预见2025

Foresight 2025

罗兰贝格中国行业趋势报告

2025年度特别报告

预见
FORES

2025

SIGHT

序言

Preface

韧性已经成为中国发展的新范式—这不仅意味着企业需要在商业模式和运营模式上进行灵活调整，还需要对管理方式和决策系统进行全面优化。

中国经济的深度转型

中国经济与社会正在经历一场长期且深刻的转型。尽管，中国市场在此期间面临着更多的波动性与不确定性，但这并不意味着经济的持续下行。为构建长期竞争力、实现稳健可持续的发展，中国必须从过去依赖劳动力和大规模投资的传统增长模式，转向由创新和技术驱动的新型增长模式。这一全面而深刻的转型将进一步增强中国经济的韧性，使中国可以更加从容不迫地应对经济社会发展的风险挑战与国际形势的风云变幻。

中国经济当前正处于转型的关键阶段。在过去的四十年，依托劳动力和资本等优势，中国经济取得了跨越式发展。然而，这些传统经济引擎正逐渐失效。同时，工业现代化、低碳转型、稳定内需与消费等新的动力引擎尚未完全接棒。加以外部环境变化带来的不利影响，当下中国经济正承受着“转型的阵痛”。

当前的通缩压力反应了中国经济面临的结构性问题。自疫情结束以来，中国消费与市场信心仍显脆弱。房地产市场和就业率等关键问题带来的不确定性，打击了人们的对未来的信心，继而降低了当下消费意愿，然而，疲软的消费又迫使企业不得不缩减产量甚至裁员。这样的状况持续越久，潜在的恶性循环就越难扭转。此外，地缘政治紧张局势、中美竞争以及全球经济疲软等国际因素，也为中国经济前景增加了更多不确定性。

策略并进，稳定向前

然而，我们无需过于悲观。近年来，中国的出口相对国内生产的比值，以及进口占贸易的比例均逐渐降低，这一趋势不仅意味着越来越多的国产商品被本土消费者所接受，也反应了中国正在向附加值更高的产业升级。曾经，很多产品，诸如汽车、电子设备、半导体等高端制造产品，甚至如化妆品等消费品都大量依赖进口；如今，大量产品与技术已实现了“国产替代”。这样的改变并非受民族主义情绪所驱动，而是得益于中国制造的商品在质量和实用价值上的持续提升，以及技术的不断创新与突破。

中国市场蕴含着巨大的消费潜力。疫情过后，中国消费者行为与消费理念正在演变。现代消费者变得更加理性与成熟，对高品质商品和服务的需求日益增长，更加注重“安全”、“健康”、“实用”、“绿色”等理念。这一消费模式的变化为中国大众消费市场带来新的发展机遇，企业可通过推出更优质、更令人放心的产品赢得消费者信赖、赢得市场。这意味着竞争不能一味的“卷价格”、“卷成本”，导致企业让渡利润空间。

推动消费成为可持续的发展引擎需要长期共同努力。目前中国近150万亿的居民存款，几乎接近中国股市总市值的两倍，这不仅仅代表着中国的消费潜力，更代表着是人们对美好生活的向往，这需要政府、企业、消费者共同创造一个可持续、可信赖的消费环境，有信任才能安心，有安心才有信心。中国经济需要持续转型，生产重点必须从“追量”转为“追质”，通过提升价值来创造更多可支配收入，拉动消费信心，创造更多大众消费。为实现这一目标，政府与企业都需要优化自己的决策体系，以适应不断演变的经济环境。采用全局性、战略性思维，对资源进行科学规划合理布局，提高资源配置效率，实现可持续的经济增长。然而，这个转变无法一蹴而就，政策制定者和市场参与主体需要快速改变过去的思维模式，拥抱新的增长模式。

为了应对长期挑战，尤其是人口老龄化问题，须补齐社会保障制度短板，重铸消费信心。据联合国预计，2040年时中国65岁及以上的人口将占全国总人口的22%，远高于2020年时的13%。这一人口的结构性变化将带来许多长期挑战，包括攀升的医疗服务需求和养老金支付压力。2023年，法国与德国的

老龄人口（65岁及以上）比例均为22%左右，两国的医疗支出占GDP的12%，而中国为5%左右，相当于法国与德国在1970年代早期的水平。这一差距暗示中国的医疗需求和压力将在未来十年内陡增。因此，政府应当着力补齐社会保障短板，在现有举措的基础上，进一步丰富养老金融产品供给，完善基本养老保险全国统筹制度，加速推进个人养老金制度发展，扩大医疗保健系统的覆盖密度和服务质量等。

出海远航，寻找新的增长空间

面对日趋紧张的地缘政治局面，中国越来越容易受到全球动荡局势的影响。根据“全球贸易预警”（Global Trade Alert）网站的统计，从2010年到2024年9月，全球范围内共实施了14,797项贸易干预措施[1]，而且自2018年以来此类措施出台速度越来越快。政府干预的方式包括出口补贴、贸易保护措施、关税措施、贸易相关的投资限制等。其中，美国出台了2,164项措施，本身受到3,785项措施的限制；相比之下，中国出台了561项措施，但受到5,378项措施的影响，全球最多。

新一届美国政府预计将会采取更为激进的贸易与投资限制措施，尤其会针对中国。美国政府的外交政策可能会在更大范围内偏离全球化的、制度性的、以规则为基础的全球秩序。“美国优先”，“削弱美国最大对手的实力”等原则将会催生一系列单边组合拳，可能会导致中国商品遭遇更高的关税和更多禁令；技术出口禁令的范围也可能从拜登政府的“小院高墙”拓展到更大的领域。这样的场景将会加剧全球两个最大经济体之间的紧张态势，扰乱全球贸易网络，带来两国在技术和生产领域的“脱钩断链”。

在这样的背景下，中国的出口模式正在转型，主要围绕着三个维度展开：目的地、产品和贸易模式。

目的地转型：走向全球南方和欧洲市场

近年来，中国战略性地将贸易和投资重点转向了全球南方市场，未来全球南方市场对中国的重要性将不断显现。在逐年上升的贸易数据的背后，是中国在过去十年里对全球南方、“一带一路”国家的投资与建设，例如港口是重要的合作纽带之一。海上丝绸之路网络已覆盖全球43个国家的117个港口，其中绝大多数位于全球南方国家。中国承担了众多港口的建设工程，并获得一些重要港口的经营权。这些工程包括从融资、设计、建设到运营等多项服务。越来越多的全球南方国家成为了中国的出口市场，不仅帮助中国减少了对传统贸易市场的依赖，还可以让中国在国际事务方面具备更大灵活性。

虽然最近几年里欧盟对中国的态度日趋强硬，但这两大经济体之间的相互依赖程度仍然很高。在货物贸易方面，尽管欧盟在尝试降低对中国的过度依赖，但中国仍然是欧盟第二大货物贸易伙伴。与此相反，在服务贸易领域，尤其是知识产权方面，欧盟始终对中国保持顺差。此外，随着美国即将高举“美国优先”大旗，孤立主义势必重新兴起，中欧经贸合作可能会获得新的推动力，机会窗口将重新打开，让中国与欧盟继续保持相互之间的吸引力。

产品转型：从“老三样”到下一代“新三样”

如今，越来越多中国设计与制造的高价值、高科技产品得到全球认可，推动中国向价值链的上游迁移。以新能源汽车、锂电池、光伏产品为代表的“新三样”逐渐取代服装、家具、家电这“老三样”，成为中国出口增长的重要动力。在2024年前三季度里，“新三样”产品销往200多个国家和地区，实现海外收入7578.3亿人民币，占同期出口总金额的4.1%，远高于2020年时的1.5%。我们可预计这一模式可能在未来几年里进一步过渡到下一代“新三样”，如与能源转型、半导体、高端制造相关的产品。中国出口目的地重心将由全球北方传统市场逐步转向全球南方国家。随着中国的高科技产品出口实力不断增强，中国将超越“全球工厂”的定位，成为全世界创新与科技驱动领域的领导者。

然而，在短期内中国将面临越来越多的贸易限制措施。例如美国将大概率提高中国商品关税，欧盟对中国电动车开征高额关税，后续还可能开展对中国风力发电机的调查，一些东南亚国家（如印度尼西亚、越南等）也开启了对中国电商平台的限制等。此外，一些主要出口市场的经济也可能放缓。进入2025年，上述因素可能会对中国出口形势构成挑战。

模式转型：新全球化路径

随着传统的出口模式不断遇到挑战，国内需求持续低迷，中国需要寻找新的全球化模式。在很多情况下，这意味着在国外建设生产与物流基地，服务海外市场。在2023年，中国的境外绿地投资金额较前一年翻了三倍，达到了1600亿美元，占当年全球总数的11.6%。现在，中国的全球化拓展已经

1）“全球贸易预警”网站（Global Trade Alert）将“政府贸易干预措施”定义为某国政府针对外国商业利益采取的歧视性举措。

在许多全球南方国家落地生根，例如越南、墨西哥、沙特、埃及、摩洛哥、哈萨克斯坦、阿根廷和塞尔维亚。

当前，面对日益紧张的地缘政治关系，绿地投资可通过创造本地就业机会、促进当地经济增长的方式，缓和贸易所带来的冲突。增加关税等贸易保护措施并不是近些年的新发明，1980年代日本汽车行业发展同样面临了这样的问题，本田、日产、丰田等日本汽车企业通过到北美和欧洲落地建厂，以投资的方式减少了贸易摩擦。当下，欧洲的“技术民族主义”和绿色转型需求正在吸引更多的中国绿地投资，许多中国企业在努力融入本地化的电池和电动车产业链。未来，我们可能会看到中国企业在西半球建立起了横跨欧洲和非洲的电池生产流程，顺畅覆盖从原材料开采加工、生产到终端市场销售的全部环节。这一变化将建立起一条与现有的路线完全不同的产业链和贸易路线，它将揭开世界贸易发展的全新篇章。

对企业的启示

对中国企业

面临放缓的国内经济，升温的地缘政治摩擦和高科技领域的艰巨挑战，中国企业在国内外所遇到的竞争越来越激烈，被整合的威胁如同达摩克利斯之剑悬在头顶。企业必须顺势而为，调整自己的商业模式。

- **分散与降低风险：**目前，国内市场需求以难以满足企业生产能力，加以地缘政治因素所造成的越来越多的限制，中国企业需要制定清晰的全球化发展战略，找到新的目标市场，通过海外投资来分散和化解风险。
- **通过合作建立共赢关系：**中国企业可考虑通过在海外市场建立可靠的合作伙伴关系，通过自身技术、产品等优势换取当地渠道、品牌资源，依赖合作伙伴在当地市场的资源与积累，快速打入当地市场，实现双方共赢。
- **运营优化与绩效提升：**中国企业亟需全面提升运营水平和优化成本，包括提高产品质量，加强成本效率，改进运营方式，创新产品优化渠道，进行重组/整合等方式。

对在中国的跨国企业

随着中国步入深度转型阶段，企业面临前所未有的发展挑战。在华跨国公司必须适应中国市场的双面性：一方面，它是经济基本面具有强大韧性的巨大市场，另一方面，它也进入了充满挑战的转型期。随着宏观环境的不断变化，波动性与不确定性将成为企业运营所面临的新常态。与中国企业一样，在华跨国公司需要灵活调整自己的商业模式，进一步提高运营水平。对应不同的情况与企业背景，我们系统性梳理出了跨国企业在中国可能采取的四种战略选项：退出、减少依赖、降低风险和市场加码。对于大部分在华跨国公司来说，在不同程度、层面上将“降低风险”和“市场加码”相结合，可以为企业增强本地竞争力，化解风险提升韧性。

- **降低风险的方式**包括但不限于优化商业模式、分散供应链、加强知识产权（IP）保护，以及通过建立本地合作关系抵御风险——引入更多中国本土资源或参与方，例如采用本地金融、加强本地决策、提高本地所有权等
- **加码中国市场的方式**包括在某些领域增加投资服务中国市场，应对本地对手的竞争；强化本地化发展，充分利用中国的创新生态系统；采用更能直接面对消费者的营销模式与渠道；充分掌握中国的数字化生态系统；及时适应越来越有本地差异化的标准和规范等。

罗兰贝格致力于帮助我们的客户洞悉中国和国际市场变化，优化企业发展战略与运营策略。我们拥有对中国和国际市场商业发展规律的深刻理解，通过多样化、定制化的服务和工具，为企业赋能、帮助企业应对挑战，把握机遇，在充满生机和变化的全球市场上收获可持续的商业增长。

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 Topics

10 驾驭复杂形势，掌舵全球化新航程
Globalization - Navigating the Complexity

14 人工智能加速渗透，企业蓄力布局正当时
Right Time To Make AI Strategies as Adoption Accelerates

18 中国制造的全球向“新”力
New Frontier of Chinese Manufacturing: Global Force

22 国际化助力中国企业迈向“世界一流”
Going Global Enables Chinese Companies To Become World-class Players

26 突破传统，面向未来：新质生产力的致胜之道
Breaking New Ground: Winning Formula of New Quality Productive Force

30 企业可持续发展转型与绿色投资新阶段
New Stage for Corporate Sustainability Transition and Green Investment

行业趋势
Industry Trends

32 汽车
Automotive

40 化工与材料
Chemicals & Materials

44 政府与公共
Civil Economics

48 消费品与零售
Consumer Goods & Retail

56 能源与公用事业
Energy & Utilities

62 工业产品与服务
Industrial Products & Services

66 高科技与互联网
Technology & Internet

72 医药与健康服务
Pharma & Healthcare

热点话题

Hot Topic

驾驭复杂形势，掌舵全球化新航程

旧的全球化范式悄然落幕

自20世纪以来，全球化浪潮蓬勃展开。在过去的几十年中，国家与企业通过全球化发展追求竞争优势最大化，根据生产要素与劳动技能形成专业化的全球化分工体系，提升了全球要素分配与循环效率，同时各国间的贸易壁垒逐渐减少，促进了全球贸易的自由化和便利化。

当下，日益复杂的国际环境正重塑着全球化发展模式。十年前，中国出台了一项雄心勃勃的十年发展计划，致力于成为全球制造业强国。如今，中国已成为全球发展的重要推动者，在贸易、投资、全球事务中扮演越来越重要的角色。然而，中国的快速崛起引发了美国越来越强烈的危机感，近些年美国对中国实施了一些列战略遏制举措，从贸易战、投资限制，到科技领域白热化竞争，中美关系面临着巨大挑战与困境。加以新冠疫情肆虐全球，地区冲突此起彼伏延烧不断，充分暴露出了全球供应链的不可预测性和脆弱性。此外，全球多地遭遇极端天气引发的自然灾害的影响，全球气候变化正在威胁人们的生命安全，并造成重大经济损失。在多重压力的叠加冲击下，旧的全球化范式已悄然落幕。

新的全球化范式呼之欲出

自2018年以来，新的全球化范式开始酝酿，正在重塑今天的全球经济格局。与传统模式不同，新范式具有以下几个主要特点：

- 更强调经济自主：从各国自身利益出发，优先考虑关键领域的自给自足，减少对外部市场、国家的依赖；
- 更激烈的战略与经济对抗：主要发生在超级大国和经济集团之间，尤其是美国、中国和欧盟之间；
- 更重视降低供应链风险：采取多元化、区域化和近岸外包/友岸外包等措施，尽可能减少供应链的脆弱性，减少突然断供的风险；
- 气候表现成为新的竞争力：应对气候变化的表现成为了国家和企业间竞争的新型竞争力，更是为构建人与自然和谐共生的人类命运共同体做出的重要贡献。

然而，新的全球化发展模式给跨国企业的运营带来了多重复杂性，全球化运营难度加大。许多跨国公司面临着越来越多的挑战，需要在追求经济利益和遵守合规要求之间找到新的平衡。

迈入全球化新格局

现在许多人热衷于谈论“去全球化”，但事实上这一说法过于片面，无法体现当下全球经济发展的微妙变化。虽然一些传统经济指标（如全球贸易、对外投资）出现放缓，但这并不等于全球化的退潮。这些变化的本质是国家和企业正在寻找战略再平衡，以适应深刻变化的全球地缘政治和经济格局，但这并不意味着断绝与全球的连接。

1. 经济分化、再平衡和区域的多功能化成为全球化新格局的显著特征

当下，俄乌冲突持续、美国对华贸易制裁加码、全球经济增长面临压力，全球宏观环境的变化正重塑着双边贸易与投资领域的新格局。

在上述因素的共同作用下，世界贸易体系日趋分化，全球南方和全球北方国家之间的贸易关联度开始下降。2022年，全球南方国家之间的贸易额约占全球贸易额的比例已由2005年的15%，提升至22%。据国际货币基金组织预计，如果这一趋势保持不变，到2030年该比例可达到30%。与此相反，全球北方国家之间的贸易占比则持续下降，从2005年时占全球总量的51%下降到了2022年的39%。这一现象表明全球南方国家对传统全球北方贸易伙伴的依赖程度降低；全球南方国家之间正在推动新的区域经济融合，达成更符合自身利益的贸易和金融协定。

2. “连接器”国家和地区兴起，缓解贸易重组和经济分化来的负面影响

经济分化的趋势也给一些国家带来了发展机遇。一批“连接器”国家在贸易秩序的割裂与重组中随之兴起，填补了经济分化所带来的市场空缺。例如，马来西亚的半导体行业在全球供应链重构中迎来发展机遇。自2021年至2023年，涌入马来西亚的外国投资大幅上升，尤其是针对半导体行业的投资。2023年，进入马来西亚的外国直接投资达到了1880亿林吉特（约421亿美元），几乎是2020年的三倍。值得注意的是，其中有11%的外资来自美国，较上一年增加321%；而来自中国大陆的则占8%，比上一年增长25%。

随着各国纷纷推出政策支持本国产业，加以国内有效需求不足，2023年中国对外绿地投资较前一年翻了三倍，达到了约1600亿美元，占全球当年对外绿地投资的11.6%。中国当下的全球化策略重点聚焦“连接器”国家，投资目的地不仅有越南和墨西哥等传统伙伴，还有沙特、埃及、摩洛哥、哈萨克斯坦、阿根廷和塞尔维亚等国家。

3. 直接和间接的贸易保护政策不断出台，跨国贸易与投资受到限制，原有国际规则和争端解决机制失效

自2018年起，全球各国政府出台的贸易干预措施数量飙升。根据国际货币基金组织“全球贸易预警”（Global Trade Alert）网站统计，从2010年到2024年9月，各国政府共发起了14,797项贸易干预措施。国际贸易和投资受到直接和间接贸易保护政策制约，包括关税、非关税壁垒，以及再平衡战略等。出台这些措施最常见的理由是“战略竞争力”和“应对气候变化”，分别被提及了1,389次和1,054次。

然而，原本适用于全球的规则框架和争端解决机制未能正常运转。例如，世界贸易组织（WTO）的上诉机构仍处于“瘫痪”状态，难以解决成员国之间的争端。世贸组织在2023年警告说不加限制的单边措施将会割裂全球经济，可能会导致全球收入下降5%。从2019年到2024年9月，仍有20个争端案件处于“磋商”阶段，其中有17个已经超过了约定的60天“磋商”终止期。按规定，争议双方应在“磋商”发起后60天内解决争端，最长不得超过90天。现在深陷其中的争议方包括欧盟、中国、乌克兰、印度尼西亚、巴西、阿根廷、日本、秘鲁、俄罗斯、沙特阿拉伯和委内瑞拉。

