



## 新中国的商业成功

### AUTHOR

**DENIS DEPOUX**  
高级合伙人，全球董事总经理

大卫·伯恩  
高级经理

## 中国竞争准备指数帮助跨国公司重新调整在中国的商业模式

中国是否仍然是全球经济最重要的增长引擎？这一地位自21世纪初以来一直保持不变，得益于一系列经济改革和2001年加入世贸组织。还是说中国已成为一颗流星——仅仅成为跨国公司在寻找销售机会、供应商和生产地点时的众多选择之一？这个问题的答案对您在中国业务的成功有何影响？

去年年底，国际媒体的头条新闻对中国未来增长前景表示怀疑，进而对许多跨国公司在该国的投资 rationale 产生了质疑。《华尔街日报》提出了问题：“中国的40年繁荣已经结束。接下来会发生什么？”《CNN》报道：“中国经济出了问题。这是怎么回事？”而《金融时报》在今年年初则问道：“中国经济放缓还能恶化到什么程度？”

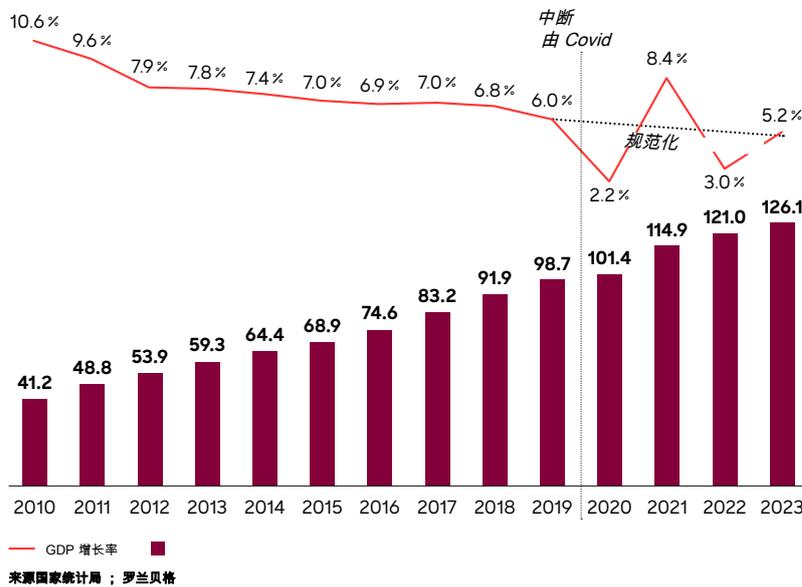
这些问题的答案要求企业理解“旧中国故事”与“新中国故事”的区别。只有当你能够清晰地了解1990年至2008年中国繁荣发展的结构性原因——即“旧中国故事”——以及当前的增长数字——即“新中国故事”——时，才能为在中国的业务制定正确的战略。对于大多数跨国公司而言，中国仍然是生死攸关的存在，既是出口市场，也是全球供应链的关键组成部分。

## 旧中国故事与新中国故事

旧有的中国故事，即1992年和2007年分别以惊人的14.2%的GDP增长率增长的时代已经过去。这一成功故事的驱动力包括低廉的劳动力成本、宽松的环境法规、高资本生产率、大规模基础设施投资以及有限的全要素生产率。

自2010年以来，中国的GDP增长呈现正常化趋势。即使在疫情期间这一趋势出现波动，这一趋势仍可被视为更为成熟经济体典型的发展轨迹。

### 中国经济在过去十年中一直在正常化 中国名义GDP值和实际增长率的演变 [tn; %]



#### 亮点

##### 经济压力和不确定性：

通过2023年第一季度至第四季度，中国经济复苏较为温和（第一季度：4.5%；第二季度：6.3%；第三季度：4.9%；第四季度：5.2%）。出口并未起到帮助作用（下降5.3%）。内需和消费者信心仍然低迷。16-24岁青年失业率令人担忧。

