量的技术人才储备，从而也大大加速了推向全球化市场的时间。

趋势 04

中国自主技术生态正逐步成形，有望形成全新产业增量

近年来，随着中国企业自主技术创新推进、政府信创等项目支持，中国企业在半导体、数字化基础设施、通信技术、关键电子元器件、操作系统等各项平台型技术方面均取得不俗进展，将有望构建一套围绕中国自主技术标准、规则运作的产业生态。以操作系统为例，新语言、架构、系统权限定义意味着与之配套的开发组件、开发方式、运作机制，将对产业生态提出全新的需求，进而构建新的产业增量。



行业趋势

Trends

医药与健康服务

Pharma & Healthcare

作为新冠全面恢复后的第一年，2023年的医疗健康行业显示了较大的周期性与波动性。“提质、保供、控费、纠偏”——立足眼下，放眼未来，2024年医疗健康行业将持续存量竞争，增量博弈的态势，并将重塑更为理性的基本面和价值体系。



趋势 01

人口老龄化达到拐点，全病程、全生命周期管理的医疗需求不断上升且呈现多元趋势

2022 年全国人口减少 85 万人，61 年来首次负增长，其中 65 周岁及以上老年人口占总人口达 14.9%。随着人口老龄化达到拐点，全病程、全生命周期管理的医疗需求不断上升，不均衡的人口分布要求医疗资源在不同区域之间进行更合理的分配。同时，各类疾病的发病率保持上升趋势，疾病的类型也呈现年轻化和复杂化的特点。这不仅挑战了现有的医疗体系，也对诊断率、治疗率以及全病程管理提出了更高的要求。对于一个多元化的医疗需求时代，不仅要求我们改进和增强现有的医疗服务，还需要在政策和资源分配上做出相应的调整，以更好地应对日益增长的医疗挑战。

趋势 02

医疗反腐在全产业链铺开，关键少数、关键岗位成为严控重点，未来将持续常态化监管

医药领域关系广大人民群众最直接、最现实的健康权益，加强医药领域反腐败工作是推动医药行业高质量发展的重要内容。当下，为期一年的反腐运动在 2023 年 7 至 8 月份达到了高峰期，并逐步在整个产业链中铺开，形成了一种全方位的治理模式。不仅仅是医疗机构，包括药品生产、分销、医疗器械供应等所有环节都将受到严格监控，以确保整个行业的透明度和公正性。这种模式特别强调对“关键少数”和“关键岗位”的严格控制，将这些领域作为反腐工作的重中之重，特别是在决策层和关键管理岗位上的人员，如医院管理层、药品采购负责人等，成为了监管的重点对象。未来，医疗行业反腐工作预计将继续维持高压态势，不仅仅是一次性或短期的行动，而是转变为一种常态化的管理方式，以促进整个医疗行业的健康发展。

趋势 03

药械带量采购趋于常态与温和，综合平衡成本与质量、供应稳定与结构优化

2023 年 3 月国家医保局发布《关于做好 2023 年医药集中采购和价格管理工作的通知》，提出持续扩大药品集采覆盖面，到 2023 年底国家和省级集采药品数累计达到 450 种，进一步向 2025 年达到 500 种的目标前进；同时，扎实推进医用耗材集中带量采购，继续探索体外诊断试剂集采。

2023 年内完成第八批、第九批药品集采，第三批、第四批耗材国采，持续推进规则完善，在保障市场供应同时兼顾中选企业利益，不断完成“查漏补缺”。

未来药械带量采购必然按照既定节奏持续扩面提质，实现国家和地方上下联动，不断优化招标规则设计，同时规范企业投标行为，加强采购量的执行，实现招采精细化管理。

趋势 04

医保支付端改革深入推进，供给侧改革和效率提升多项尝试

全国医保结存率自 2012 年起持续下降，抗击新冠疫情、老龄化加剧等因素都使医保面临巨大压力，催生医保支付端改革不断加码和创新。2023 年 2 月，国家医保局发布通知支持定点零售药店开通门诊统筹服务，截止 8 月，全国已有超 14 万家定点零售药店开通了门诊统筹报销。门诊统筹有利于增强医保共济功能，完善对常见病、多发病的保障，合理化医保基金使用。门诊统筹向零售药店延伸是一次积极的探索，未来医保支付端改革将以盘活使用效率、优化保障格局为主旨，进一步全面铺开。与此同时，医保基金始终以增进人民健康福祉为大前提，对于符合人民需求的医疗产品和服务加强支付支持，从而满足多层次的市场需求。2023 年各地医保局陆续出台了对创新产品的医保支付支持政策，比如北京的 DHS-DRG 除外支付、湖北的单独支付、上海的多元支付机制等，预计将对创新药在临床终端的销售放量产生积极影响。