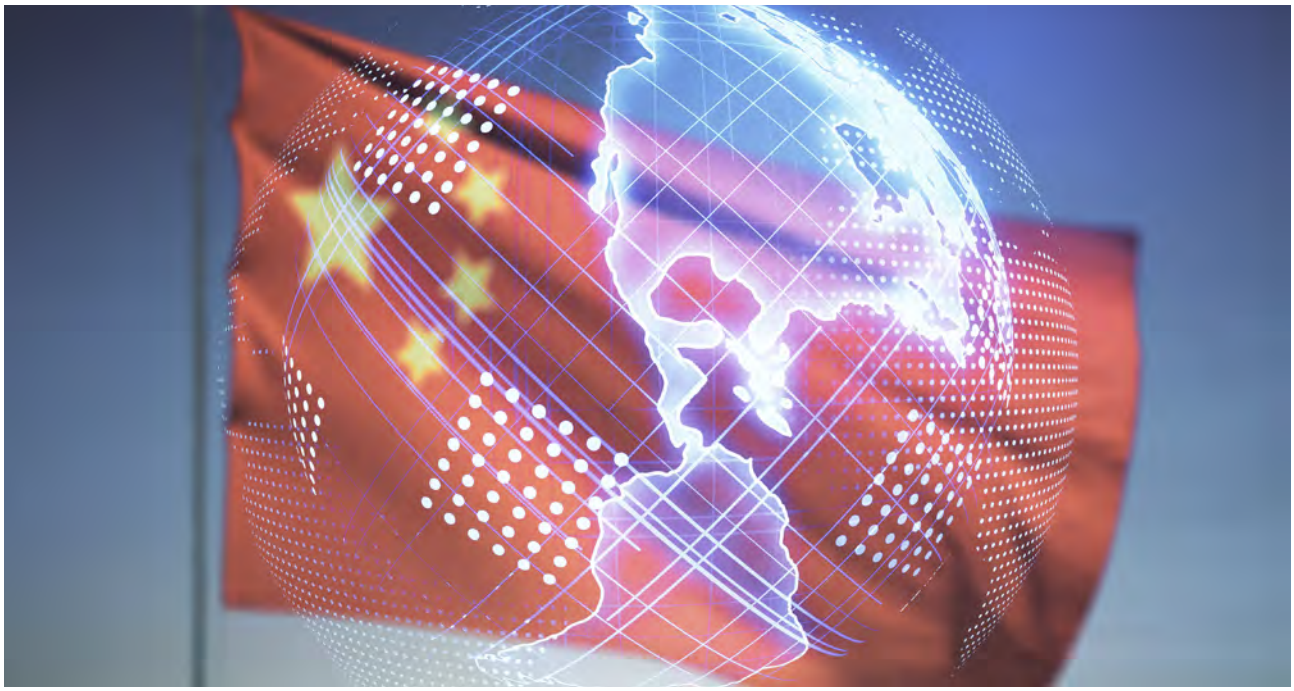
4. 疫情后的复苏反而加剧了经济分化，进一步催生更多贸易冲突，可能导致恶性循环

国际货币基金组织在最新一期《世界经济展望》中表示，全球经济可能会保持稳定增长，但将徘徊在低位：预计在2024年和2025年都只会增长3.2%。发达经济体在2024和2025年将增长1.8%，而新兴市场和发展中国家的年增长率将达到4.2%。发达国家和发展中国家都渴望能尽快重启增长，摆脱全球生产率裹足不前的局面。然而，不平衡的复苏导致了更大的“经济分化”；不同经济体之间的差异可能会带来更加激烈的贸易冲突、地缘政治角力，加剧各国对资源和影响力的争夺。由此，一个恶性循环正在形成。

驾驭复杂形势

在这样的背景下，国家和企业都必须深刻理解全球化的新动向。新的全球化范式需要国家和企业推动转型，有效建立新的竞争优势，保持高度灵活性，减少以至避免相关风险。

- **未来将是一个更加“VUCA”的世界** – 当下，我们正处于一个更具易变性、不确定性、复杂性、模糊性的世界，全球化并未结束而在演变，在此过程中各国会更加关注与审慎评估自身利益，制定并实施对自己最有利的发展策略；区域性、双边性的规则将与全球化规则共存，但全球化规则的执行变得愈发困难；“强者为王”的法则将占据主导地位。
- **平衡全球南方与全球北方** – 一方面，企业可以在全球南方市场寻求机遇、拓展发展市场；同时，灵活调整以适应全球北方国家的合规要求。企业必须全面审视自身从合规性到盈利性的各个战略方面。
- **适应新的全球化** – 面对越来越多的贸易限制措施和合规要求，企业需要提高业务韧性，优化商业模式，这需要企业深刻理解全球趋势，进行全面的业务评估，为企业未来发展制定坚实的战略与战术。例如，
  - 对进入门槛比较高的市场，企业可以采用间接/部分进入法，比如通过第三方国家；
  - 制定完善的本地化策略，有效把握本地市场动向，遵守当地监管制度框架；
  - 重视优化运营，最大化提升效率，打造韧性企业，应对持续变化的全球经济环境。
- **构建气候竞争力** – 许多行业已经出台了与气候变化有关的合规要求，企业必须采取具体行动，这需要企业积极拥抱创新，推动商业模式转型，甚至是颠覆性地重塑自我。



热点话题

Hot Topic

人工智能加速渗透，企业蓄力布局正当时

人工智能（AI）终将改变人类生活、工作、社会的方方面面，这一点已成为人们的普遍共识。问题是，这一天何时会到来？在很长的一段时间里，AI落地的速度不及愿景预期，但自2022年底，生成式人工智能（AIGC）的爆发式增长显著加快了这一进程。我们预期在未来一段时间里，基于大模型的应用将不断问世并逐渐成熟，软硬件的结合也将催生更为丰富的场景。对于企业来说，AI已不是一个“小众话题”，应早日要被纳入企业整体战略进行考量。为了面向未来AI应用大规模落地，企业在数据、监管治理方面的准备度也应不断提升。

在过去一年中，AI大模型的进展依旧加速，AI技术的普及率显著提升

2024年，人工智能应用落地速度令人瞩目。AI技术的普及度在2024年有了显著增长，企业的AI应用率已攀升至70%以上[1]。越来越多的企业正在积极部署AI技术，以应对复杂多变的市场需求。据统计，75%的脑力工作者已经在日常工作中使用AI，而其中46%的用户是在过去六个月内刚刚加入这个行列[2]。AI大模型正迅速渗透到企业工作环境中，逐步成为不可或缺的核心工具之一。

在**AIGC应用**方面，虚拟视频生成服务的使用量激增，生成的视频数量较2023年实现了成倍的增长。[3]在财务管理领域，人工智能被用于评估信用风险、市场风险和操作风险，支持更有效的风险管理。在零售和电子商务领域，聊天机器人（Chatbot）已广泛被用于提升客户服务体验。

大模型技术成本的下降为AI的广泛应用铺平道路。在过去一年里，主流顶尖大模型的使用价格在短短几个月内价格下调60%以上，而性能依然保持在较高的水平。[4]大模型使用成本的大幅下降极大地降低了企业采用大模型的资金门槛，助推了AI技术的迅速落地。

综合价值创造潜力与人工验证需求，我们认为生成式人工智能将分三波在企业内落地应用：第一波次将优先落地于营销、客户运营与信息技术部门，推动传统内容生产与运营模式的颠覆；第二波次为人力资源、供应链和生产制造部门，助力企业提质增效；第三波次将随技术发展成熟，逐步应用至专业化高、容错率低、人工验证需求大的领域，例如产品研发、法务/风控及财务部门。

部署方案上，企业可考量三种模式：订阅、定制化部署及垂类自建。订阅或按量付费模式部署成本最低，通常为万元级，适用于智能客服、办公等功能模块单一的通用化场景，可作为低成本试错的第一步；定制化部署成本较高，百万至千万元不等，适用于功能模块多元、数据安全要求高的中大型企业，此模式将逐步成熟进入繁荣发展期；自建模式则需企

1) The great acceleration: CIO perspectives on generative AI, MIT technical review, 2024
2) 2024 Work Trend Index Annual Report, Microsoft and LinkedIn, May 2024
3) State of AI Report 2024, Air Street Capital, Oct 2024
4) Gemini API, Google for developers, Gemini 1.5 Flash price drop with tuning rollout complete, and more, August 2024

业基于基础模型从0到1打造自有垂类模型，部署成本最高，适用于数据积累深厚、应用场景复杂、对模型自主性与灵活性高要求的细分行业头部企业。

与此同时，我们也观察到AI在多个应用领域蓬勃发展，逐步加速落地进程

具身智能并不是一个新的概念，但AI大模型的飞速发展促使具身智能在2024年已成为AI领域最热门的赛道之一。其中，人形机器人成为大型科技公司争相投资的焦点，OpenAI、Figure、Tesla、Google、Boston Dynamics等头部企业不断推出的新解决方案。各家以不同的技术路线解决负责顶层规划决策的“大脑”、负责运动控制的“小脑”和负责动作执行的“本体”的协同问题。随着先进视觉语言模型（VLM）的进步，真实世界训练数据、模拟训练技术以及硬件的发展推动着人形机器人商业化发展。成本和通用性为决定人形机器人商业化落地速度的核心限制。在未来几年，我们要么看到快速技术突破催生出一个巨大的市场，要么看到发展延迟，使市场规模保持在相当低的水平。

高速发展的情景：到 2030 年，具身智能将实现普遍适用性和广泛的可靠性。在这种情况下，到 2050 年，全球人形机器人市场产量可能达到 5,000 万台左右，随着许多地区劳动年龄人口减少，对体力劳动的需求不断增加，每年创造 15,000 亿美元的收益。它们还将彻底改变许多行业，例如制造业、医疗保健、教育和娱乐业，并创造新的价值主张和商业模式。保守情景：相反，如果人形机器人仍然局限于小众应用，它们将只能在受控环境或危险环境中执行特定任务。在这种情况下，由于硬件或软件技术都未能实现决定性技术突破，到 2050 年，人形机器人的全球市场将稳定在 200 万台左右，每年仅产生约 2,000 亿美元的收入。因此，人形机器人生产商将继续面临高昂的开发成本、技术复杂性和监管不确定性的困扰。由于互操作性有限和缺乏用户友好性，它们将主要用于研究、探索、搜索和救援行动或专业制造工作。

AI与工业加速融合，迎来规模化落地的前夕：AI技术历经专家系统、机器学习和深度学习三个代际的演进，正迎来第四波浪潮，进入大模型时代。面向2025，我们预见大模型将

以“U”型曲线的节奏向研/产/供/销/服全流程环节进行落地渗透。这意味着，大模型将率先对研发与工艺设计、销售服务与运营两端产生颠覆性影响。例如，生成式AI辅助外观造型设计，激发设计师创意思维；AI仿真模拟替代传统中试，极大缩短产品研发周期；为消费者提供具有情感洞察能力和丰富知识储备的一对一智能客服……然而，在工业最核心的生产控制环节，我们预见大模型的落地与成熟还将经历1-2年的孵化探索期。这是受到工业场景的高度碎片化、生产过程的高节拍和实时性要求、工业机理沉淀等因素的制约，需要大模型在预训练后快速积累工业知识、增强可解释性、提升实时性方面做出适配，形成更加专精的模型。对此，我们建议工业企业尽快行动，摸清数据底盘和场景痛点，快速从U型曲线的两端寻找切入点，借助大模型的东风实现从数字化到智能化的跃迁。

在自然语言处理方面，文本转语音（TTS）技术得到快速发展。据估计，62%的财富500强公司已在使用TTS服务。[5]另一方面，尽管AI语音识别技术已经相对成熟，随着模型准确度的不断提高，其在大规模自动化日常任务中的应用潜力正在迅速释放。

尽管如此，AI大模型的实际应用仍然面临若干挑战

人工智能的发展离不开强大的计算能力支持。开发高性能硬件和训练复杂的AI模型通常需要更高的成本和能源消耗，因此对高性能算力的需求也在不断上升。为了克服计算瓶颈，在满足计算需求的同时，平衡效率与可持续性显得尤为重要。

与人工智能对社会就业的影响可能成为其落地实施的一大挑战。约40%的工作有可能在人工智能的帮助下实现自动化或得到效率提升，可能会导致工作岗位的减少。然而，AI技术的发展同样能催生新的岗位，从而在一定程度上抵消对传统工作的替代影响。

在推动落地过程中，数据治理也是需重点考量的因素。随着人工智能对数据量和类型的需求不断增加，保护数据隐私显得愈加重要。同时，人工智能的可解释性需求也在持续上升：大模型通过整合海量信息生成内容，但无法判断信息的真伪，因此AI决策的透明度对于提升AI模型的信任度至关重要。[6]

AI与业务的深度融合势不可挡，企业应全盘考量，综合布局

AI与数字化技术深度融合。未来，“AI软件”和“非AI软件”之间的界限将逐渐模糊。随着企业加速数字化转型，AI将与各类技术深度融合，打通工作流程，带来更高的透明度和业务自动化水平。[7]企业应从自身的战略和业务现状出发，整合需求，以自上而下清晰的规划为牵引，明确AI及数字化应用可产生价值的业务场景，并通过升级企业技术支撑、打造适配性的团队、建立风控体系与机制，确保AI对企业的切实赋能。尤其在风控环节，应重点关注数据来源的合规性、数据隐私的安全性及生成结果的可靠性三大潜在风险，保障生成式人工智能应用的稳定和可持续发展。

人工智能立法与监管步伐加快。随着AI技术的发展，各国政府逐渐认识到对AI的监管必要性。2024年5月21日，欧盟《人工智能法案》（Artificial Intelligence Act）由欧盟理事会正式批准通过，并于当地时间8月1日正式生效，全球首部针对人工智能（AI）的专门性法律正式生成，为其他国家提供了参考。该法案为开发者、部署人员等提供了有关人工智能具体用途的明确规则，希望确保人工智能系统尊重基本权利、安全和道德原则，并解决人工智能模型带来强大且有影响力的潜在风险。预期未来将有更多关于AI的法律和政策在全球出台，企业在AI产品/解决方案设计、运维流程设计时，需要将潜在的监管要求主动纳入考量。

5) State of AI Report 2024, Air Street Capital, Oct 2024
6) Artificial Intelligence Index Report, Stanford, 2024
7) Gartner Report cited by InConcert, Oct 2024

热点话题

Hot Topic

中国制造的全球向“新”力

回顾《预见2024-新一代制造的全球趋势与中国实践》，罗兰贝格提出了全球制造网络布局、供应链体系构建、数字化转型、绿色发展和需求制造平台等五大关键趋势。

2024年，这些趋势在全球供应链动态的深刻变革中得到了充分验证。比如，数字化转型成为主导力量，全球85%的供应链领导者积极采用人工智能和物联网技术，重塑传统供应链管理模式。同时，红海危机引发的航运成本剧增和货物重新路径规划，以及持续的通胀压力和经济不确定性，都凸显了供应链多元化布局的重要性。2024年的实践表明，中国制造业在应对全球变局时展现出卓越的适应能力。企业不仅在工业机器人等先进制造能力建设方面取得突破，还通过在越南、墨西哥、东欧等地布局生产基地，实现了供应链的多元化发展。这些成就印证了我们去年对制造业转型方向的判断，同时也体现出中国企业在全球价值链中地位的持续提升。

展望2025年，“新一代制造”将迎来五大战略性发展方向。首先，供应链韧性建设将成为重点，企业需要在保持核心技术优势的同时，发展多区域制造能力。然而，忽视国际市场的布局将导致致命后果。走出去已不仅仅是选择，而是生存的必然。如果不积极拓展国际市场，中国制造企业将面临被市场淘汰的风险。其次，可持续发展将从理念转向实践，绿色制造将深度融入生产流程。第三，跨区域战略合作将加强，以确保供应链稳定和市场准入。面对这些趋势，中国制造企业需要在数字化转型、全球合作和技术创新等方面持续发力，在不断演进的全球制造业生态系统中保持竞争优势。第四，数字技术将从单点应用走向系统性变革，企业需要加大人工智能和物联网技术投资，提升运营效率。最后，通过加大研发投入和技术创新，制造企业将在高科技领域继续提升价值链地位。

供应链重构：中国制造业的全球化新思维

在全球经济格局加速重构的背景下，供应链韧性已成为制造企业的核心战略支柱。地缘政治变局与区域经济板块化趋势正在重塑全球供应链版图，传统的单一集中式供应链模式已难以应对日益复杂的外部环境。我们的研究表明，构建新一代供应链体系需要从三个关键维度进行战略性转型。

首先是建立全球化供应链管理体系。企业需在海外重点市场构建本地化的研发制造能力，通过实施严格的质量门控（Quality Gate）和关键控制点管理（Critical Control Points），确保全球运营的卓越表现。同时，通过系统化的供应商赋能计划（Supplier Enablement Program），打造高效协同的全球供应商网络，实现产品质量的全球一致性。

其次，聚焦多区域制造布局的战略升级。我们建议采用“三步走”策略：首先建立标准化生产体系，确保全球工厂的运营效率与品质统一；其次深化与战略供应商的全球合作，加快市场渗透；最后通过与新兴市场本土企业的深度合作，构建快速响应的区域制造网络。实践证明，“产能共享+柔性制造”的混合模式能够有效平衡规模效益与市场响应能力。

最后是打造数字化驱动的敏捷供应网络。这要求企业建立基于实时数据的动态风险评估机制，全面提升供应链可视性。同时，企业需要在核心技术创新、知识产权保护和全球人才培养等方面形成系统解决方案，为供应链的持续优化升级提供坚实基础。

展望2025年，具备高度韧性的供应链体系将成为制造企业的决定性竞争优势。对中国企业而言，通过供应链战略重构

和区域制造布局优化，将有机会在全球价值链中占据更具影响力的位置，打造真正具有国际竞争力的制造网络。

绿色制造：从可持续理念到实践转型的战略进阶

在全球制造业加速向可持续发展转型的浪潮中，绿色制造已从企业愿景演进为塑造核心竞争优势的关键驱动力。随着欧美市场推出“碳边境调节机制”（CBAM）等强制性政策，并对供应链ESG合规要求持续升级，可持续发展能力正在重塑全球制造业的竞争格局。我们的研究显示，领先企业正通过系统性变革在这场转型中抢占先机。

打造世界级绿色制造体系需要企业在战略、运营和创新三个维度协同发力。在战略层面，企业必须将可持续发展深度嵌入决策框架，构建覆盖产品全生命周期的绿色制造蓝图。这不仅包括开发新一代环保产品组合，更要通过数字化和智能制造重塑端到端的价值链，实现能源效率的突破性提升。在运营层面，企业应积极拥抱循环经济新范式，通过闭环供应链和再制造模式创新，将废弃物转化为新的价值源泉。我们的实践表明，成功实现循环经济转型的企业能降低15-20%的原材料成本，同时创造10-15%的增量收入。

在工艺创新层面，企业需要加快部署突破性的清洁技术，打造零碳工厂示范项目。通过引入智能化能源管理系统，整合分布式可再生能源，建立智能微电网等措施，领先企业已实现单位产出能耗显著降低。同时，通过建立供应商赋能计划，带动产业链上下游协同减排，形成良性的绿色发展生态圈。

展望2025年，随着全球气候治理进入深水区，绿色制造将从竞争优势演变为生存底线。中国制造业企业必须通过技术、模式和管理创新，在全球价值链重构中把握战略机遇，实现经济效益与环境价值的双重突破。那些能够率先建立系统性绿色制造能力的企业，将在未来的全球竞争中占据制高点。

深化跨区域战略协同，构建全球化发展的战略支点

全球制造业正经历深刻变革，地缘政治的复杂性和供应链的不确定性推动企业重构其全球布局。罗兰贝格观察到，领先制造企业正从传统的单一市场模式，向“多中心、强协同”的全方位战略布局转型，这种转型涵盖了从研发、生产到市场开拓的全价值链协同。

在全球供应链持续重构的背景下，企业必须构建系统化的跨区域协同框架。我们建议企业重点关注三大核心支柱：首先是建立区域制造中心（Regional Manufacturing Hub），通过标准化生产体系和智能化改造提升运营效率；其次是打造区域供应链中心（Regional Supply Chain Center），建立数字化供应网络，确保供应链韧性；最后是设立区域营运中心（Regional Operation Center），深化本土化经营，提升市场响应速度。

实现有效的跨区域协同需要企业具备三大关键能力。第一是供应链整合能力，通过建立端到端的供应链可视化系统，实现全球资源的高效配置；第二是技术创新能力，在重点区域布局研发中心，推动协同创新；第三是本土化运营能力，培养跨文化管理团队，建立灵活的决策机制。此外，随着越来越多的国内客户对其海外工厂的运营管理和提升需求增加，企业家和高管们在语言、文化和政策理解等方面的限制，凸显了文化贯通的卓越管理体系和人才要求的重要性。只有具备深厚的文化理解和语言能力，才能有效管理海外运营，提升竞争力。

展望2025年，随着全球价值链加速重构，跨区域战略协同将成为制造企业的核心竞争优势。中国企业需要从区域性参与者向全球价值链整合者转型，通过构建多层次的战略合作网络，在全球竞争格局中占据战略制高点。这不仅需要企业具备全球化视野，更要建立系统化的跨区域协同机制，实现从“本土领先”到“全球卓越”的战略跨越。

数智融合驱动全球制造新格局

全球制造业正经历一场由数字化和智能制造引发的深刻变革。在这场转型浪潮中，中国制造企业面临着前所未有的战略机遇。我们的研究显示，通过数智融合转型的领先企业已在关键运营指标上取得显著突破：生产效率提升15-25%、运营成本降低20-30%、产品质量合格率提升10-15%。这些数据有力证实了数字化转型对制造业竞争力的革命性影响。

基于我们在全球制造业数字化转型项目中的丰富经验，罗兰贝格建议企业采取“三步走”策略：第一步是夯实数字化基础，以精益管理为抓手，系统梳理影响效率、成本和质量的关键控制点（Critical Control Points），将其嵌入数字化转型基础设施。第二步是构建智能集成的全球运营平台，通过新一代工业互联网技术实现跨区域生产数据的无缝对接，打通MES/ERP系统，建立端到端的数字化运营模型。第三步是重塑组织能力，建立适应本地化的组织架构和标准化管理体系，培养具有数字思维的全球化人才梯队。

在具体实施过程中，企业需要重点把握四个关键成功要素：首先，优化端到端业务流程，将传统KPI转化为实时可监控的数字化控制点；其次，建立统一的数据治理体系，确保跨区域数据标准的一致性，打造数据驱动的决策机制；再次，成立数字化能力中心（Digital CoE），负责标准制定、最佳实践推广和人才培养；最后，筛选和部署适合全球化运营的数字化应用场景（Use Cases），确保投资回报。

展望2025年，随着新一代信息技术的快速迭代和深度应用，数智融合将成为制造企业在全球竞争中制胜的关键。中国制造企业只有前瞻性地布局数字化转型，才能在全球价值链中占据更有利的战略位置，实现从“制造大国”向“制造强国”的跨越式发展。

技术创新重塑全球制造业竞争格局：从价值链追随到引领创新

全球制造业正经历一场由技术创新驱动的范式转移。打造全球竞争力的创新体系已成为价值链重构中的关键制胜要素。领先企业正通过“枢纽+网络”式全球创新架构，在全球创新高地战略性布局研发中心与实验室，快速整合先进技术资源。同时，通过构建开放式创新生态系统，与全球顶尖研究机构、创新型企业开展深度协同，实现创新能力的指数级提升。特别值得注意的是，企业正将敏捷方法论引入研发流程，显著提升从概念验证到商业化的转化效率。

要在这场变革中占据制高点，企业需重点构建三大核心竞争支柱：一是建立前瞻性技术研发引擎，在人工智能、新材料、新能源等战略性新兴领域形成突破性优势；二是打造数智化产业化平台，通过新一代智能制造体系加速创新成果转化；三是构建全球化知识产权战略体系，通过专利组合优化在全球市场建立持续性竞争壁垒。

展望2025年，随着全球价值链加速重构，中国制造企业正面临向创新引领者转型的历史性机遇。把握这一机遇需要企业建立长期战略定力，通过持续的创新投入、组织变革和管理创新，打造世界级创新体系，最终实现在全球价值链中的战略性跃升。

热点话题

Hot Topic

国际化助力中国企业迈向“世界一流”

尽管国际环境波谲云诡，中国企业乘风破浪谋求全球化发展的势头不减，出海已成为企业不可或缺的新增长极。

中国企业整体出海规模再创新高。2024年前三季度，我国出口总额为18.62万亿元，同比增长6.2%。与此同时，出口产品结构优化，机电产品占出口总值的59.3%，高端装备、集成电路、汽车出口分别增长43.4%、22.0%、22.5%。此外，中国企业积极对外投资，1-9月中国对外非金融类直接投资1,064.6亿美元，同比增长10.9%，投资额连续12年稳居世界前三，覆盖全球超80%的国家和地区。

领先企业持续强化海外业务。经历近20年的国际化发展，部分领先的中国企业海外营收占比已超过50%，并逐步优化盈利能力。与此同时，国际化业务创造的新利润池帮助企业更好地对冲国内业务波动与价格竞争，形成业务正循环，反哺国内市场业务。

高质量的国际化发展成为新主题

国际化不仅是对销量的简单追求，更是企业对标“世界一流”、发展新质生产力、实现新时代跃迁式成长的重要路径。国资委对“世界一流”提出了“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”的十六字方针。在国际化领域的“世界一流”应满足以下六大能力标准。

1. **全球布局：**通过国际化提升业务规模和盈利能力，国内国际双轮驱动。业务布局兼具广度和深度，覆盖全球主要国家和地区，在优势区域实现高市占率，并成功突破发达国家；
2. **产品卓越：**以全球市场为目标、规划产品组合；不断迭代升级高质量、高性能、高价值的产品与服务，摆脱低层次价格竞争；深度洞察各区域市场与细分客群的需求特征，针对性提供差异化的产品与服务；
3. **品牌卓著：**打造全球化的品牌价值定位、品牌架构和传播体系，实现品牌向上。通过“线上+线下”符合本地传播规律兼具创新性的全球营销矩阵，在快速建立品牌知晓的同时打造全球统一并区域适配的品牌形象；
4. **创新领先：**坚持自主研发，不断开拓前瞻技术，并充分利用国内外合作资源打造创新生态，在人工智能、能源转型、数字化发展的时代浪潮中塑造核心竞争力，持续引领行业革新；
5. **治理现代：**构建敏捷高效的治理架构和管理体系。在管控决策层，业务归口和权责划分清晰；在协同拉通层，总部职能与业务单元高效支撑海外业务需求；在国际组织与区域管控层，架构设计和管控机制合理；在落地支撑层，流程体系、KPI考核等充分赋能业务落地；
6. **能力属地化：**针对重点市场构建销、附、产、研等全价值链的本地化运营能力。依托“基地型”海外组织，提升成本与服务竞争力并规避潜在政策风险，支撑企业从低门槛市场到主流市场的拓展。

然而，“世界一流”的梦想相较中国企业国际化的现实仍有差距

近年来，尽管中国企业的海外发展已实现长足进步，但在海外能力建设和治理体系方面仍然存在短板。

一方面，海外全价值链能力不足。部分企业的海外业务尚处“贸易型”或“海外销服型”阶段，海外全价值链能力缺失且团队规模有限，或与业务体量不匹配。

- **销售模式粗放、终端管控弱：**海外销售以总代理模式为主，过度依赖经销商伙伴，渠道管理粗放；区域公司或仍在可研、成立过程中，缺少对海外终端客户的直接触点，难以提供全生命周期的整体解决方案，无法赚取高价值后市场利润；
- **服务能力不足、方案提供缺：**基础服务能力不足，部分地区的本地服务体系尚在搭建中；备件及时性不足，尚未形成区域库、国家库、一二网的多层级备件体系，且备件本地化采购较少，备件数字化系统尚不完善；金融服务能力空白；延保服务包等增值服务缺失；
- **本地产供较少，体系建设慢：**海外本地化制造标准化、体系性管理能力不足。CKD或本地化全工艺生产能力尚在建设中，缺少海外本地化投资所需的经验；供应链共同出海和本地化采购兼顾的本地化供应链体系尚在搭建；本地物流和仓储网络薄弱；
- **产品需求错配，国际洞察少：**整体产品组合规划缺少全球视角，产品导入或与各区域需求错配，且针对区域市场的产品定制化能力不足；国际业务对国内技术研发资源的调动不足，缺少目标牵引和考核激励机制；
- **品牌认知初级，本地融合浅：**品牌形象和价值定位基于国内消费者偏好打造，或与海外市场认知习惯不符；适用国内的多品牌策略未必适应海外市场；全球“一盘棋”式的粗放品牌投放，缺少国际化的品牌表达。

此外，国际化治理体系薄弱。部分企业的管理架构仍然延续国内发展模式，愈发难以适配全球化发展的新需求。

- **管控决策缓慢，边界模糊：**国际业务归口尚不明确，国际事业部/国际公司与各子品牌出海业务的管理范围待界定；国际化发展尚未提升至“一把手工程”高度，对国际业务的资源配备与授权不足；会议机制与决策流程不清晰；
- **协同拉通困难，机制缺失：**国际业务缺少对总部产品研发企划、品牌管理、生产制造和供应链体系的资源调用能力；总部各专业职能与海外区域间的对接关系和汇报线不清，缺少责权共担与协同机制；
- **国际管控失衡，模式不清：**组织设计与业务发展阶段不匹配，不同管控模式的适用场景不清晰；海外组织设立及针对区域公司建立的经验不足；管控模式和授权力度不合理，不同层级间的前中后台尚未建立或职能界面划分不清；
- **落地支撑欠缺，支持薄弱：**国内外KPI考核机制不协同，国际业务的各类指标暂未融入国内的年度工作计划；国际化人才存在短板，关键岗位总部人才派遣不足，属地人才“选用育留”体系缺失；海外业务流程不适配，部分流程简单沿用国内体系；数字化系统海外适配性差，国内数据难在海外复用。

建议中国出海企业练内功、强合作，速赢突破树信心、长期主义建能力

我们观察到，在越来越全球碎片化的时代里，领先中国企业正在通过外延式国际业务和资本的合作，以及内生体系能力建设，进一步增强企业核心竞争力。

- **合资合作、投资并购仍是企业国际化中加速追赶的重要方式。**过去一年间，中国企业跨境并购交易（仅涵盖并购重组，不包括股权转让交易）共计58起，交易金额达513亿元。同时，诸多中国企业采用更灵活的方式开展合作。例如，与当地政府资源互换，使用技术、投资和当地就业机会换取市场进入和原材料资源；增强与国内合作伙伴的全球化合作，通过代工和产品换标等方式，充分利用合作伙伴的海外产能、品牌声量和销售渠道等资源，赋能自身出海。

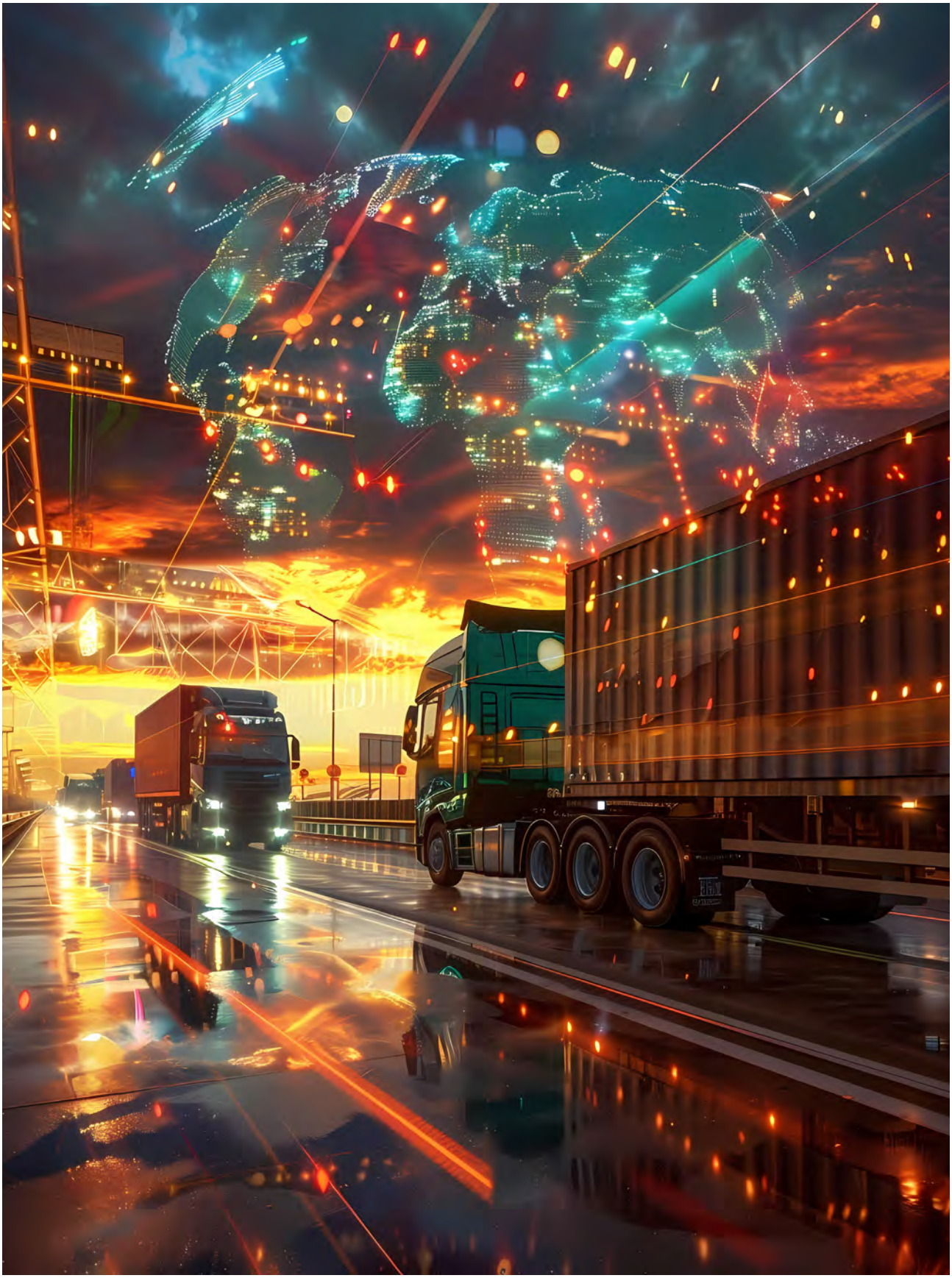
- **配套出海、全价值链协同发展，充分发挥中国产业链优势。**以汽车产业为例，汽车零部件企业配套主机厂出海浪潮在海外快速本地化。作为中国品牌出海的热土，东南亚已在2024年见证了中国车企本地化建设落子的“中国速度”，中东本地化发展也将提速。2025年，预计更多座舱、智驾部件企业伴随出海，在东南亚、中东等地成为当地生态合作伙伴。全价值链共担国际化风险和投资，走出“中国式国际化”新模式。

- **全集团国际化重要性共识，向国际化企业进军。**中国企业的国际化往往受天时、地利、人和影响，存在催熟的现象。企业内部对国际化的认知往往不统一，而只有自上而下重视国际化，真正将国际化发展作为“一号工程”，才能充分调动内部资源，实现中国总部向国际总部的转型。

- **聚焦突破，速赢向长期主义演进，新质生产力致胜。**全球190多个国家全面铺开对任何企业而言都不现实，传统中国企业往往优先进入“一带一路”“金砖国家”等低门槛或关系型市场。在该类市场中找到重点区域、聚力差异化突破、并培养成体系的业务策略与市场打法依然是行之有效的速赢策略。同时，随着国际化阶段进化、向进阶成熟市场迈进背景下，需聚焦重点高地市场专项突破，充分调研，多方协作，找到差异化切入点，输出高品质、高科技、高效率，从而实现样板市场的构建。

- **全价值链走出去，融入本地化发展。**只有真正”走出去”，听到经销商、客户的声音，才能对海外的市场、需求有实感，才能真正调动全价值链服务海外的意识和提升能力。然而，“走出去”不应该仅仅是走马观花，需要体系性地设立国内专岗、国内BP、项目制支持等形式，确保持续、有效地洞察海外、服务海外、融入海外。同时，除了团队派驻，业务也需进一步前置。例如，海外本地制造和供应链协同出海，产品规划职能前置国际公司，将品牌阵地放到国际重点城市等。此外，区域本地的团队和发展需充分融入“local for local”的理念，以本地需求、本地思维发展本地业务。

展望2025年，中国企业国际化依然处于成长期，但全面出海浪潮下赛道愈发拥挤，国际竞争也势必加剧。充分利用自身资源禀赋，同时以长期主义思维坚定建设体系能力，以实现在海外市场的高质量发展，是企业突出重围的必然选择，并在下一个战略周期里形成一批真正的“世界一流”中国企业。



热点话题

Hot Topic

突破传统，面向未来：新质生产力的致胜之道

在过去的2024年，各个行业普遍困于“内卷”的陷阱，企业的生存和发展仍然是一个严峻的课题。展望2025年，在新常态下，如何打造新质生产力，并围绕这个主题建立企业的独特竞争优势，将是中国企业的一道“必选题”。然而，在中国庞大的需求和供给市场环境下，企业极易陷入同质化竞争的泥淖。为了避免“新质生产力”成为下一个内卷的红海，企业需要结合其所处的行业形势，以及企业自身的特质，去建设有内容、有特色、有竞争力的新质生产力。根据新质生产力的公式定义：新质生产力 = (科学技术革命性突破 + 生产要素创新性配置 + 产业深度转型升级) × (劳动力 + 劳动工具 + 劳动对象)优化组合，我们对“致胜之道”进行了总结，希望帮助企业提升运营效率，打造自身特色，突破内卷困境。

科学技术革命性突破：不是用新技术替代，而是用新技术赋能

近年来，以人工智能、工业互联网、大数据等为代表的新技术呈现井喷之势，随之而来的信息化、自动化、智能化技术也广泛应用于各行各业。然而，部分企业仅仅认识到新技术替代传统人工劳动带来的经济价值，而忽视了新技术如何帮助人、赋能人，从而创造更大的价值。

以常见的企业自动化改造为例：在工程技术飞速发展的今天，自动化设备的快速复制和应用已成为常态，整个行业从“全人工”向“全自动化”的转变可能只需短短几年，这就导致企业从一个同质化竞争的泥潭陷入另一个。然而，即使在自动化设备替代人工之后，员工的经验和技能依然至关重要，例如日常生产中工艺与设备的匹配，新产品上线时所需的设备调整等。因此，企业需要利用新技术，并且将新技术、新方法与传统经验相结合，让员工广泛接受新技术，并主动提升自身技能，在新的工作环境中应用新的工作方式，从而实现组织的全面转型升级。

信息化让人们摆脱了繁琐文书，自动化让人们摆脱了肩扛手拉，智能化让人们摆脱了机械计算。然而，技术应用和人力之间绝非简单的替代关系，两者的协同发展将是一个长期持续的主题。企业需在价值创造过程中准确识别技术和人力各自适合的领域，并构建与之相匹配的工作方式，这才是可持续发展之道。

生产要素创新性配置：不是平均主义，而是重点突破

创新性配置是为了提升生产要素的组合效率，推动更高水平的生产要素协同匹配，进而提高全要素生产率。因此，仅仅追求“齐头并进”式的发展只能增加体量，而无法提升效率。企业应该识别当前的主要瓶颈和关键突破点，才能有效地补齐短板，实现整体效率的提升。

以中国企业的“出海”风潮为例，众多中国企业都面临着海外市场拓展的重大机遇和挑战。然而，各个区域的市场环境、法律法规、生产关系等因素都存在着显著差异。只有将企业手头有限的资源配置到最适合自身发展的领域，综合考虑区域、产品、业态、供应链布局等因素集中力量重点突破，才能更有效地实现企业发展。诚然，出海之路也需要有前车之鉴，然而完全的萧规曹随亦不可取。每个企业的出海战略都应结合自身特色，才能将自己的“好钢”用在最合适的“刀刃”之上。

在日常业务层面，同样存在着生产要素配置优化的需求。很多制造型企业往往存在着产量、成本、质量等多方面因素的

平衡问题。“全面发展”虽然是一个常见的目标，但执行过程之中往往发生各项指标相互冲突，部门之间相互牵制等情况，最终导致“什么都要，结果什么都没有”。而解决这个问题的关键，在于科学合理的分析企业的“全价值”要素，找到各种因素之间的最优组合，并落实到工作目标和绩效体系之中，这样才能让整个组织形成共同的目标，一起“算大账”，从而实现企业整体的发展。

产业深度转型升级：不是盲目追逐热点，而是追求价值潜力

过去几年来，传统产品产能过剩已经成为不争的事实，追求“产品和产业升级”成为全社会的共识。事实上，年初以来，设备工器具购置投资呈现2位数以上增长，显著高于全部投资增速，制造业技改在各行各业如火如荼，以求进一步帮助传统产业改造升级。

但是，很多企业往往缺乏前期深入的调研与规划，未能综合考虑市场和竞争对手变化，没有充分发挥自身的地域、资源等优势。由此带来的盲目转型，实际快速把一个蓝海做成下一个红海，最终被迫重新打起价格战，经营压力不降反升。比如近年来，虽然随着中国经济结构调整，制造业用钢比例不断提高已经成为行业共识。但大量钢铁建材企业盲目转向工业线材产品，导致一些地区迅速出现了供过于求的状况；又比如镀锌镁铝冷轧板产品，因光伏支架需求的快速增长而火热，但由于后续其他应用领域的开发不足，导致竞争逐步激烈。

罗兰贝格认为，产品和产业升级的内核是适应高质量发展的要求，以一定的前瞻性，满足下游客户不断变化的需求。需要深入研究自身优势、品类吸引力、细分产品选择、目标市场、份额规划及投资测算等一系列问题，并同步准备好研、产、供、销配套能力。

首先是明确产品规划的前提条件，包括产能，以及装备、技术、销售等多方面的能力；而后是基于每个潜在产品的市场规模、竞争格局、利润水平及市场进入难度确定产品大类的吸引力，并进一步明确具体的目标产品规格及型号；接着，是明确具体产品的目标区域、重点市场及规模，以及自身的市场份额及利润水平；最后，确定自身当前与目标之间的差距，并采取一系列的具体举措。

我们相信，只要找对适合自身的发展路径，所谓的传统行业也可以成为知识技术密集，资源消耗少，成长潜力大，综合效益好的战略性新兴产业。例如，同样是钢铁行业，华菱钢铁得益于其宽厚板，薄板等品种钢产品，尤其在风电，海工，新能源汽车等行业的长期布局与突破，形成了产品和产业升级的新兴竞争力，高附加值钢种销售占比不断提升。即使在钢铁行业下行的背景下，依然持续实现稳定的收入及利润水平。

劳动力的提升：不是人口红利的溢出，而是人才素质的提升

回顾中国过去40年的发展历程，最初的改革开放红利主要得益于廉价劳动力，随着国民素质提高，中国得以成为世界的加工中心，其中专业技工和工程师的强大实力发挥了关键

作用；例如美国虽然一直在倡导制造业回归，但是因为工程师和高级技工的匮乏，即使提供了大量税收等方面的补贴，其进展仍然缓慢。

展望未来，随着新质生产力和企业出海战略的兴起，下一波劳动力红利预计将来自于管理和研发人员。从管理角度出发，直到现在较多企业仍然更重视硬件等有形投入，对设备升级也不遗余力，但是罗兰贝格观察到，这种投入与产出的比例严重失衡，其中一个核心原因是管理成了发展的瓶颈。例如某化工企业投资10亿人民币建设自动化产线，用于进军光伏行业某重要高端原料领域，投产后却面临产销脱节和库存积压的问题；企业试图用大宗销售办法去经营大客户管理，管理认知却未能跟上业务的发展。此外在出海过程中，越来越多的企业意识到自身管理的短板。在国内，生产线相对集中，员工文化认同感高，指令上传下达效率高。等出海后才发现，在文化、法规、理念等不同差异的碰撞下，原本引以自豪的管理体系完全不适应国际化的舞台；适应国际化的人才和标准化体系将是这一轮出海企业面临的巨大挑战。

为了解决这些问题，就需要重塑人才管理体系，梳理业务发展方向，盘点人才匹配和能力缺失情况，平衡好过去有丰功伟业的老员工和来开疆拓土新员工的关系，建立核心岗位库，形成动态的人才进出机制。

劳动工具的应用：不是削足适履，而是量体裁衣

随着新科技的广泛应用，劳动工具的定义已经超越了传统的实体工具范畴，进而拓展到网络化、智能化、数字化等辅助技术。然而，如果只是跟风式地使用新工具，而未能与自身业务与组织机构相结合，那么工具不但无法帮助企业提升运营效率，反而会引发更多的问题。在引入新的劳动工具时，“削足适履”的方式绝不可取，“量体裁衣”才能让工具发挥最大的价值。

我们曾经协助一位客户解决“数字化系统融合”的问题：这家企业上线了多个信息与数据管理系统，包括生产、库存、销售和财务管理系统。然而，这些系统上线时都是各自为战，为了数字化而数字化，未能与业务流程和组织架构紧密结合，结果导致各个系统的数据源、核算口径、最终结果都不一致，员工需要花费大量的时间和精力去核算、校验。这不仅增加了非增值的工作量，甚至比系统上线之前还要混乱。这样的问题并非个例，而我们在解决这些问题时，首先需要从业务逻辑出发，深入分析每个流程、每个节点的勾稽关系；其次建立相适应的技术底座和应用用例；最后优化组织的管控、职责、架构、绩效等体系。通过战略-业务-技术-组织的逐层分解和承接，才能让工具真正的为企业所用，带来实质性的效益。

工具的使用让猿变成人，今天的人类更不应该成为工具的“奴隶”。新的工具应用，不应该单纯地“跟风”，也不应该脱离实际业务变成一个“展示”，更不应该变成业务和组织的拖累与阻碍。未来一定会出现更多、更强大的劳动工具，真正能够用好这些工具的企业，才能脱颖而出。

劳动对象的变革：不是堆砌积累，而是挖掘价值

在新质生产力中，劳动对象不再局限于有形的物质对象，也包括了信息、数据、知识等无形对象。然而我们看到，很多企业虽然堆砌积累了很多的“对象”，但是并没有对其“劳动”，大量的信息数据束之高阁，丰富的知识技能无从应用，这种方式带来的潜在损失是难以估量的。

《全国数据资源调查报告》数据显示，2023年，我国数据产生总量达32.85泽字节(ZB)，相当于1,000多万个中国国家图书馆的数字资源总量，全国每天产生的数据量就达到了惊人的900亿个GB。在未来几年中，这个数字还将以年均20-25%的速度增长。而在企业层面，每天也有大量的数据生成，并进而被采集、传输、存储。但是，这些数据往往并没有被有效的运用，以挖掘其潜在的价值。为了让这些新的“劳动对象”不再“沉睡”，我们需要进一步对数据进行分析和应用，为企业解决实际的业务问题，创造实质性的效益。

在算力与算法高度发达的今天，数据分析和应用的瓶颈往往不在于分析方法本身，而在于基础的业务逻辑规则，以及从业务逻辑到分析方法的“转译”能力。举例而言，计算器可以大幅提升计算的速度和准确性，然而如果不清楚基本的四则运算规则，或者没有将四则运算规则“转译”给计算器中的集成电路，那么再强大的计算器也无法给出正确答案。在企业实际工作中，也经常发生类似的问题。因此，我们认为，为了挖掘数据的价值，首先需要建立高效的管理方式，例如精益运营、卓越营销等；然后培养“转译”的能力，搭建从业务到算法的桥梁；最后结合丰富的数据，采用适合的算法，得出问题的答案。单纯的数据堆砌并不创造价值，脱离业务的分析也只是无米之炊，只有在高效管理体系的基础上，数据应用才能真正发挥其价值，让企业如虎添翼。

热点话题

Hot Topic

企业可持续发展转型与绿色投资新阶段

展望2025年，在日益复杂的全球政治经济格局下，企业将面临更具挑战的竞争环境。与此同时，可持续发展理念不断深化，来自客户、监管、市场、投资者等多元相关方对企业可持续发展要求与日俱增，企业的ESG表现已成为衡量其综合竞争力的重要维度。罗兰贝格认为，企业需系统思考ESG与自身发展的关系，将ESG理念切实融入自身战略与经营，建立体系化的ESG管理能力，才能在可持续发展的浪潮中保持竞争力。

ESG信息披露迈入新阶段，企业在合规基础上，应主动将ESG理念融入企业发展

2024年4月，沪、深、北三大交易所发布了上市公司可持续发展报告指引，要求上证180等在内的四大股指样本公司以及境内外同时上市公司应最晚于2026年披露2025年度可持续发展报告，标志着A股开始迈入ESG信息强制披露的新阶段，此举将持续推动本土上市企业ESG信息披露的规范化、体系化，亦将对其他市场主体发挥显著的示范效应。

我们认为，企业不应停留于被动满足合规要求，更应从自身发展的角度出发，主动将ESG理念融入企业长期战略与日常经营，以驱动真正意义上的可持续发展。例如，围绕环境议题，在满足相关环境治理要求的基础上，积极挖掘可持续发展趋势下的业务机遇，布局新兴绿色技术与产品、实现绿色溢价，打造新的增长曲线；围绕社会议题，充分重视员工发展、客户服务、供应商管理，推动与利益相关方的合作共赢；围绕治理议题，立足于企业战略与业务需求，从组织、绩效、流程机制等方面，不断完善企业治理水平，提升企业运营效率。

全球净零目标道阻且长，企业须立足自身实际，合理规划降碳目标与路径

气候变化是环境维度中备受关注的首要议题之一。根据联合国环境规划署发布的《2023年排放差距报告：停止空谈》数据，2023年，全球温室气体排放达到了创新高的571亿吨，较2022年增长1.3%，高于新冠疫情前（2010-2019年）0.8%的年平均增速。若全球仍以当前的速度排放温室气体，到本世纪末，全球升温将达到2.7℃[1]，显著偏离《巴黎协定》所设定的1.5℃目标：这意味着各国需进一步加快降碳步伐。长期来看，实现全球脱碳的愿景仍是主流共识，但短期内，俄乌冲突带来的能源危机余波、全球经济增长放缓、特朗普宣布将再次退出《巴黎协定》等因素，都为脱碳进程蒙上阴影，海外企业的降碳步伐也呈现出分化态势：

一方面，部分传统能源跨国企业调整了其阶段性降碳目标，以确保短期盈利能力。例如，英国石油公司（BP）放弃了到2030年减少石油和天然气产量的计划，再度专注于碳氢化合物以提高投资者回报，但2050年净零目标保持不变；壳牌集团（Shell）将其2030年减排目标由原本的20%下调至15-20%；全球大宗商品巨头嘉能可（Glencore）放弃了其剥离煤炭业务的计划。

1) 世界经济论坛《为什么我们要把全球变暖控制在1.5℃以内》

另一方面，海外化工巨头持续发力低碳转型，构筑绿色竞争力。例如，巴斯夫于今年9月发布的全新战略《Winning Ways》中，转型（Transform）被列为其四大战略杠杆之一，而绿色转型是其核心。在不同阶段，巴斯夫将通过能源、技术、产品、原料等方面的投资，推动减排目标的实现，预计在2025至2028年期间，与转型相关的支出预计平均每年将高达6亿欧元；赢创在其新发布的创新战略中，明确其将围绕生物基解决方案、能源转型和循环经济三大核心创新增长领域进行大部分研发活动，以推动绿色转型，并进一步加强对可持续领域的关注。

聚焦中国，伴随未来更多行业被纳入碳交易市场，以及本土企业更多参与国际竞争，推动自身低碳转型是重要课题，但企业需立足自身实际情况，制定科学合理的减排目标、明确降碳路径，并建立与之相匹配的碳排放管理体系，提升碳管理能力。

技术创新持续赋能企业转型，绿色投资成为市场风向

全球范围内，能源、工业与交通三大部门是温室气体排放的主要来源，对我国而言，发电、钢铁、建材、有色、石化、化工等八大重点行业，占碳排放的75%左右。对于众多高耗能、高排放行业来说，拥有明确的净零排放路径，脱碳技术的持续发展与规模化应用至关重要。展望2025及未来，清洁能源、低碳交通系统、循环经济、合成生物学、CCUS（碳捕集、利用与储存）与数字化等绿色脱碳技术，都将在全球净零之路上扮演不可或缺的角色，并持续受到来自产业与资本市场的高度关注。企业应保持对于技术迭代的敏感度，积极跟踪市场动态，结合自身业务发展诉求，前瞻性开展绿色技术的布局与应用。

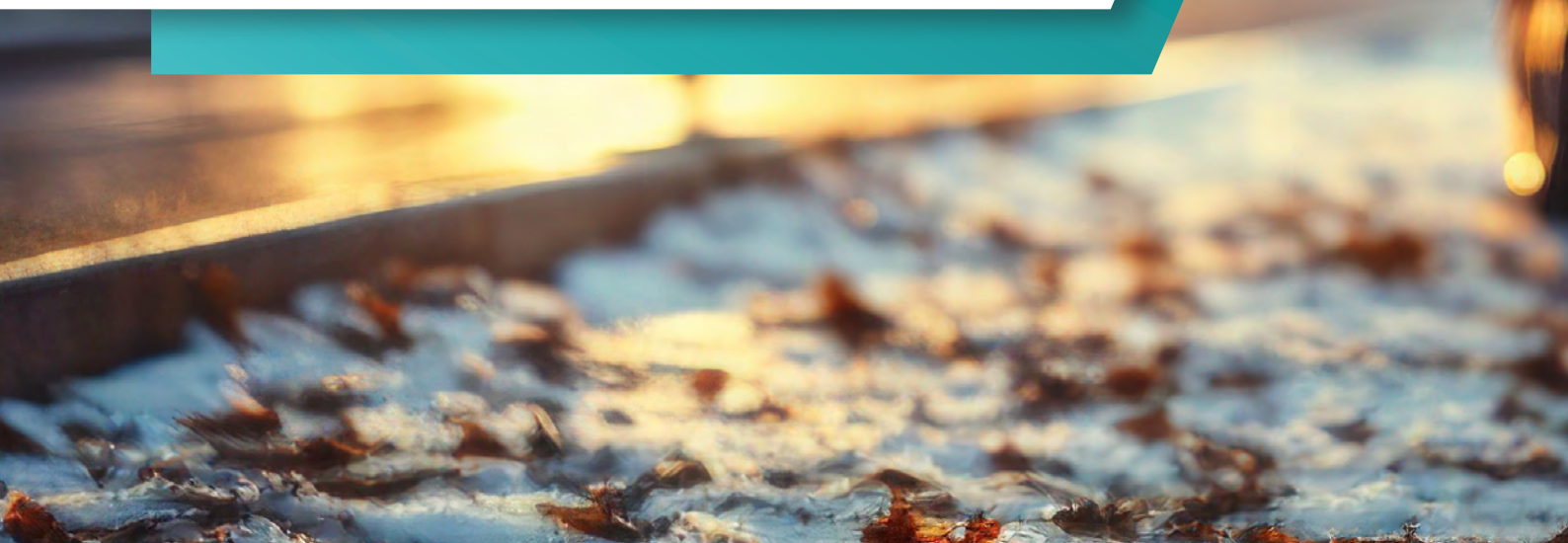
行业趋势
Industry Trends

汽车
Automotive

回望2024的中国汽车产业，变革浪潮中的在华主机厂迎来了极度白热化的本地竞争。价格战层出不穷、新车型眼花缭乱、新技术飞速迭代、新人群多样脸谱，这为汽车行业管理者带来了决策效率和盈利压力等方面的挑战。然而，不可否认，风起潮涌的本土市场环境也孕育了诸多里程碑式的突破：新能源车月度渗透率首超5成、自主市场市占率超6成、汽车出口巩固世界第一，这三个数据的新高均标志着本土汽车产业的升级突破。

回顾2024年的全球汽车格局，国际秩序变化中的激荡寰宇给中国车企的全球化进程也带来了不小挑战。多极化格局之变导致了前所未有的不确定性、贸易保护抬头带来了远超预期的准入难度、技术路线的区域分化也形成了一定的市场接受度差异。然而，尽管如此，在本土竞争中摸爬滚打过的中国车企和零部件企业仍凭借着更具质价比和领先性的产品及品牌体验加速融入全球产业链。

展望2025年，这将是更为不凡的一年。国内市场大浪淘沙、全球局势云诡波谲。尽管长期来看，汽车产业的变革是“马拉松”式的，但如何应对2025年的短期不确定性是每一个汽车行业领导者亟待思考的问题。站在汽车产业观察者的视角，罗兰贝格汽车团队总结了2025年的六大关键行业主线。这六大主线展望不仅将影响到汽车产业的单一环节企业，还将全面影响到生态体系的诸多参与者。



趋势 01

价值体系的重新定义

2024年，中国乘用车市场的激烈价格战使车企利润率的重大挑战愈加凸显。1-9月份车企整体利润率仅为4.6%，其中9月更是降至3.4%。白热化的竞争加剧了传统车企的生存压力，也引发了车企对价格战背后的反思。在新能源汽车和智能化快速发展的背景下，为了更好响应市场终端的快速变化，车企的营销和价格策略不断调整。究其根因，中国市场新一代消费者的多元需求、多变行为、多样品牌期待与更具差异化的价值主张等，是构成终端市场变化的关键。如何更好地理解市场、响应市场，是否能够**满足中国新消费者的价值主张变化是重获价值的关键**。

面对这一新的消费需求，单纯的价格战难以持续，反而有可能削弱品牌价值，造成长期的利润流失。因此，对于车企而言，本地化产品定义、差异化品牌营销、核心零部件的垂直整合及技术创新等是重塑价值的关键抓手。

- **本地化产品定义：**汽车行业的“新四化”正加速从以产品为中心的传统设计方式向以用户为核心转型。传统的“堆积数据”与“配置比拼”已不足以打造差异化竞争力。车企需要深度理解用户的实际用车场景，围绕不同场景的需求，通过整车设计优化与多配置的灵活联动，为用户创造独特且难以替代的用车体验。
- **差异化品牌营销：**品牌营销的核心目标远不止于“高端化”。更重要的是传递产品之外的价值，包括审美价值、体验价值、社交价值和文化价值等。通过这些多元维度，品牌能够为用户提供更丰富的体验，塑造品牌在用户心中的独特形象，强化品牌的情绪价值，使用户对品牌产生更深的情感共鸣，从而提高品牌忠诚度和为该品牌支付溢价的意愿。
- **核心零部件的垂直整合及创新：**垂直整合不等于“全面自制”。在当前快速迭代、高投入的环境下，盲目自制会导致资源分散、回报降低甚至质量问题等。因此，车企需从零部件的供应稀缺性、对整车竞争力的影响以及成本效益等角度慎重评估自制策略，集中资源于关键技术，优化资源分配并提升开发效率。

除了整车制造和销售外，车辆全生命周期价值管理应成为车企和零售服务商寻求价值增长的重点方向，以更好地在车辆的全生命周期构建价值挖掘的触点和新商业模式。围绕电池服务、二手车流转、金融方案、后市场场景的新价值模型设计亟待探索。

趋势 02

成本压力的全链传导

车企利润下滑为其财务状况带来显著挑战，并直接影响在中国市场的整体资源投入。面对盈利压力，车企不得不减少中长期的研发和基础设施投资，短期预算也相应缩减，尤其是在市场推广和新品投放上或削减支出。此外，为分担成本和降低风险，车企对于合资合作的模式将更为开放，以借助本土企业的资源和网络来保持市场竞争力。

这样激烈的市场竞争不仅体现在整车厂层面，还直接传导至生态圈不同类型的企业。我们可以看到，**降本增效已成为汽车产业企业当前的通用主题**。

受到车企采购降本的直接承压，**上游零部件**企业也纷纷寻求更积极和全面的降本计划，包括产品组合创新、采购管理数字化和供应链模式优化等。特别是外资零部件企业，应该更多关注本地化设计，以满足国内市场的需求，减少全球化平台带来的成本。与此同时，优化研发布局和提高研发效率也是降低运营成本的关键措施。**经销商集团**受到车企营销策略和商务政策优化的直接影响，在门店销售效

率下降、获客成本增加的背景下，经销商可以通过多种方式寻求成本机会，包括优化库存管理、建立数字化销售渠道、简化销售流程、灵活安排用工、集中采购和减少非核心支出等。**后市场服务企业**在面临电车油车切换和消费者养车行为变化中，短期经营压力同样增大。优化服务流程、引入数字化和自动化技术、提升员工技能、强化库存备件管理等一些列数字化提效手段正成为提升成本竞争力的关键。

不难发现，为了更好地应对全价值链的成本压力，车企、经销商和后市场企业不应只关注单一环节，而应着眼全渠道通路进行升级，以寻求价值链盈利改善机会。在数字化和线上线下融合的背景下，意味着企业不再单纯依赖传统的销售模式，而要更加注重营销效果和投资回报率。对于车企和经销商来说，提升客户体验、优化销售流程、加强数据分析和精准营销等将成为关键。后市场企业也需要建立更灵活的渠道体系，通过提供个性化服务、延伸产品生命周期管理等手段，提升客户黏性和复购率。此外，零部件企业须采取更加灵活的Go-To-Market (GTM) 模式并加强部件流通链路的利润透明度管理，确保各层级渠道的利润分配清晰，从而优化整体利润结构。

趋势 03

组织机制的求新求变

竞争态势加剧和成本经营压力要求汽车行业企业具备更精准的消费洞察和更快速的市场响应，企业的组织体系能力求变求新，以构建新阶段下的经营能力。

以组织目标的优化调整为牵引：组织体系化能力的构建既需要长期主义的培育，但同时面临“十五五”战略即将开启的短期见效压力，对这一矛盾体的平衡把握将是中国汽车行业各参与者均将面对的挑战，而该矛盾也将体现在企业发展的组织目标与考核指标的设定上。在发展新质生产力的原则指引下，企业组织需尽快调整管理思维，从规模导向向盈利导向转变，引导组织向高质量发展，提升盈利性和竞争力。

自主品牌体制机制改革加速：多家汽车集团已在2024年拉开组织转型变革的序幕。进入2025年，预计传统车企的改革将聚焦两大方向：其一是管理模式转变，随着自主品牌贡献度提升，集团需将过往的战略管控向经营管控转变，强化研产销一体化运营，推进全要素向一线实务集中，提级自主品牌管理，提升组织效率；其二是深化战略整合，强化战略协同，推进集团内资源深度整合与高效融合，明晰各品牌定位以减少利益冲突、提高资源利用率，发挥集团体系化优势。面对自主品牌发展的加速度，零部件企业也需与下游主机厂客户探索协作模式，缩短部件导入周期。构建跨部门、更敏捷协作、可复用的研发与交付中台架构，将是零部件企业在2025年提升对大客户需求高效响应的发力点之一。

合资企业自我转型持续追赶：2024年，众多合资品牌以“换将”为突破打响了份额保卫战，任命了一批更富创新能力、更熟悉中国市场的领导者。此外，以大众为代表的转型者正设立更具在华研发自主权的实体，将车型开发从德国总部转移至中国，确保在中国直接决策并加速本土产品的研发与智造。在“在中国、为中国”的趋势下，更多传统合资车企或可借助外部力量助推内部组织能力的自我转型变革。通过尝试技术合资等创新商业模式为起点，找到对组织内部冗长的决策流程、低效的采购体系和迟缓的车型迭代实施改革的抓手与决心。同样，国际零部件企业也需积极跟进，进一步敏捷反馈市场需求、加速能力补齐、健全本地合规体系等。预计2025年零部件领域中外合资合作探索将呈现更多新进展。

趋势 04

数字变革的深水探索

在消费需求多样化、国家政策等推动下，数字化转型仍是汽车营销领域的年度主题词，是品牌方获取核心竞争力的必要途径。随着国家对于打造消费新场景的鼓励，利用新技术和数字化赋能提升消费体验成为核心方向，如利用人工智能大模型、虚拟现实全景和数字人等技术拓展电商直播场景。

在此背景下，我们看到车企在传统流量型打法的基础上，也更加强调用户运营驱动的新模式，积极利用先进数字化工具和触点赋能用户转化和长期经营，主要包括以下趋势：

- **技术驱动凸显：**积极利用“万事皆可问AI”的影响力，车企正在尝试通过生成式AI，提升品牌个性化水平，改善客户互动体验，并在营销中实现更高的效率。例如，在投放端，通过上传车型介绍和推广物料至AI系统，自动生成个性化的云端物料库；在洞察层面，以CDP平台为底座，利用AI技术分析客户行为数据，制定个性化营销策略；在客服领域，利用AIGC赋能的智能外呼机器人，与客户建立智能化的沟通平台，提升顾客响应效率等。
- **流量经营持续：**加大公私域联动的建设投入。车企越来越重视公域流量与私域流量的有效结合，通过精准的数据挖掘和场景化营销提升潜在客户的转化效率，积极打造车企自身的私域流量池，支持用户的中长期维系。
- **关键意见车主（KOC）重要性凸显：**强化社交媒体和社群运营，构建整车厂主导的C2C传播链路。随着消费者对新媒体的偏好增加，车企普遍发力社群运营，以满足圈层化消费者需求。线上车主App的社群资讯质量和分发效果不断提升，逐渐瓜分大众化门户资讯App的流量和用户时长，车企积极利用线上KOC，挖掘品牌塑造、带货成交以及私域引流等多重商业价值。
- **零售端持续智慧化：**加强技术覆盖度和应用深度。在零售端，不少品牌坚持数字化手段的投入，以帮助提升经销商门店运营的精细化和一体化。其中包括智慧工牌、车牌智能识别、客流统计分析等，通过数据赋能店内精细化管理和上游品牌供应链协同，实现品牌一体化赋能智慧化。

在营销端持续深耕数字化的基础上，产销一体的前端数字化体系建设同样在提速。车企正通过数字化手段使全业务环节尽量实现数据化、智能化，以增加决策效率和管理透明度。

趋势 05

全球布局的踌躇前行

2020年至今，中国汽车海外年销量从不足100万辆迅速增长至约600万辆，跃升为世界第一汽车出口国。随着海外“低垂的果实”市场基本覆盖、增速回落、竞争加剧等，制胜国际化竞争的新阶段，出海的车企和零部件企业需从出口思维转向国际化经营思维，从低门槛市场覆盖转向高价值市场突破，在全球政经格局深刻变化的同时，抓住区域窗口期。

预计在2030年中国车企的海外销量中，约50%将来自本地化制造。如何构建国际化总部、属地化运营体系，如何打造本地化的全价值链能力，将是中国车企国际化新阶段的重要课题。

- **国际化管理能力全面提升：**首先，在思维上应转变中国总部定位，改为全球总部定位。其次，总部职能应逐渐具备全球管理和服务能力，充分赋能海外发展。同时，总部与海外需明确职能界面，海外需优先构建面向本地终端用户的产品、品牌、服务等职能，并逐步完善属地人才管理机制。
- **本地化全价值链能力锻造：**在海外产品端，车企需立足全球规划和定义车型，强化本地市场洞察与产品适配，打造全球爆款产品。在制造端，充分借助外部伙伴资源，探索多模式的本地化方案。同

时，构建标准化管理、成本管控和全球产能协同体系，强化本地制造单元盈利能力。在销服端，持续加强终端管控能力并针对本地偏好匹配品牌价值体系和传播方案，在全球范围内探索整合营销。

随着中国企业在低门槛市场的市占率高企，全球销量腹地市场成为下一步体系能力提升、销量突破的重点。

- **高价值品牌高地和体系能力建设并举，打造样板市场：**挑选全球品牌塑造和全价值链能力搭建的样板市场，重点突破。高地市场的突破亟需大客户等样板客户的快速击破，以及匹配样板市场用户的创新型打法的突围，以塑造一个“新势力、新实力”的本地形象。
- **零部件企业以长期附加价值与合规合作，进军高利区域：**具备技术和成本竞争力的领先国产零部件企业已向欧美、日本等汽车高壁垒市场拓展。面对当地严苛监管和成熟国际车企的标准，零部件企业需重点思考如何健全数据合规体系和整体能力。此外，对当地车企需求更敏捷的响应、更匹配的本地化服务，亦或通过资本纽带形成深度融合，将是零部件企业在深化出海中需持续强化的重点。

与此同时，在日益复杂的国际局势下，**风险防控应对刻不容缓**。出海企业需构建针对全球风险的实施监控指标体系和防范机制，确保风险快速发现、及时响应、有效应对。

趋势 06

前瞻技术的落地开花

汽车行业的发展离不开前瞻科技的驱动，而2025年恰逢众多技术革新实现加速突破。得益于基础科学的进展、政策积极引导和场景化应用发展，我们认为2025年将呈现三大技术趋势。

核心技术提速上车：AI在整车与产业链条上将加速端到端的应用，进一步赋能高级别自动驾驶，实现Transformer+BEV的全面应用到感知-规划-决策的端到端AI应用；AI在研发端的应用场景也将持续扩大，并显著提高研发效率；大模型同样将影响智能座舱的多模态融合应用。在电化学领域，下一代电池技术持续发展，高镍、高硅、固态电池等核心技术持续成熟。我们已经观察到众多车企、新势力甚至消费电子领域玩家等的前瞻布局。在科技与头部玩家的推动下，搭载固态电池的新能源汽车产品预计在未来2-3年内将迎来入市热潮。其他技术也不乏亮点，随着高电压平台、碳化硅控制器、低损耗硅钢片、多合一深度耦合等技术的进步，超过20,000rpm的高效率、高密度电驱动总成将在乘用车上实现量产；全域800V架构将逐步普及，成为中高级别量产车的标配；主动悬架线控技术有望打破被动悬架调校的局限，与自动驾驶系统联动，自主调节悬架参数，适应更多复杂用车场景。

智慧交通场景探索：在智慧城市和智慧出行领域，eVTOL技术呈现多样化发展，市场场景广泛，包括短途载客、货物运输和旅游观光等。其中，飞行汽车作为低空经济的重要组成部分，将在2025年加速商业化进程。电池技术、人工智能和轻量化材料的发展为飞行汽车提供了技术保障。此外，政策支持也在加强，如工业和信息化部等部门出台的通用航空装备创新应用鼓励政策，推动飞行汽车技术研发和商业化。

科技创新跨界融合：汽车出行生态不断扩容，并进一步与人工智能、交运物流、消费电子、健康医疗等产业融合。我们已经看到互联网玩家在后市场、数字化甚至电池回收领域的布局，智能座舱与大健康在功能和生态层面的融合，消费电子和科技玩家在AI、人形机器人领域的布局，以及光储充技术、隔墙售电在物流园区的应用与试点等。2025年，伴随产业融合加速，边界将进一步模糊。而对产业参与者而言，版图扩张的“诱惑”与战略转型的“风险”并存，企业更需要具备战略定力，找准角色定位，优化商业模式，为下个五年的技术布局做好准备。

2025年是对中国汽车行业玩家尤为关键的一年，如何着眼当下应对短期的高度不确定性和白热化竞争，如何布局在“马拉松式”的长期变革做好未来资源统筹等，是汽车行业领导者亟待通盘思考的关键课题。罗兰贝格汽车团队期待与行业参与者携手共谋，围绕战略转型、运营提效、组织重构、生态共建、数智落地、全球布局等课题深化合作。

行业趋势
Industry Trends

化工与材料
Chemicals & Materials

展望2025年，中国化工行业将稳健发展，业内企业抓取优质国际资产、以技术推动国产替代、优化企业治理与管控、以人工智能赋能长期竞争力，将是蓬勃浪潮下的四朵“浪花”。我们有信心看到中国化工产业经历新一轮碰撞、融合与迭代后，走上更高的发展平台与时代里程碑。

趋势 01

全球资产，版图重塑

过去1年以来，全球融资环境逐步宽松、资金成本下行，处于估值低谷期的化工资产受到买方的较高关注。从卖方看，以欧洲化工企业为代表，受俄乌冲突影响、失去低价天然气供应，欧盟绿色政策亦在一定程度上对企业短期经营形成较高负担，大量化工企业进行分拆重组与资产出售。其中，涵盖了以索尔维为代表的分拆后专业化经营的选择，也包括了以巴斯夫、陶氏杜邦、朗盛、盛禧奥为代表的分拆后出售部分资产的模式，还涉及以科思创为代表的整体性出售案例。

国际化工资产版图重塑，行业竞合格局将会发生一定变化，关键技术与产品的归属亦将出现重新洗牌。在此浪潮下，中国企业有必要在符合各方期待与利益的情况下，积极关注、适时出手，抓住优质资产机会。有鉴于此，罗兰贝格认为，2025年中国化工企业的跨境并购研究与实操活动有望重燃；我们也建议企业家与管理者通过科学系统的标的调研与沟通方式，有效规避风险，达成资产布局目标。

趋势 02

国产替代，方兴未艾

随着下游高端制造产业不断发展，中下游材料依赖进口的问题暴露无遗，内循环、国产化势在必行。近年中国化工企业技术竞争力与新质生产力不断提升，化工产业正进入新一轮国产替代阶段 —— 己二腈、聚烯烃弹性体（POE）、光学膜材、电子特气、特种陶瓷等高端产品过去完全由国际玩家垄断，这一格局正悄然转变。

展望未来，化工产业、尤其是下游精细化工与新材料领域，为国民经济发展提供基础性支撑，也是国家综合竞争力的战略要素，将持续涌现国产替代的新玩家与新产品。值得强调的是，国产替代并非终局，在该里程碑完成后如何将蓝海产品保持在较好的行业竞合格局与利润水平、而非迅速进入红海搏杀，是值得每位企业家思考的问题。

趋势 03

治理管控，提质再造

受宏观经济形势与行业周期双重影响，中国化工企业经营受到挑战 —— 过去3年规上化工企业营收几未增长、利润总额下滑约20%。面对严峻挑战，领先企业的董事会、管理层已重新思考公司治理与管控方面的优化空间，力图通过管理重构，逐步摒弃孕育过往成功的惯有模式，以新的组织活动与能力实现竞争力提升。与此同时，诸多民营企业进入了“企二代”接班时代，治理与管控话题成为支撑新一代领导团队风格与特色的重要抓手。

罗兰贝格认为，治理与管控重构是化工企业进一步增强综合竞争力的重要举措，为战略发展与业务经营提供扎实的基础保障与赋能支持。进入新阶段的发展周期中，将有愈来愈多的中国化工企业将注意力从单一的业务问题转移到全面的企业管理上。

趋势 04

人工智能，宏图渐展

人工智能技术（下称AI）在过去2年实现了重大突破、形成全球关注之热潮；以ChatGPT为代表的生成式人工智能（下称GenAI）成为现象级技术产品，相比曾用时14个月将用户拓展到1亿人的微信，ChatGPT仅用了2个月。更进一步的是，利用GenAI可提高50%以上的编程效率，降低1/3以上的基础法律文书撰写时间；有鉴于该技术的划时代意义，产业界普遍认为长期来看AI将成为推动各行业赛道重洗洗牌的关键变量。

由于AI技术需要在具体场景下不断训练，才能形成准确高效的定制化解决方案，包括化工行业在内的产业界尚未做好完全之准备；部分领先化工企业初入此门，在研产供销各环节构建与AI 技术及咨询机构的紧密协作。以研发为例，在新分子合成、实验室质量控制、工艺技术创新等方面正逐步有实践之足迹。展望未来，2025年或将掀起一轮化工企业在AI赛道的竞逐，中国化工企业不会落于潮头，必有更多玩家进行探索和布局，以期获得长期竞争力。

行业趋势
Industry Trends

政府与公共
Civil Economics

2024年的三个重大趋势奠定了2025年发展的主脉络。一是以大金砖体系带动全球南方的经济新全球化格局渐渐开启，全球资本的中国流向呈现新形态、新模式。二是新质生产力的系统提出，带动科技创新与产业创新加速融合，产业发展动能的结构性转化进一步加速。三是三中全会开启全面深化改革，推动区域产业发展迈向综合实力竞争新格局，推动城市迈进存量发展和运营增长新阶段。

趋势 01

发达国家产业投资呈现形态变化

中国产业链综合竞争实力的提升牵引发达国家对中国的投资形态出现新变化。部分产业的投资集中度提升，适配跨国企业全球产业链重心转移需求。部分产业随着股权投资的逐步放开，外企以战略投资人身份加大投资中国企业，分享优势产业和第三方市场收益。部分产业则是外资以自身全球化的品牌、渠道等下游能力，合作置换中企股权，在中企全球化布局中分享收益。

趋势 02

大金砖新兴经济体资本加快涌入

大金砖体系作为新全球化经济体系，影响力正在快速扩大，相关新兴经济体的资本加速流向中国。所在国优势产业的龙头企业进入中国，建设产能基地和龙头项目，分享中国产业链集群优势。产业资本通过股权投资形式，参与战略新兴产业发展收益，并牵引投资对象赴所在国布局。积极邀请中资园区运营机构赴所在国建设产业园区，服务龙头企业出海项目和产业链跟随落地。

趋势 03

中企出海催生集群化协同式打法

地缘政治变化和贸易冲突并未羁绊中企出海的大趋势，但在策略和路径上催生集群出海形态。以龙头企业为牵引，政府支持引导上下游协同拓展，推进梯度布局。一线城市吸引中企海外职能中心总部落户，整合金融、供应链及专业服务资源，强化产业全球影响力和供应链枢纽功能。海外项目更进一步呼唤园区开发运营出海拓展，解决所在国产业园区运营难题。

趋势 04

科技服务生态构建新质生产纽带

新质生产力强调科技创新和产业创新深度融合，科技服务是重要纽带，生态建设成为迫切需求。汇集新型研发机构、技术转移、检验检测、知识产权、创业孵化、科技咨询等机构，丰富生态组成。建设概念验证中心、联合创新中心、技术服务平台等科技服务设施平台，做强产业链共享能力。积极引入外资科技服务机构，以点带面，快速推进与国外各类科研机构、学术机构的科研网络连接，承接创新转化需求。

趋势 05

科创联合体升级产业链创新能力

建设科创联合体，实现跨产业、跨学科的产业和科研资源的联动。建设重点实验室等科学设施聚焦产业主领域的关联科研方向布局，突出创新策源研究。科技服务平台突出科研协作功能和技术服务功能，侧重细分领域的概念验证和技术转化。新型研发机构搭建产业链联合研发功能，形成需求牵引、上下游协同、收益分配的协作体系。

趋势 06

全球高端科技创新人才加快流入

伴随中国产业链升级需求和国际政经格局变化，全球高能级科技人才正在涌入中国。通过行业协会和科技组织，政府和企业共同梳理拟引入的顶级人才清单，针对性建立合作联系。中心城市通过更便利的服务措施和研究经费投入，在学术研究领域扩展顶级人才储量。龙头企业通过全球创新中心建设，引入高能级产业创新人才，加快应用研发和学术对接。

趋势 07

招商主抓手回归产业链本质需求

《公平竞争审查条例》的施行促使地方招商从成本竞争转向环境竞争，三大招商抓手将更受重视。切实理清产业链资源，基于空间范围梳理清楚上下游企业，全面展示入驻企业的资源协同效应。针对性建设创新平台生态，突出公共技术服务能力和平台效应，展示产业链协同创新潜力。偏金融投资转向产业链布局投资，从投资长期性、产业资源对接、多维度资本扶持等构建企业扶持体系。

趋势 08

地方国资躬身入局战略新兴产业

地方国资处于主责主业战略转型关键期，布局战略性新兴产业既可服务地方科创经济发展，又能打造地方国资的支柱型业务。利用地方产业资源，精选新兴细分领域，通过重点企业收购整合，先打造链主企业。以链主企业为牵引，沿产业链上下游投资布局，形成具备协同优势的产业平台。优化产融协同，金融侧重分层投资策略和资本工具，产业平台负责整合承接和做实产业，形成资本与产业的进退闭环。

趋势 09

绿色基建集约需求呼唤零碳园区

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，场景化搭建脱碳路线图，把控全局与重点领域的关键环节。集中统筹能源使用，谋划新型综合能源基建及分布式能源供给，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 10

城市空间财务化主导发展新思路

土地出让收入持续降低，促使城市化从增量型增长转向存量型增长，城市运营的中长期收益和现金流贡献成为关注重点。基于运营视角调配产业、商业、住宅空间，前两者贡献可持续收益，后者保障充裕流量。重新定义开发策略，在土地价值提升基础上评估城市运营中的流量贡献和资产成熟速度。进一步细化运营的各类型场景，基于场景预测中长期运营收益，从财务视角评估发展可行性。

行业趋势
Industry Trends

消费品与零售
Consumer Goods & Retail

2024年对中国消费品和零售来说似乎比2023年更加挑战。“存量”市场已经不仅指那些受到房地产放缓影响的耐消行业，几乎扩展到所有消费行业，能够“逆势成长”无需前述都可以自认为是“真心英雄”。尤其是业务重心偏向高层级市场的品牌，不少遇到了史无前例的负增长。作为一抹亮色的“出海”，也被阴晴不定的地缘政治因素撒下了一层阴影。但是，值得欣喜的是，同样是较冷的体感，消费品和零售企业从2023年的等待和观望中走出，积极在收入和利润层面寻找存量时代的制胜之道。

在细分行业方面，猪牛周期使高蛋白行业冷热不均，食品饮料从家外场景的复苏中受益不少，时尚奢品受国内高端人群收入增长减缓和出境游增加双重冲击，家居整家解决方案风头不减，家电企业从海外运营中获取较高增长，食杂零售中胖东来和奥乐齐成为2024年零售人津津乐道的话题。总的来说，消费品和零售在经济放缓时代较工业等行业更具韧性，而头部品牌往往能从集中度提高的过程中受益，将会有更多的细分市场进入到寡头垄断的局面。

翘首2025年，即便国际地缘政治日益复杂，甚至矛盾进一步激化，我们相信有韧性的中国经济和有远见的中国政策制定者都将会推进中国走向国内消费力驱动的经济增长模式。消费者诉求将延续两极化趋势且图景更加复杂，要求品牌具有更强的战略洞察能力和精细应变能力。存量时代的加速出清，将使那些具有全链条经营优势的领先企业扩大市场领导地位。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

消费分级之“分水岭”

随着产业成熟，品质信赖从行业领先企业的品牌优势变成全行业的通配，加上社交和内容电商对白牌的助力，以及2024年零售商在不遗余力的发展自有品牌，品牌商在2024年承受着更大的价格压力，仍然不遗余力地维护自身在消费升级和品牌溢价领域的地位。

根据我们对近几年来消费“升级“和“降级“的品类研究，我们认为，升级和降级的分水岭在于“三术”：艺术、技术和话术。有人说这些年的人群新趋势就是出现了“懒人群”和“作人群”，我们认为应该看到新一代人群相比较而言更加理解生活的意义，也更加要面对生活的压力。新一代消费既要看外在的皮囊，又需要有趣的灵魂，自然对艺术和话术有着较高的要求。而经济腾飞这些年来，造就了占人口20%的大学生以及更多的没有大学学历的但已经非常精明的消费者，出现了大量的“技术派”、“成分党”。三术合理强化设计和功能等高端理性属性以及快乐、舒缓、连接等情绪价值，使品牌可以像10年前的品质信赖一样获取溢价。

趋势 02

品牌/产品矩阵拓展还是聚焦?

2024年，即便是行业龙头企业也开始更多的考虑聚焦战略。在存量竞争时代，企业更加注重牢牢守住自己的优势根据地并提高品牌运作资源配置的效率。既要聚焦，又需要把握增长机会，有时会面临无法决策的困境。我们认为，决策的核心依然在于消费者对品类诉求态势的判断，是以基础性的品质信赖为要求，还是这个品类能够承载技术进步带来的体验升级和赋予情感价值带来的感性价值升级，从而在细分场景下体现出优势?

在聚焦战略和资源效率的视角下，爆品对业务的价值愈发凸显。2024年，既能看到“异军突起”的抖音爆品，也能够看到“大器晚成”经过多年培育的全域爆品。究其逻辑，还是抓住了“新理念”“新心智”，所谓“大器晚成”，也是因为主打理念心智经过了一个较长时间的多品类、多品牌共同塑造的过程。作为引领者，通过全域的消费者洞察，持续识别消费者新理念心智，并以量化标准持续评估品项前景，才能实现“承受经过计算的风险保持定力”。而作为快速跟随者，如何洞察跨品类爆品趋势所呈现的新理念心智并迁移借势，就成为有限投入下打造爆品的关键。

趋势 03

快速响应市场的敏捷研发能力

随着消费者需求日益多元化、行业供应链体系逐步完善，产品上新的壁垒逐渐降低，使消费者的选择更加丰富。在这样的背景下，企业面临压力，需提升敏捷开发能力。与传统流程化研发不同，敏捷研发是一种“小步快跑”的模式，在高时效的要求下，通过合理分配创新资源，充分利用市场反馈以快速迭代创新，从而降低开发风险，提升创新效率，帮助企业捕捉市场机遇。

首先，近年来数字化工具的快速发展，大大提升了企业洞察的精准度。传统的市场洞察依赖消费者调研和报告，存在一定的时滞。然而，随着社交媒体、电商等的发展，企业能快速地了解消费者历史行为偏好，同时，通过AI模拟测试等工具，能更快、更真实地了解消费者真实反馈。部分领先企业甚至可以通过会员共创、直播间互动等方式与消费者互动，提升了研发的精准性。其次，根据不同研发目标，差异化地分配研发资源是提升研发效率的关键。最后，敏捷研发需要供应链能力的支撑。通过引入模块化设计、柔性化生产改造及与外部供应商合作，才能将敏捷研发的成果高效地转化为工业化生产。

趋势 04

消费品和零售领域人工智能（AI）应用展望：未来的创新之道

AI技术正在深度渗透消费零售领域，带来了巨大的机遇和颠覆性变革与挑战。罗兰贝格指出，消费品企业要在激烈竞争的市场中保持敏捷，需学习、适应、拥抱并驾驭AI趋势，将其视为企业未来创新的关键因素。

目前，ChatGPT展现出变革性的研究、分析与生成功能；但作为概率模型，其仍有虚假信息、数据安全等局限。罗兰贝格指出，企业可采取措施缓解这些影响，如调整模型以提升任务处理能力，管理数据以保护信息安全，从而更好地实现AI的商业价值。

罗兰贝格分析了AI在消费零售行业的四种运营模式：全自动化、用户驱动、提效增益、传统依赖。企业在自动化和客户体验方面取得平衡，将更可能实现投资回报率和客户体验的共赢。此外，AI驱动的自动化、个性化、透明化运营模式将成为趋势，罗兰贝格建议企业评估端到端的自动化机会，精简复杂流程，推动智能化转型。

特别的，AI可作用在从研发、生产、管理到市场营销、销售的生命周期各环节，驱动企业效能提升。罗兰贝格分析了全球及中国超过60家消费品企业在品牌创新、市场营销、销售效能提升方面的AI应用案例，揭示AI的潜在价值。例如，在营销中使用人工智能可将点击率提升223%，转化率提升500%。

总的来看，AI是企业未来发展的创新源泉。企业需从组织、产品和技术等多方面着手，分析并规划AI战略，最终实现品牌的智能化赋能。

趋势 05

面对渠道内卷，强化精准敏捷的渠道运作

在经济增速放缓、行业竞争加剧的背景下，渠道竞争加速内卷。尽管零食店、会员店、折扣店等新兴渠道不断涌现，但它们对存量市场的争夺也日趋激烈。渠道快速变化和加速内卷，使企业必须及时把握渠道动态，合理制定策略，有效分配资源，并实时监测投入回报。总体而言，尽管不同企业因品类和规模的差异，GTM模式有所不同，但精细化渠道运营能力已成为各类企业的共同追求。

精准敏捷的渠道运作包括：敏捷的渠道规划和策略、强大的终端执行能力、有效的闭环管理、精准的费用管控等。在一批领先企业的成功经验引领下，越来越多品牌正加速推进渠道数字化和系统工具建设，覆盖B2B2C全价值链环节，从而建立对终端执行标准和结果的闭环管理，提升渠道费用投入的精准度。精准敏捷的渠道运作能力，是企业在激烈渠道竞争中获得优势的关键所在。

趋势 06

时尚与生活方式企业重新思考全球DTC与渠道建设之路

近年来，直接面向消费者（DTC）热潮正在消退，由于DTC基础设施的高昂投入，时尚和生活方式企业逐渐将注意力转向多品牌零售和线下渠道。

罗兰贝格对美、德、日三个主要市场1800余名消费者的研究显示，消费者仍然重视零售终端和线下门店，线上线下渠道协同和全渠道互动变得至关重要。企业需要根据市场的特点制定个性化的渠道布局策略，重新评估DTC与多品牌渠道的组合方式。

在渠道建设方向上，尽管DTC模式提供了对品牌形象和消费者数据的掌控权，但近年数据显示其增长面临阻力：为保持DTC销售，企业需在技术上进行大量投资，但随着竞争的加剧和线上获客成本的提高，这一策略面临挑战；此外，技能短缺和无法有效整合线上线下触点也使得DTC的执行困难重重。

基于调研数据，多品牌零售渠道的价值在所有消费者群体中依然显著（84%的消费者在购物过程中仍访问多品牌渠道），表明企业不应忽视其作用。此外，61%通过DTC渠道购物的消费者会先从其他渠道获取信息，突显全渠道覆盖的必要性。

渠道冲突、消费者期望和资源分配等挑战是企业制定全渠道策略时应关注的要点。企业需为每个渠道明确定位、设定目标，或采用自评估工具来优化现有渠道组合和布局策略。同时，企业在制定国际化的渠道策略时，要从消费者需求出发，平衡多品牌和DTC的优势。

总而言之，建立强大的渠道组合与分销策略、了解消费者行为，能有效帮助企业在激烈的市场竞争中脱颖而出、确保分销策略的长远发展。

趋势 07

DTC驱动的未来卓越零售新展望

近年来，消费者与品牌互动逐渐成为零售转型的关键：消费者需求已从基础产品向体验和情感共鸣转变，时尚零售则逐步迈向“卓越零售”3.0时代。品牌在此过程中应通过创新渠道和数字化，强调与消费者的多元互动，实现品牌和消费者深度连接。

在零售3.0时代，消费者不仅期望高品质产品和服务，还追求与品牌在情感层面和价值观上的沟通与共鸣；品牌则通过持续丰富核心要素内涵和升级新兴要素，与消费者建立全生命周期的深度互动。具体体现为：渠道与用户接触分散化、粉尘化，实体渠道在“变独立、变小、变精致”与“变大、变全和更多变”两大方向同时并进，以及渠道-消费者沟通趋于场景化、故事化。

与此同时，DTC模式与触点协同：DTC不仅促进品牌与消费者直接联系，也通过多触点协同提升品牌故事的传递；但实体店作为品牌展示阵地的重要性依然突出，如快闪店和社区店能够创造情感价值和社群共鸣。此外，品牌也可通过定制化产品与消费者建立更深层次的连接。

展望未来零售，品牌应当突破传统门店的物理限制，追求全天候、多渠道的体验覆盖。门店不仅是销售场所，还是多功能“体验中心”和“全渠道枢纽”。此外，人才赋能和顾客关系管理的重要性凸显。未来，卓越零售将围绕数字化、可持续发展和社群运营三大目标，从“场-人-互动”角度出发，更好地服务消费者需求。

趋势 08

2024年全球时尚行业经营启示

2019-2023年，全球疫情及不稳定的国际局势对时尚鞋服行业带来了严峻考验，企业需要在供应链柔性、本地化布局以及数字化变革等方面进一步加强应对能力。

全球时尚行业挑战正在不断加剧，全球局势导致材料成本上涨、扰乱供应链，欧美陆续颁布政策加大环保监管，高通胀与经济下行令消费者支出趋于保守；时尚行业需要密切关注市场变化并灵活应对。渠道与环境则呈现“新常态”：消费者线上购物比例增长，线下门店的角色逐渐演变为体验中心，品牌需要构建多触点的体验。同时，消费者对可持续时尚的关注增加，快时尚品牌设定的可持续标准也提升了市场期望。

以上意味着，品牌需重新审视全球商业模式并进行压力测试，以保持竞争力。通过DTC模式增强消费者关系、提高品牌控制力、快速响应市场变化，同时加强品牌和产品建设、供应链本地化，并注意评估不同区域市场地缘特殊考量带来的风险

我们总结了未来全球时尚行业三大原则：品牌需以消费者为中心、强化本地文化联结、并持续消费者沟通；同时聚焦核心市场、优先配置资源、投资技术和人才、拥抱组织变革、建立DTC渠道、并做好数字化，确保持续增长和消费者参与。

通过这些策略调整，时尚品牌可以有效应对市场挑战，实现长远发展和持续增长。

趋势 09

孵化第二增长曲线，突破增长瓶颈

随着竞争加剧和消费需求的多元化，越来越多的传统行业龙头企业正面临新品牌、新赛道的颠覆性冲击。单靠一两款传统大单品已不足以支撑企业的长期竞争力和业务稳定性，打造第二增长曲线已成为关键。对于企业而言，孵化第二曲线是一个系统性工程，不仅要懂得“生”，还要懂得“养”，即通过试销迭代、上市后的持续投入和耐心孵化，以突破增长瓶颈。

首先，在产品开发阶段，需深刻理解消费趋势，并坚持前瞻性布局。例如，在饮料行业，近一两年在无糖、养生等细分赛道上领先的企业，往往都是多年坚持布局的结果。其次，重视D2C渠道的试销反馈并进行产品迭代尤为重要。随着私域、直播及传统渠道数字化升级，品牌能更快速地获得销售反馈，甚至直接获取消费者的意见反馈。最后，新品上市后的孵化机制也是决定其成功的关键。通过差异化、分阶段的KPI目标设计，并辅以持续的资源投入，才能培育出具有竞争力的产品。

趋势 10

品牌出海，三大课题决定陷入泥泽还是淘金新世界

与出海表现火热的新能源汽车等行业相比，消费品企业的出海显得相对平静。其根本原因一方面在于中国巨大的本土消费市场，既是本土品牌的宝藏，也成了束缚企业的“金手铐”；另一方面，在众多以消费者为驱动而非科技驱动的品类里，打造适应海外市场消费者的竞争能力与打法无法简单复制企业在本土市场成功。因此，OEM/ODM或者低价市场一度成为许多企业的选择。

然而，品牌出海已成为构建领先的消费品企业的关键战略选择。面对陌生的海外市场，精准理解与挑选合适的目标市场切入、并敏锐洞察出目标市场的破局点，是品牌出海成功的起点，但并非实操中最大的卡点。想清楚“立”与“破”——即如何在产品研发、品牌沟通、渠道打法实现复制自身优势基因与海外本地化、敏捷化改造的最佳平衡，并建立合规且可控的海外业务与团队管理机制会是更持续的挑战。同时，在目标国寻找合适的合作伙伴、帮手与优质资源整合利用，也成为四两拨千斤、快速走向成功的有效手段。

趋势 11

存量时代的组织变量

“人员优化”和“裁员”应当可以列入2024财经新闻的热词，除了业务调整优化，提升组织效率也成为了企业在存量时代下精进的要求。2024年更多的企业推进了组织架构变革、流程重塑和管控加强的举措，普遍采取了矩阵式组织、流程效率提升、业财一体的零基预算等方式。我们认为，存量时代下的机会发现，无论是增长机会，还是降本增效机会，需要更加多地向一线授权和强化一线责任，进一步强调了稻盛和夫所提倡的“全员经营是经营的最高层次”的理念。

在“全员经营”下，要求战略、价值创造和业绩指标的紧密捆绑，从而给经营者透明公正的评价。这就要求在存量时代，过去长期未能扎实实施的战略规划、业绩对话和辅导等的重要性得以进一步凸显。我们相信，存量时代下，基于高层洞察和果敢的快速行动依然重要，但基于赋权、赋能、赋责的全员经营体系的建设将愈发重要。

行业趋势
Industry Trends

能源与公用事业
Energy & Utilities

2024年全球宏观环境变乱交织，地缘冲突的格局仍在加剧，国内经济转型与调整的阵痛持续释放，增长在周期性矛盾和结构性矛盾的双击下压力重重。但在政策与市场端的共同发力下，经济筑底企稳的态势已逐步显现，新质生产力正在加速形成。体现之一即是克强指数中的用电量实现了接近8%的增长，超越GDP增速。这背后反映出全社会电气化和低碳化的转型深入，电动汽车、AI算力、以及新兴服务业等领域用电量快速增长，从消费端拉开了“十五五”能源版图重构的序幕。

未来几年将是我国构建新型电力系统以及下一代能源产业体系的关键时期，供给侧仍将是主要战场。以往资本投资驱动的增长模式在产能过剩与收益下滑的背景下难以为继。如何引导产能优化与技术革新，如何平衡低碳转型与经济收益，如何破解全球扩张与地方保护这三大矛盾，将是能源与公用事业企业不得不直面的难题。“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”。我们总结了行业的五大关键趋势，帮助企业明方向、识机遇、辨策略、从头越。

趋势 01

传统能源卓越引领 – 火电和电网的持续完善和卓越运营为新型电力系统奠定基础

火电将迎来 “十四五”建设潮的收官。创纪录的煤电新增机组将在未来数十年为中国的能源体系承担兜底和灵活调节的重任，也是新型电力系统的核心资产。容量电费和辅助服务的深化运行拓宽了煤电企业的盈利模式，为进一步的灵活性改造、政策鼓励的绿氨与生物质的掺烧，以及CCUS的普及应用提供了商业模式的基础。预计煤电企业在卓越运营能力的加持下，在短期内竞争力仍将稳固。

电网侧承担着新型电力系统建设最关键的环节。特高压交直流通道和配网升级等项目的背后都拉动着千亿量级的投资，带动整个电力电子设备产业链和技术的快速革新，形成了光伏、电池、EV“新三样”之后，能源领域的又一张高端制造的中国名片。其中变压器，换流阀，智能电表等无论在欧美存量改造市场或亚非拉等增量市场，都拥有巨大的需求潜力。

在全球低碳转型的大背景下，LNG是油气产业为数不多仍然保持增长的领域之一。在经历了两年剧烈震荡后，2024年全球LNG市场暂时重现平衡，中国LNG的进口维持在双位数的高增长，大量沿海接收站的产能开始释放，推动价格下行，拉动了下游气电和城燃的消纳增长。预计2025年LNG供给将进一步改善，海外资源的获取将十分活跃，灰色氨醇的新兴国际贸易也将涌现，国内油气企业出海将迎来重要的战略窗口。

趋势 02

低碳能源穿越周期 – 风光储产能调整的深化和阵痛将帮助产业筑底企稳再出发

今年风光新能源装机总量将首次超越煤电成为我国第一大电源，在2024年实现了“24”里程碑 - 即发电量占比超过20%，装机占比超过40%。但在这个历史性时刻，电力央国企却开始纷纷复盘和调整新能源开发节奏，凸显出本轮产业周期的系统性和结构性难题。一方面上游制造商陷入全面产能过剩，光伏组件以及储能产品大打价格战，甚至跌破成本价参与竞标；另一方面下游电价下行，并网受限，隐性成本上升等问题持续拉低项目收益率，甚至抵消了制造端不惜牺牲利润所带来的成本优势。正是产业链的内部调节失灵，导致了目前光伏各个环节都陷入不赚钱的困境，而类似的剧本也在储能和风电行业上演。然而风光储的未来增长仍然高度确定：2030年前装机在2024年基础上翻一番的预期目标不会改变。新的一年里领先企业已经开始行动，在降本增效、价格机制和并网改善三大战场率先展开破局计划，引领行业不惧阵痛，穿越周期，重归增长。

氢能将迎来又一轮的波动与挑战。在政策的变化、企业的摇摆、投资的犹豫之下，储运端的硬性制约仍是对项目盈利性的考虑中无法逾越的障碍。但是在具备下游消纳配套，绿色氨醇转换，管网掺混等特定场景条件下，氢能项目仍有增量的空间。绿色燃料的热度也会延续2024年的趋势持续升温，日韩为首的东亚绿色氨醇贸易圈正在形成，中国企业的前瞻布局和节点卡位迎来窗口。

趋势 03

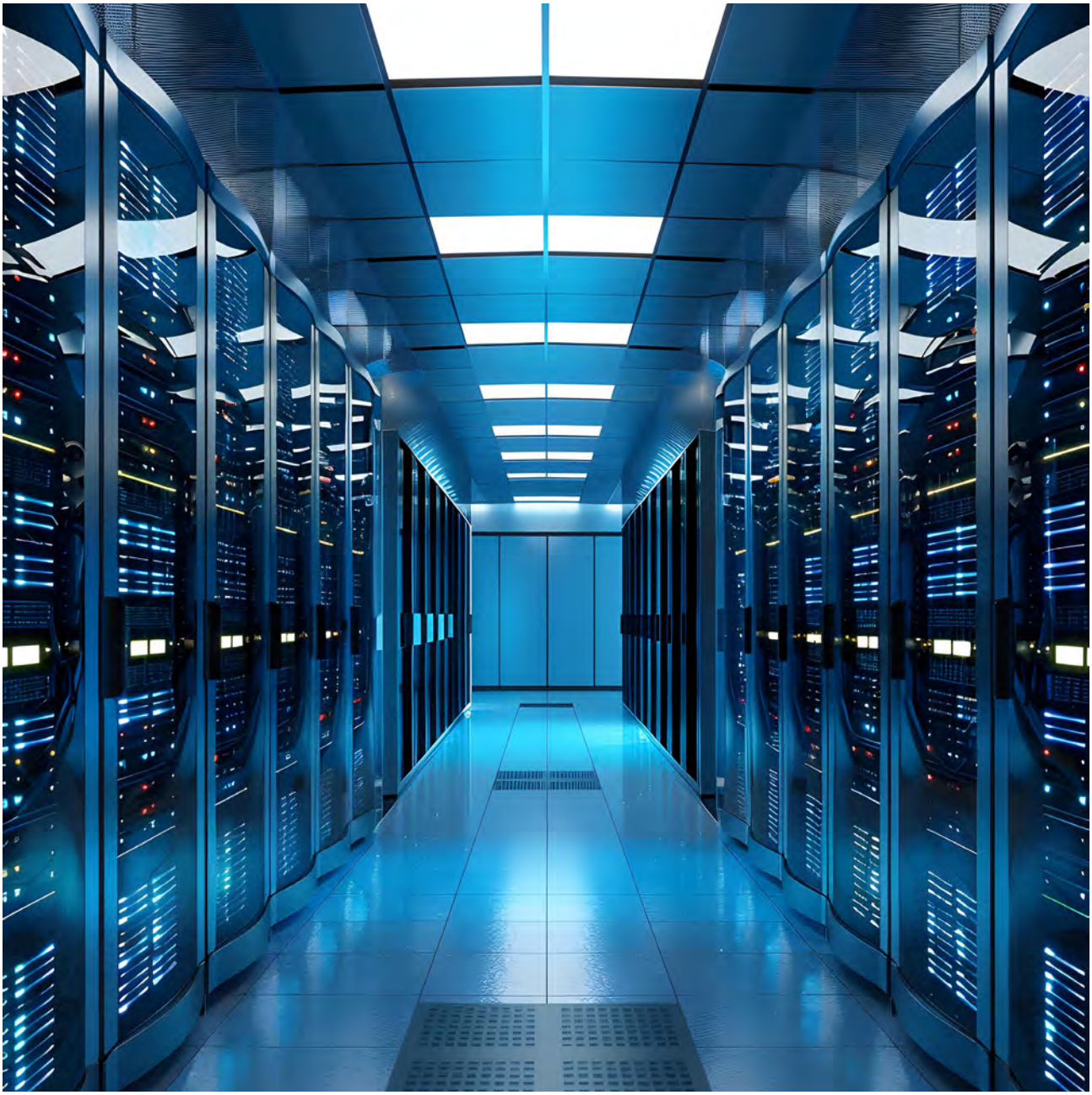
能源服务跨越创新 – 用户侧在市场化和低碳化的双重驱动下将涌现众多新兴机遇

越来越多的工商业用户在过去一年通过储能电站和现货交易体会到了参与电力市场带来的收益，而这仅仅只是需求侧灵活性巨大价值的冰山一角。新的一年，虽然各地分时电价机制的变化及局部的并网限制会短期内影响项目收益，但在屋顶光伏“应建尽建”的政策加持下，光储充一体化等分布式能源市场仍将火热，竞争将加剧，行业的整合也将加深。

在日益多元化的电力用户图谱中，数据中心无疑是最大的增长变量。生成式人工智能 (GAI) 的快速普及以及大模型 (LLM) 的海量训练拉动中国智能算力需求以指数级增长，在难以快速通过最新GPU来

提升计算效率的情形下，电力需求的压力也将激增。数据中心面临着如何降低能源消耗(PUE)，如何提升绿电比例，如何保障用电可靠灵活的难题，而这些都对能源服务商提出了新的要求。

在绿电需求之外，企业对于绿热的关注也在逐步升温。食品饮料、化工、医药、印染等高热耗行业的领先玩家已经开始寻找传统热源的替代方案，热泵和储热技术方兴未艾。欧洲过去1-2年由于能源价格高企带来的户用热泵高潮虽然有所减退，但是国内的领先产能已经形成，工业端，高温段的热泵将成为下一代产品技术跨越的关键。



趋势 04

公用事业超越自我 – 环保企业需要勇于突破固有的行业范式来实现新价值的创造

环保行业受公共财政的影响较大，增量项目的减少，原有BOT项目的到期，现金流压力的积累，都预示着环保行业面临不可避免的深度转型。以固废为例，在行业持续整合的大趋势下，细分领域的下沉、一体化生态的运营、海外第二战场的开辟，将是企业构建壁垒的三条路径。但如何获取领先技术，如何快速提升效率，如何创新客户开发等都是实现转型的实际挑战。唯有勇于超越自我的企业，可以突破固有行业范式，破茧成蝶。

在水资源方面，国内和全球的短缺问题持续存在，迫使很多政府和企业在供水及水处理领域进一步考虑水循环的利用。而“水中和”目标也继“碳中和”目标之后，逐渐成为全球领先企业可持续发展承诺的重要组成部分。其中的关键举措和技术包括水资源优化、改造和循环利用，以及副产品回收和转化等，将重点拉动如膜、化学助剂、数字化检测等关键制造业环节的创新与突破，孕育着国产替代和需求增长的巨大潜力。

2024年从两会开始，以旧换新和循环经济便成为热点话题，并在很长时间内扮演国家拉动内需和刺激投资的重要抓手。环保价值链上的企业如何从各自生态位出发参与到新能源、新材料等新兴循环经济的产业中去？如何利用自身优势寻找和识别高潜赛道和投资标的？这些都是2025年需要持续追问的议题。

趋势 05

制造投资飞越重洋 – 国内产业链优势向海外的成功延伸更需要企业自身软实力的提升

中国新能源制造业的领先优势在2024年进一步强化，除了无法撼动的“新三样”之外，风机、逆变器、配网设备、电缆、电解槽等明星品类都在海外市场高歌猛进，成为拉动高端制造业出口的重要力量。然而来自欧美国家“产能过剩”的无端指责，日益加剧的贸易打压，都更加预示了中国新能源制造业扬帆出海是大势所趋。

特朗普下一任期的贸易政策和低碳倒车无疑为全球供应链带来巨大不确定性，这也意味着企业海外布局的多元化愈发重要。欧洲对中国可再生能源供应链高度依赖的结局难以改变，如何满足各国法规中本地化的要求，构建渠道能力，打造品牌溢价则成为下一步深耕的关键。中东主权基金对于中国高端产业完成多轮“扫货”之后，光伏、风电、储能领域的标杆合作和重点项目也将进入到如火如荼的落地执行阶段，这更是对中国企业在海外复杂环境中综合操盘能力的一次实际大考。

然而在实操中，中国企业面临的痛点堵点往往并非在于捕捉机遇和项目建设这样的硬性实力，而更多在于顶层规划、组织管控、人才管理和文化建设等软性能力的构建。谁能够做到躬身入局，从本土制造、属地供应链、高管培养、政商关系等重点方面入手强化内功，谁就能够真正对接国际体系，引领新型全球化，成为新一代中国跨国公司的标杆，乘低碳之东风，飞跃重洋，抵达彼岸。

行业趋势
Industry Trends

工业产品与服务
Industrial Products & Services

2024年，全球经济与政治的日益复杂给中国工业制造业带来了前所未有的挑战。在愈发紧张的地缘政治格局和国际供应链重构背景下，行业内对于未来变化的复杂性和发展前景的不确定性，影响着中国工业品市场。经过短暂的调整和正确解读积极的经济政策后，越来越多的领先企业逐渐厘清不确定性，积极布局2025年的发展机遇。

波澜壮阔的时代背景下，中国企业将以“海清河晏”为指引，奋勇前行。“海清”代表“出海”之势——面对国内市场激烈竞争，如同狂涛骇浪，企业扬帆出海，寻求全球市场。中国制造业正加快海外布局，增强国际市场的响应速度和服务能力。

与此同时，企业的内部治理应当如“河晏”般透明高效。过去依赖成本和规模驱动的增长模式已无法满足当前的市场竞争需求，企业需要深入挖掘潜力，构建差异化竞争优势，而这一切的核心在于对自身状况的清晰认知。“‘灰度管理’、‘局部包干’、‘功能分管’等历史经验虽然带来阶段性的管理便利，但也导致了透明度的缺失。在市场高速发展且利润丰厚的情况下，这些问题尚未引起管理者的足够重视，但当经济进入新常态后，企业管理者越来越意识到，这种粗放式管理不仅增加了内部成本，也限制了管理层对内部的敏捷洞察。

明察秋毫，而非草蛇灰线，只有通过信息和数据为准绳的透明度构建，企业才能为进一步提升运营效率奠定坚实的分析基础。这建立在两个重要前提之下：一是透明高效的治理架构保障下的机制顺畅运转；二是数字化和智能化快速发展提供的技术可行性。在管理者仍面临内部不确定性的情况下，如何在高层次竞争环境中实现长期生存显得尤为重要。

展望2025年，随着中国企业在全球舞台上的稳步前行，“海清河晏”不仅反映出当前的策略智慧，也开启了探索未知的新篇章。在这段旅程中，每一步都是对未来可能性的深入探索与勇敢预见。

趋势 01

深度融入，构筑全球韧性供应链 – 供应链鲁棒性决定新兴产业未来

2025年，中国企业在全球供应链中迎来挑战与机遇并存的新局面。面对全球经济政治日益复杂，中国企业正加速构建均衡、韧性的全球网络，从制造环节向核心产品供应方转变，深度融入全球价值链。一方面，“海清”的全球扩张愿景通过对关键资源的深度控制得以实现。新能源电池材料和矿业企业通过全球投资并购，强化对铜、铝、锂、镍等矿产资源的控制，为产业的蓬勃发展提供了坚实的资源保障 – 如中国铝业和山东魏桥通过战略性投资拓展海外铝矿资源，增强上游资源控制力，确保产业链稳定。同时，中国企业成为全球供应链重组的重要投资方，通过资本和知识输出，与海外市场深度融合。在中国企业主导下，新能源电池、光伏等新兴制造投资正在全球多个区域布局，逐步勾勒出本地与海外关键要素多元供应蓝图。

趋势 02

提质换挡，谱写工业增长新篇章 – 从规模为王到差异化竞争力

中国产业已经确立其全球影响力，但近年来的产能过剩、国际市场不确定性和贸易壁垒等挑战促使企业必须从“规模为王”转向“核心竞争力为本”的增长模式。在国内市场，新质生产力的驱动下，企业逐步从规模扩张转向提升产品质量、定制化服务、研发效率，构建差异化竞争优势。例如万华化学通过定制化开发高性能材料与下游客户深度绑定。这种转型不仅是对国内市场变化的积极响应，亦是响应出海战略、积极拓展全球市场的必然选择。中企通过产能外迁、上下游产业链的整合及战略联盟的建立，不仅加强在国际市场中的竞争力和适应性，还有效缓解国际贸易摩擦，为在全球产业链中占据有利地位奠定坚实基础。

趋势 03

洞若观火，构建透明治理新生态 – 明察秋毫，而非草蛇灰线

在全球政治经济环境的不断变化中，“灰犀牛”和“黑天鹅”事件促使中国工业企业进一步深化治理和风控体系建设。这种转变不仅是对外部不稳定因素的应对，也是提升内部管理质量与效率的战略必然。在“河晏”——即透明高效治理的理念指导下，管理者必须深刻理解企业自身运行状况，才能深挖潜力，形成独特的竞争优势。在实践中，企业将从依赖经验和直觉的“灰度管理”，逐步转向基于数据透明度和可量化标准的科学管理理念，提升管理层的敏捷洞察力，确保决策精确。同时，通过建立清晰的权责界面和完善的风控审计体系规范操作、降低风险。此外，企业将更广泛地应用大数据和人工智能等前沿技术，增强风险监测的实时性和精确性，面对多变的环境提升快速响应能力。一系列深化治理与风控的举措不仅将增强中国企业在复杂环境中的竞争优势，也展现了其追求高质量发展的坚定决心。

趋势 04

未来已至，智能制造革新AI+ – 装备智能化潜力正无穷

随着全球科技革命的推进，人工智能（以下简称AI）技术在制造业的应用正成为企业竞争力的关键。AI的深度学习、机器视觉等技术不仅提高了生产效率和产品质量，还通过优化资源配置和管理流程降低运营成本、增强安全性，确保企业在激烈的全球竞争中保持优势。数字化与智能化技术的融合，已成为提升企业内部治理、管理透明度和操作效率的战略工具。以中联重科、徐工、山东重工等行业领导者为例，他们通过AI驱动的智能化改造，显著提升了设备的精准度、作业效率和安全性。AI的深度应用正在重塑智能装备的新格局，使企业能够更灵活地应对多变的作业环境，这不仅是技术创新的体现，也展示了中国企业在应对全球市场需求变化方面的适应性策略。

趋势 05

绿色浪潮，全球挖潜可持续发展 – 从愿景映入现实

全球绿色低碳发展已成为不可逆趋势，尤其是随欧盟CBAM（碳边境关税）进入落地倒计时，资本市场对可持续指标的监管力度增强，企业面临的降碳需求压力愈发迫切。工业制造业作为高排放领域的代表，也是绿色技术革新的前沿阵地。中国工业企业需提升环保标准，整合全球资源，创新低碳技术，以符合国际市场对碳排放的严格要求。 在这一过程中，中国企业将加速研发和应用先进的节能减排技术，如碳捕捉与存储（CCS）和高效能源系统等，降低生产过程中的碳足迹。同时，通过优化供应链管理和提升能源效率，推动生产活动绿色化，响应国际低碳需求。例如，钢铁和化工行业正探索使用生物基材料和可再生能源，减少对化石燃料的依赖，增强产品国际竞争力。通过实现生产过程的绿色转型，中国企业将在全球市场开辟更广阔的发展空间。这不仅体现了企业对环境责任的承诺，也是实现可持续发展的必经之路。

行业趋势 | 高科技与互联网

Industry Trends | Technology & Internet

2024年，中国科技行业的可持续发展能力与竞争力得到进一步增长。一方面，以大模型为典型代表的新质生产力蓬勃发展，为科技产业注入了海量新动能；另一方面，国内半导体与操作系统等“根技术”的创新加速，为消费者、企业与其他产业相关方提供了“又一选项”。

展望2025，科技行业有望在根技术创新与产业政策等因素驱动下，呈现使能技术泛在化、产品创新全栈化、产业生态全球化三大趋势。

首先，存、算、网、云、边、端等ICT技术将更为泛在普惠、使能民生福祉提升并良政善治；其次，科技企业的产品创新将从单点突破走向全栈化协同；最后，不论是根技术厂商、应用开发者还是解决方案提供商，与所处产业的生态深化耦合，都将成为其全球化战略成功的重要拼图。

趋势 01

中国科技企业出海进程加速，通过生产、研发等基地的建设深度融入在地国家的发展

据中国信通院统计，2024年中国云计算海外收入规模达到近300亿元，增速超过40%，预计未来仍将保持高速增长。中国的人工智能大模型数量在全球的占比已高达到36%，头部大厂正积极推动基于AI的产品在海外市场的落地推广。由此可见，中国科技企业出海进程正进一步深化，核心特征是逐步融入在地国家发展战略，并为其民生建设添砖加瓦。

中国科技企业逐渐将自身发展融入他国国家战略，助他国实现国家发展目标。以沙特为例，中国科技企业紧扣沙特“2030愿景”，率先与沙特通信与信息技术部开展合作，设立了科技和创新孵化中心，支持当地创业者和中小企业在数字化领域的发展。此外，中国科技企业在沙特首都利雅得建立数据中心，助力其公共部门数字化转型，同时还计划培训当地超过3,000名ICT领域的大学生。

中国科技企业在自身发展的同时推动当地民生建设。以东南亚电商平台合作为例，中企加入后通过技术升级、物流网络建设等一系列手段，对当地的基础设施进行改造升级，提高质量。2022年，东南亚当地主流电商平台已可实现5百万的包裹日配送量，大大改善当地的物流配送网络效率；此外，与中企合作的电子商务平台在当地建设了超过30万平方米的分销中心和400多个提货和配送中心，为仓储、物流和客户服务创造了大量就业机会。

趋势 02

以纯血原生鸿蒙 (HarmonyOS Next)、开源欧拉 (openEuler)为代表的基础软件成功破圈并加速全球化，根技术创新有条件重塑全球高科技产业生态

2024年10月22日，纯血鸿蒙系统正式发布，从系统内核、文件系统、编程语言、编译器、编程框架，到AI框架和大模型都实现了全栈自研，显著提升了系统流畅度和安全性，在发布1个月内已上架超1.5万个应用。与此同时，纯血鸿蒙应用生态的全球化也在被加速提上议程，不论是对全球开发者生态的使能、编程语言的推广、还是应用生态的精益合规管理与商业化，都将对全球智能终端的操作系统与应用生态带来显著的影响与广阔的想象空间。

企业市场方面，自2019年开源以来，欧拉系统已成为中国服务器操作系统的风向标，广泛应用于企业级通用服务器架构平台。放眼未来，欧拉操作系统有条件广泛部署于服务器、云计算、边缘计算、嵌入式等各种形态设备，应用场景覆盖IT、CT和OT，实现统一操作系统支持多设备，应用一次开发覆盖全场景。

中国高科技厂商对操作系统等“根技术”的突破与全球化布局，不仅仅是实现了“点状技术创新”，亦是全球高科技产业生态变革的“核心生态控制点”、牵引“芯片 – 操作系统 – 中间件 – 应用软件”端到端创新，更是全球用户、企业以及高科技产业生态的 “又一潜在选项”。无论是重视用户体验导向的智能终端市场，还是以数据中心、物联网、新型工业装备等应用场景为代表的泛to B市场，基于鸿蒙与欧拉等基础软件开发的产品与解决方案，将进一步强化中国与全球高科技产业生态的韧性、提升高科技产业繁荣度。

趋势 03

随着中国行业数智化转型的逐步深入，数据要素市场作用将日趋重要

发展以组织间数据交易与数据服务为核心的数据要素市场，在如今的智能经济时代势在必行。一方面，AI技术加速走向千行百业，企业对高质量多模态数据集的需求迎来爆发式增长；另一方面，中国数据生产量保持快速增长，为数据要素市场的发展提供了良性的“原材料”。据统计，2023年中国数据生产总量达32.85 ZB（泽字节），同比增长22.4%，全国数据产生量有望在2030年超100 ZB。事实上，中国数据要素市场正迎来前所未来的黄金发展期、而其在社会与产业经济发展过程中的重要性也将持续提升。

首先，数据要素市场已成长为千亿级产业，未来将向万亿级加速迈进，庞大的产业规模带来海量经济发展与就业机会。据测算，2024年中国数据要素市场有望超过1,500亿元，而这一数字在2030年有望达到5,200亿，年增长率预计将超过40%，达全球数据要素市场的30%。

以数据加工环节为例，硅谷明星创业公司、估值达138亿美金的Scale AI专门下设负责招募数据标注员（Data Annotator)的子公司Remotasks，在全世界范围内广泛吸纳数据加工工人，用于为客户提供高质量数据集，给非洲、东南亚等地区带来了数以百万计的就业岗位。

其次，数据要素市场是构建生成式人工智能等新质生产力的强力“催化剂”，而中国政府也正在并将持续投入资源以促进这一产业的良性发展。2019年是数据要素市场在国家政策层面初次被提及的时间，数据被正式确立为与土地、劳动力、资本、技术等并列的生产要素。更进一步，国家数据局于2023年10月25日正式揭牌，旨在统筹推进数字中国、数字经济、数字社会规划和建设，协调推进数据基础制度建设（包括数据确权、流通、分配和治理等方面的制度建设），统筹数据资源整合共享和开发利用。截止2024年3月，全国已有近50个数据交易中心。通过建立场内交易机制压缩场外交易(Over-the-Counter) 空间，确保数据要素的合规、有效流通。

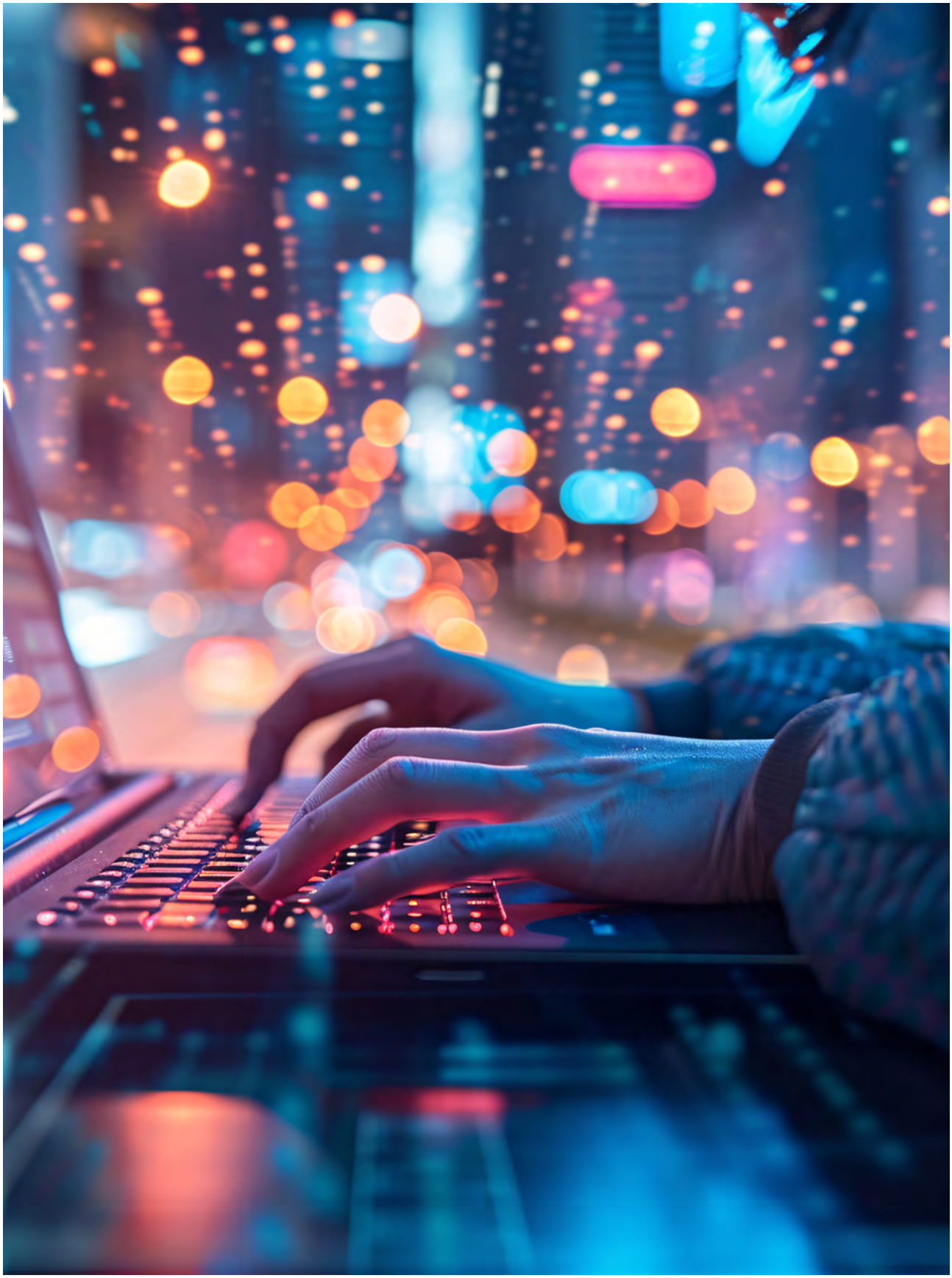
趋势 04

生成式 AI 与垂直行业深度融合，聚焦行业价值创造

随着大模型进入“万卡万亿”时代（万张训练卡、万亿级参数），人工智能正“加速涌现”，AIGC的能力边界也将持续拓展。展望未来，罗兰贝格认为生成式AI将更为深度地使能千行百业，并呈现三大核心趋势。

首先，生产式AI技术将深入融入业务战略蓝图（Blueprint），成为企业打造差异化用户体验、提升品牌竞争力的重要抓手。生成式AI解决方案有条件从“一个问答程序”走向能与用户主动交互、组织打造自身品牌与优化用户体验的核心抓手。正如Open AI董事局主席、Meta前CTO布莱特泰勒所言，“很快，我将不会在各个保险公司的网页与App间反复切换，与是选择与AI智能体直接对话来为家人添加保费”。诚然，随着大语言模型的出现，与软件直接交流可能是“最符合人体工学的软件交互方式”，用户不再需要反复阅读产品使用说明书，这种交互范式将重塑品牌的数字体验。
其次，AIGC的应用场景将加速多元化，AIGC将不仅仅限于智能客服、信息检索等少数通用场景，而是会与垂类行业特定场景深度融合。例如，中国电信于2023年发布千亿级参数的星辰大模型，至今已广泛应用于12345市政热线、数字人、万号智能客服等领域；在2024年的最新版本中，新增核心网、无线接入网、宽带接入等系统数据，有效强化模型推理能力、使得网络运维与用户服务的能力进一步提升。

最后，打通垂类行业研、产、供、销、服多职能、使能多场景的通用AI智能体有望加速出现，并对组织效能带来“代际跃迁”。通用AI智能体将能够胜任诸多复杂且需涉及多个流程与环节的工作，成为组织内可媲美“碳基员工”的“硅基专家”、进而带来组织的生产力跃迁。以大型互联网公司的Devops场景为例，对通用AI智能体对组织效能的提升潜力进行展望。在编码过程中，Agent会主动学习过去未能提交到主干（Main Branch）的错误代码以强化自适应纠错能力、使生成的代码符合公司编码规范，并在编写特性的测试不通过时，寻找错误原因debug、形成经验总结并提交质量管理系统备份。由此可见，通用AI智能体有条件成为实现新一代敏捷开发、与时俱进革新Devops内涵的一大核心驱动力。



行业趋势 | 医药与健康服务

Industry Trends | Pharma & Healthcare

2024年，“新冠疫情”影响逐渐褪去，但是从全球范围看，宏观经济复苏乏力，除俄乌冲突、巴以冲突以外全球诸多国家和地区也陷入紧张的地缘政治环境，贸易保护主义抬头，对医疗健康产业也带来了显著的影响；从国内看，医疗卫生体制改革仍在不断深化，同时生物医药和医疗器械产业创新支持政策力度不减，供给端、支付端、产业端政策和监管都不断完善。随着消费者医疗健康意识和行为习惯变化，其消费需求也逐渐丰富和细化，引导产业玩家不断完善和创新产品和服务。

预见2025年，罗兰贝格认为即使宏观存在多样挑战，中国医疗健康行业仍然面临转型升级的发展机遇，如何提升行业发展质量，更好地满足人民群众医疗健康需求，将成为全行业人士共同的目标。

趋势 01

医疗行业监管趋于全面且规范，成本控制之决心与措施逐步加码

《深化医药卫生体制改革2024年重点工作任务》（以下简称《任务》）指出深化医药卫生体制改革要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的二十大精神和党中央、国务院决策部署，聚焦医保、医疗、医药协同发展和治理，推动卫生健康事业高质量发展。在“三医协同”原则指导下，医疗行业监管将继续加强全面性与规范性，“控费”与“提质”也将并行，进一步扩面与深化。

首先，药械带量采购将继续强调国家和地方两个层面的统筹，互为补充，持续扩大集采覆盖面。《任务》将《“十四五”全民医疗保障规划》中2025年药品带量采购品种达500个以上的目标提前到2024年底完成，显示了既往带量采购工作方向性的正确以及阶段性成果。展望2025年，一方面带量采购可能持续扩面，做到可采尽采；另一方面，将会进一步完善招采规则设置的合理性，加强集采落地的监管和保障。

其次，全国和各省市将持续推进医疗领域全链条反腐，完善相关细节和规则，同时加强监管、检查以及法律执行力度，将引导医疗服务、药械企业进一步提升合规经营能力，着力提升医疗质量。

最后，参照“三明模式”，进一步推进支付方式与公立医院改革也将是短期内的政策重点。一方面，从支付方式上，进一步完善DRG/DIPs相关规则，扩大覆盖；另一方面，通过公立医院薪酬体制改革试点工作，进一步推进医疗服务向高质量发展。

趋势 02

大航海时代，战略选择及精细运营共同推进药械企业加速出海

尽管当前世界经济复苏乏力，经济全球化遭遇逆流，贸易保护主义抬头，国际地缘政治风险持续上升，但面对全球广阔的市场需求空间，加之国内市场竞争的日益剧烈，以及企业自身发展阶段和诉求，“出海”仍然是中国药械企业的重要发展战略之一。2024年，在错综复杂的外部环境下，我国药械行业出口总体保持稳定，尤其是在经历了前几年疫情影响反复波动后，终于日渐回暖。上半年，西药类产品的出口额接近44亿美元，同比增长接近10%；医疗器械产品出口额42亿美元，同比增长12%。头部企业也展现出“强者愈强”的可持续发展能力 -- 制药板块，以百济神州为例，旗下主力产品泽布替尼2023年全年销售额达到约13亿美元，2024年上半年11.3亿美元，同比增幅高达122%；器械板块，迈瑞医疗上半年海外市场实现营收79.1亿元，同比增长18.1%，联影医疗海外市场实现营收9.3亿元，同比增长29.9%。两家公司上半年海外营收贡献占比分别已经达到38.5%、17.5%。

总结中国领先药械企业出海的成功经验，罗兰贝格认为2025年出海企业应主要关注以下三点：

- 根据自身能力现状以及目标市场特点，考虑多样化出海路径，除传统的自建团队+经销模式以外，兼并收购在诸多市场仍然能为出海企业高效直接地带来市场通路、营销推广等必备能力和资源补充，某些情况下亦可加强出海企业的品牌力以及当地研发和产品竞争力。

- 出海企业一方面需要根据产品和能力找契合的目标市场，另一方面对于选定的目标市场，需要深入、全面调研目标市场的临床需求，重视目标市场的个性化和差异化需求，加强本土化产品设计，同时在临床推广的过程中，重视产品讲解、培训和售后服务。

- KA思路重点突破GPO、政府采购部门、当地大型经销商，以点带面，逐渐建立市场通路和销售资源体系。

趋势 03

从规模导向到盈利驱动，创新和运营带来可持续盈利能力提升

根据《2024罗兰贝格全球医疗器械报告》对600名全球医疗器械高管的调研显示，医疗器械行业正在从提高收入向提升盈利能力进行战略转变。在中国医药产品市场内，“控费”主题下，带量采购、DRG/DIPs、医保谈判等多项采购端改革措施并举，在可预见的2025年，药械厂商将依然面临如何提升盈利水平的战略难题，罗兰贝格建议从以下三方面进行破局：

- 强化业务和产品组合管理：依据市场需求以及竞争格局变化，准确定位业务和产品规划方向，灵活调整业务和产品组合，保证与公司长期发展战略对齐的同时，可以适时调整业务盈利水平。同时针对药械行业产品研发周期较长的特点，药械企业应更加关注产品研发管线，开展常规性管线评估，并积极调整。

- 持续加码产品创新升级：宏观层面国家支持医疗健康产业创新的政策方向不变，2024年上海、北京、广州、浙江以及国家生物医药产业集群内其他重点省份和城市相继承接国家政策，出台支持生物医药产业全链条创新落地的具体措施，进一步提振药械企业创新发展。从企业维度，依然需要以国内市场临床需求为核心出发点，结合当前先进技术革新方向以及全球领先企业典范，持续推进药械产品创新。

- 提升运营能力和体系效率：药械企业需要持续加强端到端的成本控制，整合管理企业运营链路，从生产、供应链、营销、产品创新、售后服务等各环节提升运营效率，避免各部门各自为政，实现目标导向以及运营管理逻辑的统一。

趋势 04

通过旅程再造，驱动需求创造和服务升级，为消费健康带来新的发展活力

2024年，新冠疫情对消费者消费观念以及偏好的影响仍在持续，宏观经济仍处于回暖周期内，导致消费健康成为“大消费”领域内需求相对旺盛且稳定的细分赛道。一方面，口腔、眼科、医美等传统消费医疗服务赛道在保持稳定增长的同时，也在不断推陈出新，提升服务质量，创新产品类型。另一方面，消费者睡眠健康、压力管理、心理健康等多样化、个性化的需求日渐显现，也为行业发展带来了新的增长点。放眼2025，罗兰贝格建议消费健康厂商及相关投资者，统筹市场营销以及生产运营提质提效，把握产业持续发展的机会。

市场营销方面，针对现存需求以及产品，强化消费者触达与互动，提升营销的精细度、体验感以及转化率。同时，消费健康企业应当重新审视消费者/患者旅程，以消费者健康福祉为价值导向，识别未来健康管理趋势，通过消费级产品规范保健和诊疗路径，提升全健康管理周期/全病程内的依从性和价值差异。

生产运营方面，以核心EBITDA的角度，去审视全流程、端到端的成本控制，充分实现内部的生产供应协同，并考虑已有的供应伙伴体系，运用数字化手段，进一步提质增效。

趋势 05

大模型与生成式AI阶段式跨越，引导医疗数智化未来发展

2024年是大模型以及生成式AI开始广泛商业应用的元年，在此背景下，医疗健康领域也逐步走向了数智化发展的十字路口，由于行业特殊的监管要求，以及满足患者临床需求的商业本质，大模型以及AI在医疗健康领域率先突破的应用场景仍未清晰。展望2025年，罗兰贝格预见医疗健康领域数智化将在以下三个方面持续发展：

- 基于AI以及大数据模型的影像、辅助诊断类产品进一步成熟，2024年，有超过40个第三类AI医疗器械产品获得NMPA批准，除影像类诊断评估支持软件外，也有部分外科手术辅助、定位导航类产品包含其中。全球范围内，达芬奇、Hugo、Monarch等最新一批机器人都配备有更精细的摄像头或多种类型的传感器，以及智能辅助系统，引导外科手术向“自动化”未来进一步前行。

- 生成式AI开始应用于医疗健康服务，在患者端，包括线上咨询、线下导诊、电子病历等功能将逐步融合AI技术，提升效率和体验；在机构端，AI在医院运营管理系统中开始发力，成为“控费”背景下，医院提升盈利性的关键抓手。

- AI以及大数据模型充分赋能医药产品研发，革新传统研发方式，提升研发效率，降低研发成本。以AI制药为例，全球范围内投资保持火热，但其本身管线的稳定性仍然较差，商业化前景仍不明确。然而，近年来FDA持续鼓励AI技术在临床试验中的应用，该政策趋势亦有可能逐步影响国内产业发展。

趋势 06

行业分工精细化，合作生态帮助企业快速高效破局

医疗健康行业患者旅程以及商业运营链条漫长，复杂度和专业性较高，且其中多个环节需要法定资质、专业机构等多种稀缺资源参与，因此某特定治疗领域或特定产品的商业化成功往往需要多个相关方参与。以肿瘤为例，全病程需要经历早筛/体检、诊断、治疗、伴随诊断、康复以及患者管理等多个环节，需要不同类型厂商以及医疗服务提供方协力配合，方能保证全流程的正常推进。在宏观经济总体保持平稳的背景下，医疗健康行业对新产品研发和引入、商业模式创新等内外部投资项目，要求更加短平快，能够调动产业内外相关方的现存资源，形成多元、高效、目标清晰的合作体系，便成为投资者或产业玩家的常见选择。

制药、生物科技、医疗器械、医疗服务等不同类型玩家可以从各自产业价值链出发，考量和筛选最佳合作对象，而合作方筛选应主要兼顾以下三条核心原则：

- 合作方可以补足己方资源短板，尤其是针对医疗健康行业内较为稀缺的市场通路、专家资源、物流、研发、临床等特殊资质。

- 合作方具备长期稳定可持续发展的能力，对外部合作持开放态度，有意愿且有能力在合作体系下共同探索创新的商业模式。

- 合作方与己方在产业价值链上具备相同的价值目标和价值导向，比如双方都将提升特定疾病领域的诊疗率作为长期愿景等。

趋势 07

投融资灵活度提升，并购与退出进一步加速

全球宏观经济紧缩的背景下，2024年医疗健康领域投融资正从寒冬中加速复苏，据动脉网整理，2024年上半年，全球医疗健康领域共发生1197起投融资事件，融资总额达307.15亿美元，尽管交易数量同比下降超2成，但平均交易金额却逆势上涨近3成。梳理2024年典型案例，罗兰贝格认为2025年医疗健康领域投融资将会呈现以下三个特点：

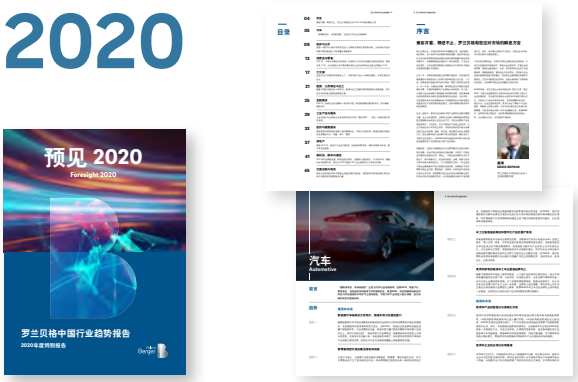
- 产业投资者（领先药械企业）通过外延并购强化某细分领域龙头位置，并购方向可以是产业链垂直整合，提升研发能力以及供应链稳定性，亦或布局新材料、智能化、新靶点、新机制等未来颠覆性高潜技术领域。
- 同时产业投资者也通过更加多样的进入和退出方式，更加灵活的投资阶段，不断加速投资并购的效率和准确性，以更高效率进行投资和业务组合管理。
- 更多异业投资者进入医疗健康领域。在国家推进经济高质量发展的战略引导下，医疗健康相关产业作为“新质生产力”的典型代表，具备更好的盈利性、更强的可持续发展能力，仍然吸引着大量非本行业投资者进入。

关于罗兰贝格《预见》系列年度特别报告

延续历年的传统，罗兰贝格在2025年伊始重磅推出《预见2025：中国行业趋势报告》（以下简称“报告”）。该报告基于罗兰贝格专家团队对各行业的长期观察与深入研究，为包括汽车、化工与材料、政府与公共、消费品与零售、能源与公用事业、工业产品与服务、医药与健康服务、高科技与互联网等关键领域提供趋势解析与前沿洞察。此外，本年度报告还涵盖全球化、人工智能、工业现代化与自动化、国际化、新质生产力、可持续发展等近期热点话题，以期抛砖引玉，为行业参与者提供启示。

自2020年以来，我们已连续六年发布该年度报告，报告也有幸受到了来自业界的广泛关注与积极反馈。期待在2025年，我们一如既往地通过专业洞察与深入解读，持续为各行业高层管理者、意见领袖、政策制定者等提供具有前瞻性的思考及切实有效的解决方案。在瞬息万变的商业环境中，我们助力企业把握时代脉搏，探索机遇，应对挑战，在竞争中脱颖而出。

2020



2021

2022

2023

2024

关于我们

罗兰贝格是全球领先的战略咨询公司之一，为相关行业和业务职能提供广泛的服务组合。罗兰贝格成立于1967年，总部位于慕尼黑。罗兰贝格以其在转型、创新和绩效改进方面的专长而闻名，并始终将可持续发展作为目标融入开展的项目。

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
微信订阅号：@罗兰贝格管理咨询
微信服务号：@罗兰贝格
微博账号：@罗兰贝格管理咨询
领英账号：@Roland Berger

微信订阅号　　微信服务号

图片来源 wirestock/Freepik, outkastdesign/Freepik, Encolof/Freepik, Fantastic Studio/Freepik, pixelshunter/Freepik, Nismei/Freepik, wangstdo/Freepik, Freepik/Freepik, molostock/Freepik, jcomp/Freepik, rorzoa/Freepik, nuraghies/Freepik, irfansaif/Freepik

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。

© 2025 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