##### 有限的政府支持：

政府对货币和财政政策较为谨慎，同时提供一些有限的帮助。

##### 中国经济正常化：

- “正常化”在疫情导致的波动之后继续进行
- “正常化”是成熟经济体中一个正常的因素

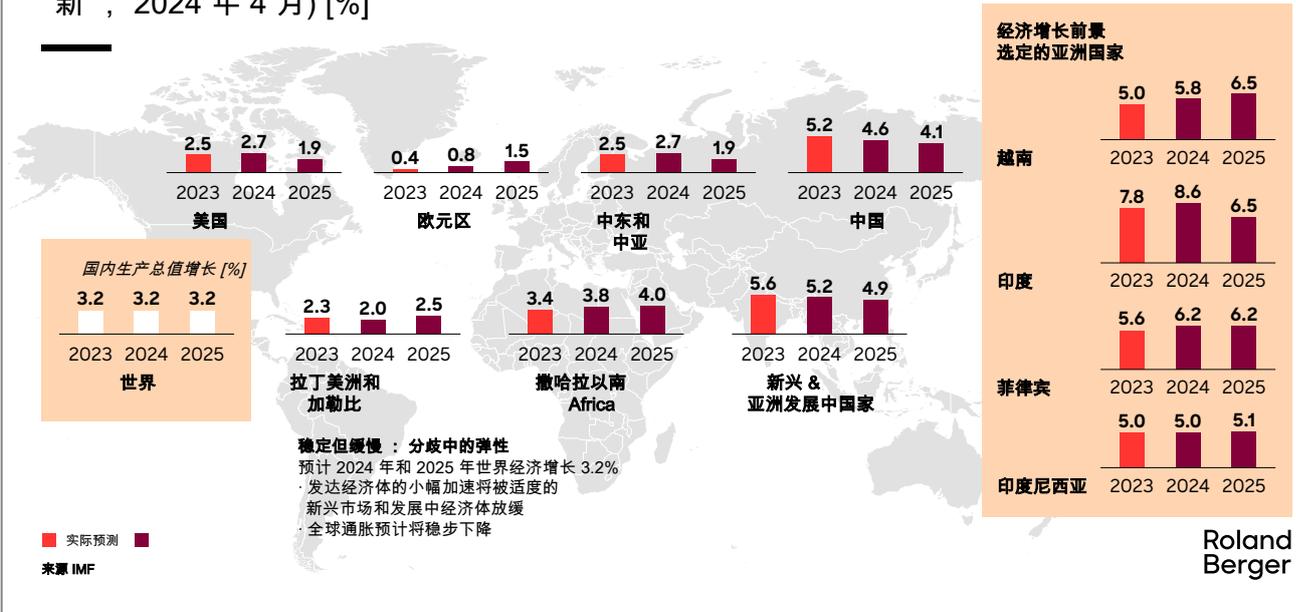
Roland Berger

然而，如果我们比较中国2023年的GDP增长率（5.2%）与欧元区（0.4%）、美国（2.5%）以及世界经济（3.2%）的增长率，可以发现中国表现出稳健的增长。国际货币基金组织预计这一强劲的增长势头将持续到未来两年，预测2024年的GDP增长率为4.6%，2025年为4.1%。这些宏观经济前景是美国和欧元区只能梦想的。不过，中国目前明显落后于其他东南亚国家如越南、印度、菲律宾和印度尼西亚的增长速度。

然而，无需过度悲观。中国的近期增长前景表明，在差异中展现出韧性：未来将遵循缓慢但稳定的增长路径。

## 尽管经历了艰难的一年，但中国仍然表现出稳健的增长，尽管基数较低

按地区划分的实际 GDP 增长预测(《世界经济展望》更新，2024 年 4 月) [%]



这些数字表明，文章开头提到的国际金融媒体的夸大报道可能略显仓促。对于跨国公司而言，中国市场仍然太大而不能忽视。

中国的经济基本面 resilient 且在未来短期内仍将保持 resilient。尽管面临挑战，中国的工业集群仍然是全球工厂，并且通过在新冠疫情期间大规模提升高科技产能得到了现代化改造。这一过程必然伴随着低碳转型，为该领域的领先企业带来了巨大的机遇。此外，随着中产阶级的迅速扩大和城市化进程的持续，中国仍有巨大的未开发消费需求潜力。

然而，这种潜力必须权衡：

- 全球经济风险和地缘政治紧张局势带来的不确定性不断升级。

- 中国经济国内需求疲弱，这刺激了国内中国公司的竞争加剧，这些公司在技术和产品质量方面逐渐挑战跨国公司在国内市场和出口市场的领先地位。

## “我们的中国 竞争准备指数和

中国电力的相应报  
价

与罗兰贝格合作的  
时间帮助客户导航  
和优化其业务策略

在中国”。



**DENIS DEPOUX**  
高级合伙人，全球董事总  
经理

• 来自政府与党之间失效的默示合同的政治风险在中国境内上升：虽然社会动荡可能不在政策议程上，但不断上升的失业率和社会紧张局势可能会导致政策波动并增强不确定性，这成为中国经济的一个新特征。

### • 跨国公司应该做什么？

multinational们必须适应这一新中国的两面性——一方面是一个拥有强大经济基本面的巨大市场，另一方面是一个充满不确定性的新时代——并通过以下方式应对：a) 逐步调整其商业模式以与不断变化的市场环境保持一致；b) 减轻与日益增加的不确定性相关联的风险。因此，两个基本问题随之而来：