趋势 05

医疗企业发展之路，道阻且长，业务聚焦和卓越运营将成为主旋律

新冠之后，大部分医药板块企业的收入同比增速有所放缓，且利润率承压，对于现金流的要求进一步提升。而在供应链稳定和成本控制方面的核心要求下，业务聚焦和卓越运营成了所有企业考虑的重要问题。

在这个背景下，部分制药与器械企业都开始对非核心业务进行拆分剥离，以希望母子公司都能在各自细分赛道里，获得进一步成长和资本市场认可。未来，随着市场需求进一步细分，竞争加剧，航母级企业的规模效应将有所式微，而不断瘦身转型及补强，形成赛道王者的打法将成为常态。

在诊疗复苏下各赛道的恢复情况呈现分化，创新驱动、消费驱动的健康子行业实现稳增长，各细分领域进入经营效率改善的周期，盈利性亦成为未来发展重要的关注点。

趋势 06

创新驱动，国产替代全面加速，产业链上下游均受益于结构化转型

2023 年以来，药审改革加速深入，药监局药审中心（CDE）针对创新药发布《药审中心加快创新药上市许可申请审评工作规范（试行）》等文件，对创新药明确审评审批提速，同时规范临床试验设计和实施标准，提升药企创新质量，摈斥同质化竞争和低效创新。

2023 年国家医保药品目录调整，其中创新药成功入选 23 个，创新药谈判成功率较高、平均降幅低于预期。在续约方面，政策也给予了稳价预期，70% 的创新药实现原价续约，从支付角度为国产创新药保障良好的市场竞争环境。

器械板块，国产创新和替代也从低值耗材向高值耗材、设备等高端产品突破。国家以创新为导向，颁布多项文件支持创新医疗器械发展，国内企业在政策支持下加大创新研发力度，创新器械上市数量快速提升。国内企业正逐步在各类医疗器械领域实现技术突破，在医学影像、电生理、外科 / 心血管耗材、诊断仪器等创新型器械赛道，都呈现出百花齐放的国产创新和替代浪潮。

趋势 07

医疗出海的大趋势下，跨境产业链布局，海外市场准入、组织能力转型成为关键

药品方面，据不完全统计，2023 年中国创新药 License-out 交易接近 40 起，交易规模接近 300 亿美元，二者均达到 2020 年以来的最高峰。肿瘤、免疫以及相关慢病领域的小分子、抗体偶联药物（ADC）药物仍然是交易热门。中国领先药企逐步建立对海外市场的认知，并完善市场准入能力，同时逐步增强与全球领先药企的合作；从地域上看，从传统的欧美发达市场向东南亚等“一带一路”市场“下沉”的步伐也已迈开，未来几年将是中国药企国际化加速的核心阶段。

器械板块，过去十年以来不断进行产品和技术升级，在大部分细分领域推进甚至完成国产替代，叠加新冠疫情因素，出海已经成为领先国产医疗器械厂商当前和下一阶段的发力重点和增长引擎。2023 年上半年受新冠相关需求回落影响，中国医疗器械出口规模萎缩至约 1600 亿元人民币，但排除新冠影响，我们观察到领先国产械企仍在不断加码。2022 年，68 家医疗上市公司合计实现海外收入 916 亿元，占这些企业总营业收入的比例高达 28%，其 18 家海外业务占比达到营收的 5 成以上。随着出海继续深化，中国械企需要建立精准明晰的市场定位和出海目标，因地因时制定发展模式，并从研发、准入、营销等方面构建强大的能力支撑体系。

趋势 08

院外市场与消费健康大放异彩，药械企业加速探索步伐

伴随着带量采购、医保谈判、DRG/DIP 等政策的纵深推进，处方外流提速，原有的产业链条和业务模式被重塑，院外市场逐渐成为新的阵地。与此同时，新冠疫情后消费者不断提升的健康意识和医疗保健需求也拉动了消费健康品类的快速增长。在院内营收和利润双双面临挑战的新形势下，广袤的院外市场受到了药械企业们前所未有的重视。院内市场相对集中，而院外市场分散、多元、多变，需要企业拿出一套全新且又高效的市场打法。

