

跨国公司中国增长三部曲： 再学习，再联结，再承诺

跨国公司何以在中国穿越周期，持续繁荣

作者：布鲁诺（Bruno Lannes），韩微文

布鲁诺 (Bruno Lannes) 是贝恩公司消费品和零售业务资深全球合伙人，常驻上海。

联系方式: bruno.lannes@bain.com

韩微文是贝恩公司大中华区总裁。他是贝恩公司全球私募股权业务的领导成员，也是数字化、消费品和零售业务的资深领导。

联系方式: weiwen.han@bain.com

内容摘要

- ▶ 随着中国继续发展成为全球主要市场，地缘政治局势持续发酵，领先的跨国公司发现在华业务亟需焕新打法。
- ▶ 面对以去全球化为特征的经济新格局，跨国公司必须认识到脱钩的可能性不大，但他们亟需制定韧性战略框架，在国家、行业和企业三个层面建立韧性。
- ▶ 在此背景之下，跨国企业高管时隔四年再次访华，需要再学习，再联结，再承诺，把握中国增长机遇。

中国经济新格局

在全球经济放缓和去全球化的背景下，中国正在翻开新的发展篇章。中国政府新发布的《鼓励外商投资产业目录》（2022版）重申了对外资企业的支持——包括扩大市场准入，优化投资环境，简化行政监管和改善知识产权保护。同时，中国还鼓励有条件的本土企业走出国门在全球开展投资。

中国力争减少对国外技术的依赖，并努力成为全球认可的技术和创新领导者。在半导体、人工智能、生物技术、电子商务和新能源等领域的研发投入和大力发展预计将为中国未来数年增长提供强劲动力。通过鼓励先进技术、本土创新和国际合作，中国制造业正在现代化的道路上不断迈进。

国家安全和环境、社会、治理（ESG）举措是中国经济转型的关键组成部分。二十大报告中专辟章节阐释了经济稳定的重要性，强调保障粮食、能源和资源安全及关键产业和供应链安全。无独有偶，政府还制定了绿色可持续发展计划，其中包括双碳承诺（2030年前碳达峰，2060年前碳中和），自然生态保护计划和植树造林计划（到2030年达到700亿棵树）。

中国与世界交相辉映

中国经济规模将继续增长，跨国公司中国业务在全球收入中的占比也不断提高。

跨国公司中国增长三部曲：再学习，再联结，再承诺

作为世界第二大经济体，中国在食品饮料、汽车、服装纺织、化工和化工产品、钢铁和消费电子等领域的市场份额高居全球首位。中国也是公认的“世界工厂”，是世界上最大的制造基地。据中国工业和信息化部统计，2022年中国制造业增加值占全球近30%，制造规模连续13年位居世界第一。

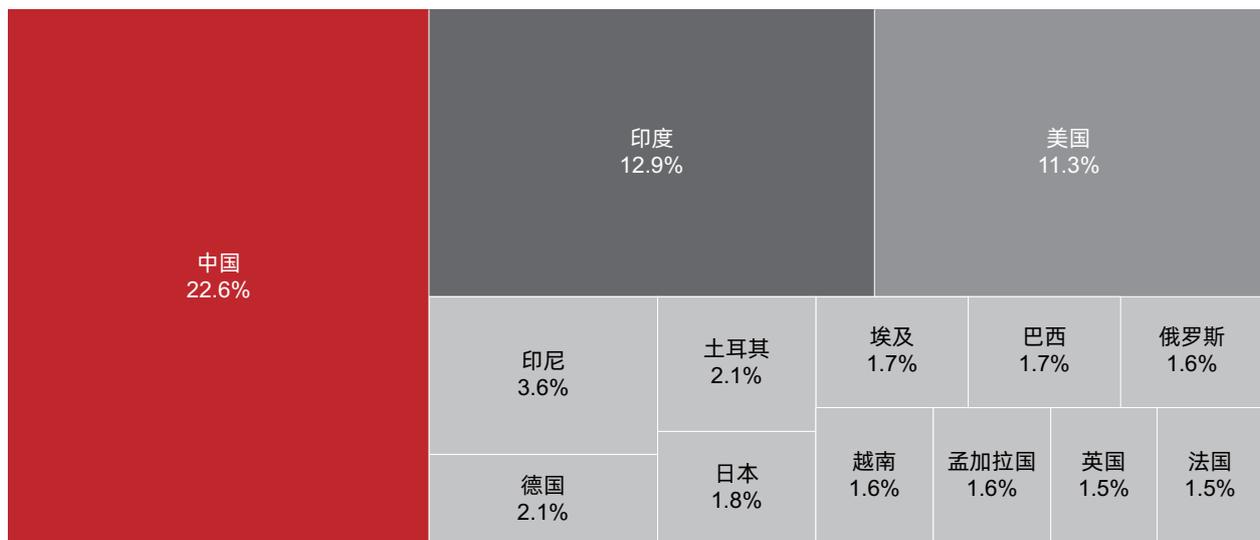
中国预计将在未来五年成为全球GDP增长的最大引擎，贡献总增长的22.6%，领先印度（12.9%）和美国（11.3%）（图1）。

根据国家统计局于7月17日发布的最新统计数字，2023年上半年，中国GDP达到59.3万亿（约合8.3万亿美元），同比增长5.5%，显示全国经济“复苏势头良好”。内需引领一马当先，消费对GDP增长的贡献高达78%，也是18个月以来的最高水平。

因此，许多跨国公司将中国视为一大重要市场不足为奇。来自日本、欧洲和美国的报告中国业务收入的前200家头部公司中，中国业务约占全球总收入的15%（图2），更有部分公司远高于此（资生堂：24.2%，特斯拉：22.27%，梅赛德斯-奔驰：37%）。

图 1: 未来五年，中国预计将成为全球GDP增长的最大贡献国

2023–28年各国对世界经济增长的贡献度

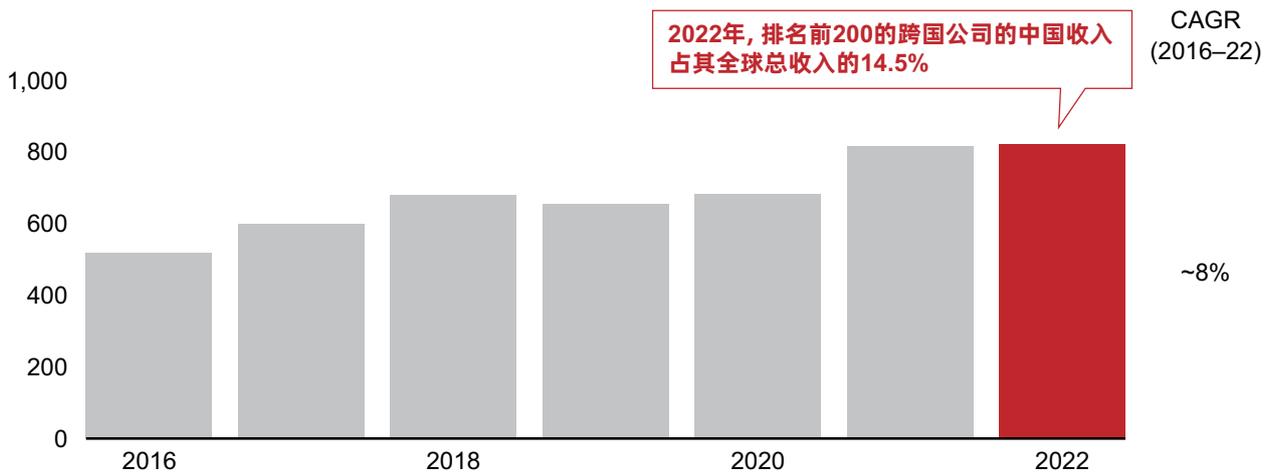


资料来源：彭博社，国际货币基金组织

跨国公司中国增长三部曲：再学习，再联结，再承诺

图 2: 许多跨国公司视中国为最重要的市场

2016-22年中国业务在跨国公司全球收入中的占比

排名前200的欧洲、日本和美国公司在华销售额
(十亿美元, 2016-22年)

注: 总收入排名前200且在Capital IQ上有中国销售额的跨国公司
资料来源: Capital IQ; 欧睿咨询; 经济学人; 布鲁金斯学会; EMIS; 公司年报; 分析师报告; 文献检索; 贝恩分析

国家统计局估计, 2020年跨国公司的在华业务收入总计3.4万亿美元。

然而, 当前环境下的持续紧张局势和壁垒可能在贸易和技术领域凸显。例如, 中国各行业部门对全球贸易的开放程度各有不同, 关键技术现在和将来都将受到高度监管和保护。在中国找寻商机的跨国公司必须直面这些挑战。

由于中美两国在长短期的议程均存在分歧, 两国关系或将持续紧张。中欧的双边关系则相对复杂, 喜忧参半。总体而言, 脱钩不会发生, 抑或只是选择性脱钩, 可能出现在敏感技术领域。包括美国财政部长珍妮特·耶伦和商务部长吉娜·莱蒙多在内的许多美国政府高层官员都公开表示美国不会寻求与中国脱钩。美国国家安全顾问杰克·沙利文于4月27日在布鲁金斯学会的会议上表示: “我们的目标是去风险和多元化。”

即使脱钩可能性不大, 但时移世易, 跨国公司需要与时俱进, 制定新打法应对目前的现实情况。正如国务院总理李强于2023年6月访问德国时所言: “企业对风险的感受最直接、最敏锐, 知道如何规避和应对。因此, 企业应该掌握防风险的主导权”。

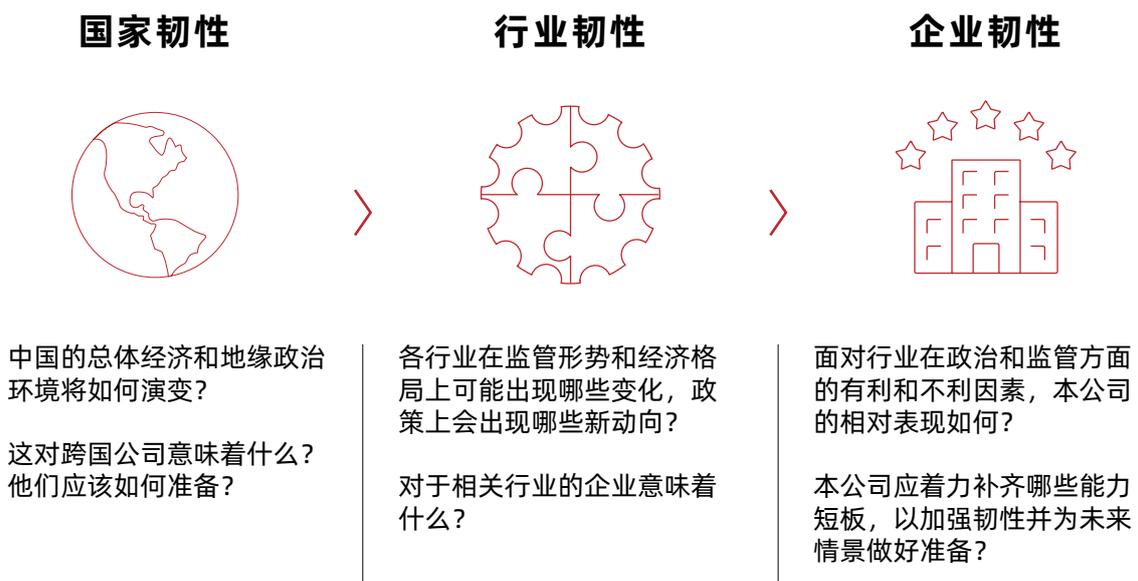
“三位一体”的韧性框架

尽管环境益发复杂多变，但商业的本质却万变不离其宗。要在中国经济新格局下游刃有余，跨国公司依旧必须持续评估自身行业的吸引力和企业的自身优势。这点并未改变。此外，跨国公司必须评估地缘政治风险，并制定相应的韧性战略。为实现这一目标，贝恩提出的韧性框架着重关注三个层面的风险和韧性：国家韧性、行业韧性和企业韧性（图3）。

国家韧性

诚然，公司无法控制中国整体经济和地缘政治的走向，但却可以预设情景并谋划应对之策。2022年9月发表在《哈佛商业评论》上的贝恩文章《动荡年代战略制定新法》(Strategy-Making in Turbulent Times) 提出借助新的基于情景的动态模型应对不确定性。其中的关键考虑因素包括贸易和供应链、融资、人才保留和流动、数据安全和技术获取。

图 3：“三位一体”打造中国业务韧性



资料来源：贝恩经验

跨国公司中国增长三部曲：再学习，再联结，再承诺

要想成功应对，首先要确定几个极端但有可能发生的情景，以评估中国市场的风险和机会。其目的并非预测最有可能的结果，而是探索最佳的竞争和致胜方法。创建这些情景之后，跨国公司可以针对这些情景中影响最大的维度制定无悔举措和缓解行动。跨国公司应当定义可能的触发点、里程碑和见微知著的指标，并愿意持续修正和完善这些预测。这些能指导行动的跟踪机制将帮助公司在寻求新机会时保持专注，并在情景发生变化时更好地调整方向。

跨国公司可以多管齐下进一步加强国家韧性：推动中国业务多元化，收购本土企业，建立新的伙伴关系，以及投资其他市场。增加在原材料、技术、资本支出需求方面的自给自足，加强供应链多元化，降低对部分国家的依赖，也将提升国家韧性。

行业韧性

尽管所有行业部门都受到国家安全法规的监管，但具体待遇却各有不同。有的鼓励，有的管制，有的则包含特定条件。为了扩大市场准入，中国政府在2022年版《鼓励外商投资行业目录》中新增了239项，修改了167项。《外商投资准入特别管理措施（负面清单）》规定了不向外资开放的具体行业。

鼓励外资进入的行业包括消费、医疗、绿色低碳以及先进制造业。禁入行业包括国防和烟草。金融、生物制药、电信等行业有条件地向外商开放。

行业韧性评估不仅限于监管要求，一个行业的内在吸引力也很重要。例如，中国出生率下降使得母婴相关产品吸引力下降。为此，美赞臣和雅培等部分跨国公司已经重新评估在中国婴儿配方奶粉市场的参与程度。其他公司也在大力推动业务多元化。以合生元婴幼儿营养产品著称的中国健合集团推出斯维诗营养保健产品进军成人保健市场，并以素力高开拓宠物食品市场，从而实现业务多元化。

此外，行业监管持续演变，对跨国公司而言喜忧参半。例如汽车行业取消外资持股上限，允许设立外商独资车企，2019年特斯拉就紧锣密鼓地在中国建立了独资企业。同时，外资禁止进入测绘领域，使得外资车企在中国与无人驾驶技术开发无缘。同时，工信部也计划收紧对车联网的管理，避免数据转移到国外。这意味着外资车企可能需要因地制宜地开发本地化产品。

跨国公司中国增长三部曲：再学习，再联结，再承诺

因此，跨国公司应当审时度势，定期评估行业情况并与有关监管部门通气交流，理解并预测未来影响到企业经营的监管环境。此外，了解行业的有利和不利因素也能让公司对行业韧性有更全面的了解。

企业韧性

企业韧性涉及到公司能够掌控的因素和所需采取的行动，确保在当前的动荡时代中应对自如，在日后可能的风云变幻之中立于不败。企业韧性可从四个维度进行评估：对中国发展议程的贡献，与政府官员的联系，公司的政府关系以及运营模式。

跨国公司对中国政府议程的积极贡献体现在多个方面：缴纳税收，创造就业，研发投入，促进健康和提升ESG等。他们通过积极参与中国主办的论坛及展会加强与中国政府的联系，如在上海举办的进博会或在北京举办的中国发展论坛。为了深化和改善政府关系，跨国公司需要考虑政府中的不同相关方（地方层面、区域层面和国家层面）以及相关监管机构。应频繁参与高层交流，分享公司在中国的举措和进展，并寻求政府支持以化解僵局或推进重要投资。

确认与中国发展目标对齐之后，公司还应审视自身的运营模式——自问能否妥善应对可能出现的政治和监管问题，是否做好周全准备适应新的动荡环境。若答案为否，公司就应扫描自身能力和运营模式，找出可立竿见影解决的短板问题，未雨绸缪建立韧性。运营模式调整方式多种多样：中国业务在港交所独立上市，与本地合作伙伴合资，甚至部分或全部出售该业务。

虽然中国的宏观环境益发复杂，但商业的本质却万变不离其宗。随着中国市场的竞争日趋白热化，跨国公司应定期评估企业所在行业的吸引力。对企业致胜能力的评估将指导企业在中国的战略选择：对某个行业是加码投入，伙伴合作，还是部分退出或完全抽身。

4D法则解码中国增长

在不确定性递增的地缘政治环境中，考虑到中国市场的激烈竞争，商业的基本法则显得更为重要。贝恩在2022年4月发表的《中国增长方程式》一文中提到，在许多快速消费品品类中，本土品牌后来居上，从国际品牌手中抢夺份额，建议跨国公司运用4D法则致胜中国市场：

跨国公司中国增长三部曲：再学习，再联结，再承诺

- **为中国消费者设计 (Design for Chinese consumers)**。随着中国加强创新承诺并提升创新能力，越来越多的跨国公司正在建立本地研发能力。那些为中国消费者量身定制产品的企业大获成功。
- **中国团队自主决策 (Decide in China)**。在中国成功做大做强的跨国公司建立以中国为中心的运营模式。其中包括提高中国在全球总部的可见度和影响力，支持本地决策，采用适应本地的人才招聘战略，调整考核指标，推行超级敏捷的工作方式。
- **以中国速度执行 (Deliver at China speed)**。速度在中国市场的重要性毋庸置疑。在公司间形成组织和合作的生态系统，建立双赢的协作模式，将帮助企业建立快速行动的能力。
- **中国业务数字化 (In a Digital way)**。作为数字化程度最高的消费市场，中国为企业提供了无与伦比的条件，利用海量消费者数据赋能营销和促销机会。能够立于不败之地的品牌往往是最快适应中国数字生态系统的高手。

随着中国经济增长翻开新的一页，本土企业日益壮大，4D法则显得尤为重要。我们认为，4D模式还能在快速消费品以外的行业落地生根。

面向新时代制定新战略

展望未来，跨国公司的全球领导人及其中国团队必须重新思考对于中国的固有认知。与中国市场阔别三年以上的全球领导人对当前市场机会的理解可能已经过时。为了制定新战略成功参与中国市场，我们建议跨国公司的全球领导人践行三部曲：再学习，再联结，再承诺（图4）。

再学习

跨国企业的全球领导人与中国市场阔别已久，中国的经济格局在此期间已经发生巨变。新冠疫情加快了数字技术的普及。数字媒介平台的格局瞬息万变，O2O平台（线上线下一体化平台）便利电商高歌猛进，抖音等兴趣电商平台屹立不倒。鉴于中国经济的变化速度，连续四年无法获得中国市场的一手经验存在风险。因此，实地考察是再学习过程的重要一环。与本地市场参与者、政府官员和本地团队重新联结裨益良多。

跨国公司中国增长三部曲：再学习，再联结，再承诺

图 4：跨国公司应当践行三部曲——再学习、再联结、再承诺，面向新时代制定新战略



汽车行业是见证中国四年来巨变的绝佳例证。由于充电站基础设施建设与电动车发展并驾齐驱，中国电动车进入快车道，渗透率节节攀升。在2023年4月的上海车展上，西方参观者对眼前的景象赞不绝口。关于车展的热讯在2500万人的魔都中不胫而走，传遍大街小巷。客观数字最能说明问题：2022年，中国电动乘用车的销售渗透率约为25%（预计到2023年将上升至30%-40%），占2022年全球电动车市场的65%以上。中国摇身一变，已然成为世界领先的汽车出口国。

再联结

全球领导人在策划中国之行时，应当留出充分时间来真正理解市场环境的变化和中国的发展方向。过去几年里中国报道频现西方媒体，其中不乏负面观点。因此，西方来访者务必要通过亲眼观察做出判断，并通过直接对话逐步重建他们对中国未来潜力的信心。可以先从自己的团队、客户、合作伙伴和政府部门开始。沟通信息应当非常清晰。要让中国团队相信，中国对全球总部至关重要。多数企业预计在2023年及以后将出现强劲反弹，政府将加大力度吸引外资。

对部分企业而言，中外市场此消彼长，蒸蒸日上的中国业务对渐露颓势的西方市场形成有效补充，有助于维持强劲的全球业绩表现。中国经验也为跨国公司提供了肥沃的学习土壤。在中国市场学到的经验教训和解题思路在适当调整之后也可移植到世界其他地区，成为企业新的竞争优势。

再承诺

重新承诺加大投入中国的跨国企业正在取得巨大成功。松下、雀巢、博世、马士基和阿斯利康等主要品牌正在投资新的基础设施和研发能力，扩大中国运营，受到全球瞩目。

2023年1月，博世宣布未来几年计划投资10亿美元在中国研发和生产新能源汽车核心部件和自动驾驶系统。公司将在苏州设立新能源汽车核心部件及自动驾驶研发制造基地，预计首期建设将于2024年年中完成。

2023年3月，马士基和上海国际港务集团签署甲醇燃料项目战略合作备忘录，协作实现甲醇燃料集装箱船舶在港“船到船”加注作业。马士基CEO表达了对中国经济增长的信心，并表示正积极探索在华业务机会。

根据阿斯利康数据，2023年，该公司的在华研发投入预计将达到2020年的3倍，计划招聘900多名研发人员，比2020年增长70%。

2023年4月，欧莱雅董事长和阿里巴巴董事长签署谅解备忘录，携手促进中国美妆行业的循环经济。双方的伙伴合作将持续到2025年，旨在为中国美妆和个人护理行业建立绿色低碳标准，开发新产品，并创造可量化的循环经济解决方案。

同样，空客于2023年4月与天津保税区和中国航空工业集团签署协议，在天津工厂设立第二条总装线扩大A320系列的总装产能。

通过再承诺或继续在中国市场投资，跨国公司可在其本土市场之外打造更强大的第二增长引擎，提高其他市场的竞争优势，并成功解决其他市场未来潜力不足的问题。

在可预见的未来，中国经济前景的不确定性或将持续。但我们有理由相信，只要企业准备充分，更新理解，客观评估风险，围绕4D法则建立完善的竞争策略，就能抢占先机，充分把握中国市场蕴藏的丰富机遇。

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球40个国家设有65个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中國本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