• 您的业务是否仍然适合中国经济发展的当前阶段？

• 中国在全球供应链中的地位是否能够适应新兴的地缘政治和经济趋势？

### • 罗兰贝格中国竞争就绪指数

为了回答这两个问题，并帮助公司在适应其业务模式和理解新风险方面提供支持，罗兰贝格创建了中国竞争准备指数。该指数有助于您了解现有业务和运营模式的韧性，并识别您对经济放缓和地缘政治风险的暴露程度。

该指数涵盖了七个关键方面：商业模式、供应链、创新/研发、营销与销售、人员、数据与IT，以及组织与所有权。每个方面通过关键问题来解决核心问题。最终结果是诊断和深入分析，为制定未来计划和建议提供了必要的依据。

通过这一诊断，跨国公司可以采取多种措施来增强其韧性和竞争力。从系统角度来看，我们将公司的战略选项分为四种类型：退出、脱钩、去风险和加倍投入，每种策略适用于不同的情况和背景。对于大多数在中国市场运营的跨国公司而言，去风险和加倍投入可能是未来更为合适的策略。虽然看似矛盾，但这些策略可以在商业模式的不同层面共存。

降风险涉及调整业务模型、多元化供应链、强化知识产权（IP）保护，并通过建立强大的合作伙伴关系来减少风险暴露，从而设立坚固的防护屏障。更多“在中国本地投资”——通过本地融资、本地决策和本地所有权——是一种新方法，使降风险与加倍投入相兼容！

自2010年以来，中国的GDP增长呈现出 normalization 的趋势。这可以被视为更加成熟经济体典型的发展轨迹。



大卫·伯恩  
高级经理

加倍投入意味着增加有针对性的投资以应对独特的中国市场和本地竞争，增强本地化努力，特别是利用中国的创新生态系统，同时也需适应日益分化的规范和标准，采用更多直接面向消费者的方式，并全面掌握中国数字生态系统。

以下是一些值得关注的案例，领先的跨国公司在通过整合风险管理调整其在中国的战略时提到了加码：

一家领先的全球生命科学公司推出了雄心勃勃的“8080本地化计划”，旨在使未来在中国销售的产品中有80%在国内生产。此外，整个供应链和采购活动也将有80%基于中国。

一家全球汽车供应商实施了 robust 的知识产权保护措施，作为其在中国本地化供应链战略的一部分。通过在其运营过程中保护知识产权，该公司增强了其竞争优势，并减少了技术转移相关风险。

一家领先的化工公司采取了全面措施来管理其在中国的供应链风险。这包括应对环境、社会和治理 (ESG) 因素、知识产权 (IPR)、合规标准、质量控制和服务可靠性等方面的问题。该公司积极主动的做法增强了与利益相关方的信任，并支持中国市场的可持续增长。

这些例子展示了跨国公司在战略性结合降低风险的措施（如本地化制造和供应链）与强化行动（包括知识产权保护和全面的风险管理）的同时，优化其运营并抓住中国不断变化的市场环境带来的机遇。

## • 罗兰贝格可以提供什么？

我们的中国竞争准备指数以及与罗兰·贝格合作提供的“中国动力小时”帮助客户在中国市场导航并优化其商业策略：

### ① 中国竞争准备指数

利用我们的诊断工具，我们从多个维度评估您公司在华市场的准备情况和韧性。

### ② 中国电力小时

这个互动环节使我们能够与中国客户紧密合作，了解他们在中国面临的具体挑战和机遇。 [联系我们](#) 如果你感兴趣的话。

### ③ 中国业务改进计划

根据我们的发现，我们制定了一个量身定制的计划，其中可能包括：

- 供应链去风险战略，以最大限度地减少脆弱性。
- 探索本地化机会，以提高运营效率和市场响应能力。
- 制定中国利润保护计划，以保护和优化收入来源。
- 策略制定以符合当地法规并实现全球可持续发展目标，推动未来去碳化努力。
- 实施中国ADOPT策略（收购、数字化转型、运营卓越和绩效提升）以驱动效率和竞争力。

通过这些产品和服务，罗兰贝格帮助跨国公司在中国经济动态演变的背景下，积极应对挑战、把握机遇，并实现可持续增长。

## 进一步阅读

→ [新中国故事](#)

→ [前瞻 2024 罗兰·伯杰中国年度趋势报告](#)

→ [国际增长](#)

### 联系人:

#### DENIS DEPOUX

高级合伙人 + 86 137 8899 3272 deni  
s. depoux @ rolandberger. com

#### 大卫·伯恩

高级经理 + 49 160 7446500 david  
. born @ rolandberger. com

本出版物仅作为一般指导使用。读者不应在未获得特定专业意见的情况下根据本出版物提供的任何信息行事。罗兰贝格 GmbH 对因使用本出版物中包含的信息而产生的任何损害不承担责任。