首先，充分发挥现有品类的基础和优势，结合院外的目标人群、场景、需求、偏好等，延伸出更加适合院外市场的产品，打造具有竞争力的产品组合。肠胃药品牌试水益生菌保健食品、专业医疗器械企业涉足家用医疗器械等都是经典例子。第二，制定面向消费者的品牌战略，注重品牌的打造、传播和运营。不同于院内市场医生占据主要话语权，院外市场和消费健康品类以消费者为中心，成功抢占消费者心智将是企业成功的关键。第三，采用数字化营销模式，主动、精准、高效地触达消费者，通过大数据分析等手段深入洞察用户的画像和需求，做好用户全生命周期管理。第四，合作生态圈内各类型行业伙伴，包括零售药店、互联网医院、互联网电商平台等，搭建完整的市场通路，畅通产品的销售渠道，积极探索尝试新的商业模式。

趋势 09

医疗投融资仍处于相对低位，投并购市场集中于技术驱动赛道，估值趋于理性

全球融资成本上升，政策收紧，资本市场剧烈波动，以及地缘政治及产业恢复前景存在不确定性，都导致了对于医疗方面的投融资处于相对低位，融资总额持续走低，小额融资数量增加，市场态度保持谨慎。预期大面积起底回暖仍有待时日。

即便如此，资金频繁和集中的关注点仍在于：第一，前沿技术驱动的细分赛道，如自免、核药、细胞基因技术、创新器械等；第二，在先进制造和已具备商业化能力的成熟单体，如研发制造外包、生物医药服务商，及慢病消费类医疗赛道布局；第三，全面赋能产业链的人工智能、机器人和数字化等技术方案。

这其中，不可忽视的是和政府引导产业基金已成为国内创投的主要资金来源之一，并且在之后的配套政策，设施，产业链对接和市场准入方面，发挥了关键的作用，以形成产业集群为重要依托。



关于罗兰贝格《预见》系列年度特别报告

延续往年的传统，在2024年伊始罗兰贝格重磅发布了《罗兰贝格“预见2024”中国行业趋势报告》，我们的咨询专家通过对行业的长期观察与研究，囊括了罗兰贝格专业团队在汽车、政府与公共、消费品与零售、工业产品与服务、化工与材料、能源、信息技术、高科技与互联网、医药与健康服务等多个重点商业行业领域的前沿洞见，其中包含新闻热点话题观察、趋势走向解读与研究成果总结等。并且在今年的版本上，我们还特别加入了针对中国市场上热门话题的主题文章，例如对中国企业出海、行业数字化、人工智能等领域的内容探讨，希望能为行业领域从业者带来启发。

今年已是罗兰贝格发布“预见”系列年度报告的第五个年，从2020年开始罗兰贝格依次发布了《罗兰贝格“预见”中国行业趋势报告》的2020、2021、2022、2023年版本，获得业界客户一致好评。我们希望在2024年，继续通过专业的战略分析与内容分享，能够为不同领域的企业家、企业高层管理者、行业意见领袖、政策制定者等相关行业资深从业者提供前瞻性思考与行之有效的问题解决方案。

您也可以扫码以下二维码，获得完整中英文线上电子版本。



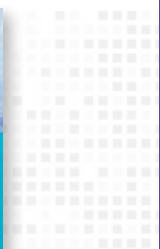
2020

2021



2022

2023



关于我们

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

以简驭繁

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

联系我们

如您有任何问题，欢迎咨询罗兰贝格

请发送邮件至: rbchina.marketing@rolandberger.com
或致电: +86 21 5298-6677

官方网站: www.rolandberger.com

微信官方订阅号@罗兰贝格管理咨询

微信官方服务号@罗兰贝格管理咨询

微博官方账号: @罗兰贝格管理咨询

知乎账号: @罗兰贝格管理咨询

领英官方账号: @rolandberger



微信官方订阅号



微信官方服务号

版权声明

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

© 2024 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

www.rolandberger.com

罗兰贝格亚太总部

中国上海市山西北路99号

苏河湾中心办公楼23层

200085

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com

**Roland
Berger**

更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn