

预见2026

Foresight 2026



罗兰贝格中国行业趋势报告

2026年度特别报告

预见

2026

序言

PREFACE

平衡的艺术：在全球新秩序中释放中国发展潜力

2025年：中国发展进程的重要节点

2025年是中国“十四五”规划的收官之年，也是“十五五”规划谋篇布局之年，是新时代发展进程中至关重要的转型时期。在全球格局不断演化的背景下，中国开启了迈向高质量发展和可持续现代化的战略转型。

在“十四五”期间，中国经济保持了稳健的增速，每年对世界经济增长贡献率保持在30%左右，为全球发展做出了重大贡献。与此同时，中国不仅成长为新能源汽车、电池、风光发电等行业的领导者，还占据了人工智能（AI）、量子计算、航天技术、生物技术和人形机器人等前沿科技的“创新高地”。

中国对工业现代化的坚持投入带来了可观回报。目前，中国占全球制造业总产值的比重接近30%，牢牢巩固了自己全球最大制造强国的地位。然而，中国也需要提高资源分配规划效率，平衡不同地区之间的发展水平，以应对“内卷式”竞争等挑战。

开创未来：中国发展之路的变与不变

随着中国进入新发展阶段，国内外宏观环境面临深刻复杂变化，对中国未来五年的战略方向与发展重点产生深远影响。

在中国保持经济稳定增长的背后，一场深刻的经济转型正在悄然发生。正如“十五五”规划建议所强调的，工业现代化和科技创新将成为经济增长的核心引擎。尽管当前的通货紧缩和“内卷式”竞争对中国经济带来挑战，但恰恰锻造了中国企业的非凡韧性、敏捷速度、灵活性和拼搏精神。越来越多的民营企业正崛起为全球领军企业。中国申请的大量专利广泛覆盖了半导体、生物科技、人形机器人、氢能源、新一

代信息技术等众多科技领域，可以预见中国企业将有望在更多领域脱颖而出，引领未来趋势。生产力与附加值的不断提升将带动中国人均GDP和可支配收入稳步增长，为消费市场的长期发展注入核心动力。

前途是光明的，道路是漫长的，伴随中国发展面临的外部环境还在迅速发生深刻变化——全球经济不确定性、波动性及不可预测性持续增加。

以规则为基础的全球经贸秩序正在弱化，让位于更直接的利益交易，不确定性显著增强。新的经济秩序不再像WTO规则那样平等适用于每一位成员，甚至无意建立公平统一的格局实现“全球经济增长”和“减少不平等”等宏大目标。各国或在遵守部分原有国际秩序的同时，以实现本国利益最大化为目标展开博弈。2025年10月30日，在中美元首釜山峰会后，美方宣布取消针对中国商品加征的10%所谓“芬太尼关税”，对中国商品加征的24%对等关税将继续暂停一年，暂停实施其对华海事、物流和造船业301调查措施一年；而中方也暂停实施相关稀土出口管制等措施一年。这一进展被普遍认为缓解了最近几个月内发生的关税和贸易摩擦冲突。然而，这仅是战术性休战，而远非战略性改变。美国仍然针对中国商品征收高额关税，而中国稀土出口管制的宽限期也只有一年。美国高端芯片出口禁令依旧是中国制造业的“卡脖子”因素。

不过，我们所熟知的全球化并未消亡，它正经历一场深刻转型，以应对各国对保障供应链安全、维护国家安全、促进本地化发展、支撑就业稳定以及实现可持续发展的多重诉求。在全球化格局被重塑的过程中，老牌工业化国家的核心地位逐渐受到新兴国家的冲击与挑战。新技术的出

现让所有国家的制造业回到了同一条起跑线上，各国所能创造的附加值和技术领先地位也在重新洗牌。在这一过程中，“全球南方”国家或将成为最大受益者，尤其是在亚洲、中东和非洲处在地区供应链中心位置的国家。中国企业正通过加大海外投资布局，推动全球化发展新格局。越来越多的中国企业正从简单出口模式逐步转型为“全球本地化”（glocalisation）模式，在海外目标市场上和“连接器”国家里生根发芽。

欧洲市场上的不确定性、模糊性和复杂性都在增加。欧洲陷入了结构性困局：在产业发展上，既受益于高性价比的中国供应链，也同时面临着来自中国企业的竞争，这给本土企业的盈利空间带来了压力。在以半导体为代表的科技领域里，欧洲被夹在美国主导的研发和中国为主的生产之间，难以实现“科技主权”的理想。对中国企业而言，欧洲市场变得越来越难以预测。虽然中国企业正努力融入本地市场，但日渐加剧的地缘政治压力将放大公司治理中的挑战，为商业运营带来新的不确定性。

把握中国的八大平衡关系

在中国经济的新篇章里，高质量发展已从远景目标升华为时代要求。全力推动新旧动能转换，是中国决胜本世纪中叶、实现全面建成社会主义现代化强国目标的唯一选择。要做到这一点，必须正确理解和处理好现阶段中国经济社会领域中的八对关系。

1. 平衡“促升级”与“防过剩”关系

当前，中国已在数个关键战略领域构建了全球领先的超高效制造体系，但这股强大的“生产力”也引发了一系列连锁反应：国内庞大的产能加剧了行业的“内卷式”竞争，企业为消化库存而采取的海外低价策略又频频触发国际贸易摩擦。这一现象已成为当前中国制造业向高质量发展转型过程中所面临的复杂挑战。

2. 平衡“内循环”与“外循环”关系

面对中国在制造和科技自主创新方面取得的显著成功，不少国家将这一成就视为对自己的威胁，随之纷纷设立贸易壁垒以保护本国产业，这为中国企业和产品的出海构成了不小的挑战。有些观点认为，中国越能自给自足，对国外制成品的进口需求就越低，这将导致原先的合作伙伴从与中国的贸易中获得的经济收益逐渐减少，而本国市场也会被中国出口产品侵蚀。因而，各国广泛采取贸易保护措施这一“糟糕的解决方案”的可能性越来越大。中国未来的成功，关键在

于把握微妙的利益平衡：既需持续提升科技实力，也应确保自身发展能为贸易伙伴带来相应收益，唯有如此，才能在国际市场上行稳致远。

3. 平衡“高韧性”与“低信心”的关系

尽管面临多重挑战，中国经济在宏观层面表现出了非凡韧性，不仅整体经济实现稳定增长，对全球经济的发展与稳定做出重要贡献，中国企业还在众多领域实现了突破性发展。然而，这种宏观的稳健未能完全对冲微观层面感受到的压力。中国消费者信心持续疲软，尤其是就业预期承压，储蓄意愿创新高，这种谨慎预期成为制约当前消费市场更强劲复苏的关键因素。

4. 平衡“保稳定”与“调结构”的关系

自2021年进入调整期以来，中国房地产市场持续下行，叠加地方债务压力，中央政府多次提供流动性支持，有选择性地通过债务重组注资救助，防止了违约风险蔓延，成功避免了经济“硬着陆”。然而，地方政府债务的累积压力与部分国有企业的低效运营仍构成一定挑战。这些因素在一定程度上延缓了资本向更高生产力部门进行优化配置的进程，也使经济新旧动能转换面临更为复杂的局面。

5. 平衡“人口结构”与“就业”的关系

中国正面临一个看似矛盾的人口与就业挑战：人口结构迅速老龄化的同时，青年失业率依然较高。这一问题的核心在于结构性错配：当中国经济发展的源动力从制造业与房地产转化为高科技与服务业，年轻求职者的技能储备似乎未能跟上新兴产业的需求。与此同时，AI和自动化技术的发展或将加剧结构性失业问题，放大劳动力技能不匹配的挑战。

6. 平衡“促科技”与“反内卷”的关系

在中国经济实践中，“建设性破坏”的机制空间有时会受到一定限制。更注重稳定性与可控性的发展模式反而让一些低效主体得到了一定程度的保护，致使部分企业“宁愿躺平、不愿出错”。当“建设性破坏”机制失灵，低效产能无法被及时出清，只能通过向市场倾销低价产品来勉强存活。这导致许多行业陷入无序内卷：企业受困于零和博弈的“囚徒困境”，市场饱和与回报水平递减使得所有参与者都无力投资原创性研发。

7. 平衡“巨轮调舵”与“百舸争流”的关系

技术与创新对中国的发展前景至关重要，国有企业是中坚力量，而民营企业的巨大创新潜力仍有待释放。2025年初，DeepSeek的横空出世震撼世界，展现出中国民营企

业强大的颠覆性创新实力。中国的高科技企业中有超过90%是民营企业，它们贡献了超过70%的科技创新成果。然而，民营企业在融资和监管方面仍然面临障碍，外部不确定性也让其举棋不定。2024年，中国的研发投入同比增长了8.3%，达到了3.6万亿元；但中国前1000家民营企业中，研发投入同比仅增长了2.8%，同时，风险投资融资金额下滑至330亿美元。

8. 平衡AI“快突破”与“慢进程”的关系

虽然中国正在快速赶上甚至成为全球AI领域的领导者，但AI技术在规模庞大的制造领域的普及速度却十分缓慢。数据结构、技术透明度（黑盒子）、组织架构和资金挑战都在制约AI技术得到更广泛的应用。

迈向高质量发展，是中国的笃定选择与必然转型。这需要持之以恒的努力与耐心，在精准平衡复杂经济关系的同时，维系整体稳定。其解决方案系于一套全面战略：通过提高生产力、向全球价值链上游迈进，借力AI等技术完成从“量”到“质”的跨越；同时，通过筑牢社会保障，提振消费信心，壮大国内市场。

为实现上述目标，中国必须着力优化资本配置，充分释放民营企业的创新活力，并推动企业制定系统化的国际化战略，在海外市场上创造充分的经济与社会价值，在一定程度上化解地缘政治风险。当前所面临的多重挑战环环相扣：从产能压力、地方债务压力、消费信心不足、人口结构变化到创新模式待优化等问题。因此，最终的解决方案也必须采取多管齐下的策略，使一个领域的进展能够同时促进其他领域的进步，形成良性循环，为中国实现长期现代化目标奠定坚实基础。

启示

中国企业

对于中国企业而言，新时代的战略重心已然明确：必须将科技与创新锻造为企业的核心竞争力。这意味着企业要在基础研发和前沿应用上加大投资，以赢得全球竞争主动权。与此同时，企业还需通过卓越运营构筑另一道“护城河”：全面提升运营能力、积极拥抱AI与数字化工具，在日益激烈的竞争中持续提升生产力与盈利水平。

虽然中国的新能源车和消费电子在国内取得了巨大成功，但是盲目将国内模式照搬到海外无法赢得全球竞争。中国企业必须在海外市场上根据当地情况打造新的发展与竞争策略，这不仅包括向目标市场提供适应当地消费者需求

的产品，设计本地化营销与品牌策略，搭建当地销售渠道，开设海外研发中心，还需要通过技术分享和创造就业等方式，为当地市场创造经济与社会价值。随着国际经贸秩序更具交易性、波动性，企业须制定全新应对预案，在部分策略上保持适度模糊性，以更具弹性的方式在复杂的环境中见招拆招，随机应变。虽然监管限制与政治摩擦越来越多，但它们不应掩盖当地管理者更为根本的需求（如就业、民生等），因此国际企业与当地市场的紧密度、可信任度，以及社会贡献等要素是其取得成功不可或缺的条件。

在华跨国企业

对于跨国企业而言，当下全球宏观环境充满不确定性，地缘政治冲突频发，需要企业通过战略转型以强化自身韧性，建立灵活运营模式。近年来，跨国企业加速本地化进程的趋势愈发明显。这一方面为了提升竞争力，另一方面也是为了规避风险。面临中国企业越来越强劲的挑战，跨国企业需要强化与中国企业的伙伴关系，加大研发投入，并且构建扎根中国的供应链与研发体系，积极拓展本地化融资渠道、优化决策机制，引入新的中方投资者，成为“更中国化的跨国企业”。

对跨国企业来说，中国仍然是至关重要的市场。然而，中国推进高科技自立自强，向价值链的上游持续攀登，也让中国企业在国内市场和国际舞台上都成为了跨国企业越来越不可小觑的竞争对手。

因此，跨国企业在华运营的战略目标不应只着眼于从庞大市场中分得一杯羹，而应借助中国强大的创新、科技和产品开发能力，强化自己的全球竞争力，将“中国挑战”转化为“中国优势”，全方位提升全球运营能力。未来的竞争必将愈发激烈，唯有持续参与、拥抱变化、坚守赛场，方有胜算。

未来，中国与欧洲企业之间或将进入“竞争性合作”阶段。无论是在中国还是全球其他市场，在不同的领域和行业里，中国和欧洲企业既可能是竞争对手，亦可以是合作伙伴。这种新型“合作关系”不仅会催生一系列新型合资企业，更将推动新的并购模式，满足本土化与资源整合的双重需求。

政府

中国的外部发展环境战略机遇和风险挑战并存、不确定难预料因素增多，带领如此庞大体量的经济体完成深度转型是一项艰巨的工作。这需要政府表现出强大的战略定力，采取精准均衡的系统性治理，并保持充分的战略耐心。长期主义的战略思维和灵活务实的实际操作相辅相成，将为中国带来宝贵的稳定性和可预测性。

随着中国进一步推进高科技和创新自立自强，应当通过更清晰有力的政策支持释放民营企业的创新潜力，让自下而上的民营力量与自上而下的国之重器形成强大合力。中国在强化科技自主与国民经济韧性的进程中，需持续深化与全球市场的开放合作。这要求中国为自己的硬实力崛起提供相应的软实力支撑——通过输出现代文化、讲述发展故事和深化教育合作，打开和维护宝贵的国际合作空间。

通过构建更具吸引力、更易引起共鸣、超越单纯经济成就的国家叙事，中国可以在国际上赢得更多信任和理解，最终为自己的和平发展和国际合作营造更为有利的外部环境。



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

智启新程：亚洲人工智能发展路径与机遇洞察

AI in Asia - Quo Vadis?

10

中国企业的国际化征程：从规模化出海到高质量全球化

The 'Go Global' Journey of Chinese Companies: From Scale Expansion to High-Quality Globalisation

16

柳暗花明，价值重构驱动中国并购再跃迁

Turning the Corner: Value Reconfiguration Fuels China's Next M&A Leap

20

变革管理构筑新质生产力：企业穿越周期的制胜法宝

Change Management Cultivates New Quality Productive Forces: The Winning Strategy for Navigating Business Cycles

22

可持续发展提质进阶：政策引领、企业创新与ESG全球合规新格局

Advancing Sustainability: Policy Guidance, Company-Level Innovation, and a New Global Landscape for ESG Compliance

26

行业趋势

Industry Trends

汽车

Automotive

28

政府与公共

Civil Economics

36

消费品与零售

Consumer Goods & Retail

40

大健康

Health

48

能源、水资源与环境

Energy, Water & Environment

54

电子电气/半导体

Electronics & Electrical/
Semiconductor

60

工业装备

Industrial Products

66

材料与加工

Material & Process

72

钢铁与金属

Steel & Metal

76

高科技

Technology

82

热点话题

Hot Topic

智启新程：亚洲人工智能发展路径与机遇洞察

亚洲的人工智能 (AI) 格局正在快速演变。2025年, 中国大语言模型的强势登场, 成为重塑全球AI领域竞争态势的关键转折点。虽然在此前数年, 亚洲的AI发展进程相对乏善可陈, 但如今已涌现出诸多突破性进展。除中国外, 亚洲多数经济体主要扮演着技术应用者的角色: 聚焦讲求实效的技术场景, 如数字化营销等浅层应用。虽然当前亚洲国家对AI, 尤其是生成式人工智能 (GenAI) 的热情空前高涨, 但AI技术与行业的结合与渗透方起步。未来AI发展的重点, 已清晰指向AI与研发、制造和供应链管理等运营核心环节的深度融合与价值重构。

本文将重点阐述罗兰贝格关于亚洲人工智能现状及未来展望的十大洞察。

转折之年：2025如何定义亚洲AI新纪元？

长期以来, 大语言模型的开发主要以美国为主导。从微软、谷歌等科技巨头的巨额投入到OpenAI等创业公司的突破性技术, 构成了大语言模型发展的核心源动力。据斯坦福大学以人为本 AI 研究院 (The Stanford Institute for Human-Centered AI) 统计, 美国研究机构和公司 在2024年共计推出40个具有影响力的AI模型, 而中国为15个, 欧洲 (全部来自法国) 为3个。此前, 中国在AI领域取得的进展主要集中于较为成熟的AI技术与模型, 包括机器学习、深度学习、计算机视觉和自动化。随着中国工业化进程的不断推进, AI驱动的自动化技术已快速嵌入本土工业体系。自主机器人和AI优化生产线在大规模生产和物流领域得到了广泛应用。

2025年, 全球人工智能与大模型发展格局迎来关键转折, 而中国正是这一变革的重要推动力量。以DeepSeek为代

表的国产先进模型正助力中国在AI领域逐步实现从“跟跑”到“领跑”的跨越。DeepSeek不仅在性能上与OpenAI的GPT-4不相上下, 还实现了超高的开发效率, 以显著更低的计算成本实现了快速迭代与发展。中国AI的发展路径已不再仅仅依赖西方技术巨头, 而是日益依托于越来越多的国产模型, 以及充满活力、百舸争流的创新体系。

中国国产大模型的崛起也催生了两个引人注意的现象: 一方面, 中国的科技巨头正以异乎寻常的速度对AI模型进行测试、调整和应用。另一方面, 亚洲其他国家的企业开始采用混合应用的方式, 尝试兼取中国与其他语言模型 (西方或本土) 之长。

燎原之火：何为中国AI崛起之动能？

中国在AI发展上具备多方面优势, 这主要得益于:

- **快速应用:** 中国企业在AI开源模型的探索, 加速了人工智能的普及与创新。DeepSeek、百度、阿里巴巴和腾讯等领军企业将开源模型作为战略选择, 这一趋势不仅推动了协作发展, 催生了定制化解决方案, 还显著降低了技术使用门槛。预算有限的中小企业、初创公司、院校与政府部门能够以成本更可控的方式部署和运行这些模型。与此同时, AI技术与当前中国丰富的数字产品的快速融合进一步推动了规模化应用, 这一趋势在消费端市场尤为显著。
- **海量数据:** 中国已构建起高度数字化的生态系统, 为AI训练与部署提供了海量数据基础。2023年, 中国数字经济规模占国内生产总值的比重高达42.8%, 形成了全球领先的数据环境。

- **垂直整合：**当前，中国已建成3万余家基础级智慧工厂、1,200余家先进级智能工厂和230余家卓越级智能工厂，涵盖超过80%的制造业门类。人工智能与物联网等技术深度融合，形成了显著的协同效应，持续推动运营效率提升，制造与零售等领域的受益尤为显著。
- **出海渠道：**作为“世界工厂”，中国企业可以将AI技术嵌入实体产品，通过出口推动中国人工智能技术走向海外，特别是发展中国家、“全球南方”等。例如，比亚迪等领先电动车品牌的出口车型搭载了从智能驾驶系统到AI电池管理方案的中国AI技术，形成软硬一体的技术输出模式。

问鼎之路：哪些关隘正挑战中国AI发展雄心？

中国迈向全球人工智能前沿之路横亘着多重艰巨的结构性难题。首先，受美国出口管制影响，中国在部分关键技术领域面临限制，这是当前首当其冲的挑战之一。这一限制使中国充分意识到自身在关键技术领域供应链的脆弱性，也使科技自立自强成为国家发展的战略支撑。为此，中国政府启动了面向高科技领域的多项重大攻坚计划，重点直指半导体领域的“卡脖子”技术。华为、中芯国际和阿里巴巴等中国企业正加速研发先进的自主芯片。尽管当前中国企业已取得重要进展，但在最尖端领域，尤其是受美国出口管制的先进制造设备与材料领域（先进制程、先进封装材料等方面）仍存在瓶颈。对于依赖相关技术的中国企业而言，这些障碍大幅推高了其研发成本。

同时，数据合规与信任问题构成了另一重挑战。近些年，多国政府加强了对本国数据安全的监管，特别收紧了数据的跨境流动，在一定程度上使得企业难以获取训练前沿AI模型所需的多元化全球数据。与此同时，西方企业与监管机构出于对内容治理、数据隐私及市场环境差异的考量，可能对采纳或整合中国AI技术持审慎态度，这影响了技术在全球范围内的接受度。

此外，语言与文化适配的全球化困境是更深层的障碍。中文的语言结构与大多数西方语言存在显著差异。成语俚语、文化典故和上下文背景导致中文往往难以精准转化为其他语言，信息的具体含义或精妙之处或在跨文化传播中丢失。许多中国AI模型主要基于中英文语料训练，针对其他语言的覆盖相较有限。要实现全球化部署，国产模型还需要补充大量额外数据，完成进一步开发和全球验证。全球市场上的语言是多样化的，这种语言体系与文化差异为中国AI技术的广泛推广也带来了一定挑战。

合纵连横：亚洲他国如何探索适合自身的AI发展路径？

在中国领跑的同时，亚洲其他国家则根据自身情况，采用西方、中国加本土AI模型的混合策略。

- **日本和韩国正聚焦特定行业的AI应用。**凭借在机器人、工业自动化与半导体领域的长期积累，日产、现代和三星等企业借助AI，持续提高生产质量和效率。日本企业更侧重于人形机器人等硬件驱动的AI应用，而非大语言模型等软件基础模型，因此在该领域对外国基础模型依赖度较高。韩国则更强调AI主权，鼓励Naver和Kakao等领先企业打造自主基础模型；同时，韩国公司也加强了与英伟达、英特尔、戴尔等西方科技巨头的合作，共同开发AI芯片与生态系统。
- **东南亚正迅速成长为AI投资的新热点地区，并成为中美AI模型的“试点高地”。**尽管东南亚市场较为分散、语言多样，但AI应用正快速增长，主要集中于金融科技、电子商务和物流领域等。新加坡在AI应用与投资方面处于领先地位，占据了本地区75%的AI风险投资。Lazada等电子商务平台正在使用AI管理物流系统，并优化消费者互动。值得注意的是，东南亚日益成为中美大语言模型混合解决方案的“试点高地”。DeepSeek、阿里巴巴的千问和腾讯的混元都在推广开源模型，而OpenAI、谷歌、微软和Anthropic等美国巨头则主要通过API向客户提供闭源模型的算力。东南亚的企业和政府则博采众长，根据不同需求采用不同技术。新加坡的华侨银行就使用了超过30种由AI驱动的内部工具，例如用谷歌的Gemma撰写文档总结，用阿里的千问完成编码，用DeepSeek进行市场分析，这些工具同时服务于亚洲的发达市场和新兴市场。
- **与全球领先国家相比，印度在AI领域启动较晚，但正在通过举国模式加速追赶。**印度的AI发展得到了政府的大力支持，市场快速增长，创业生态活跃。印度政府在2024年启动了标志性的“印度人工智能使命”（India AI Mission）项目，其宏大目标是“在印度开发AI，让AI为印度工作”。这一旗舰项目得到了约12.4亿美元预算的支持，聚焦建立强大的算力基础设施，并在健康、农业、政府治理、气候和教育等核心领域部署AI解决方案。

自主之道：亚洲国家正如何建立AI技术主权？

建立和维护“AI主权”正在快速成为亚洲主要国家的战略目标。科技自立自强对中国而言并非新概念，并预计将在“十五五”规划中得到进一步强调，成为国家的核心战略任务之一。与此同时，越来越多的国家将科技主导权，尤其是对数据和AI模型的掌控权，视为关系国家安全和经济自主的关键因素。

2025年，日本政府在最新国家战略中将本土原创AI技术定为工作重点，旨在强化国家安全，逐步摆脱掣肘，减少对外国系统的依赖。韩国则推出了包括15个旗舰工程的宏伟AI主权计划，计划通过五大区域中心将AI融入战略产业，力求自立门户，不再依赖外国AI技术。新加坡主导并发布了适应东南亚各国本土语境与语言的本土大语言模型Sea-Lion，旨在成为AI、金融科技和数字服务领域的区域领导者。印度也全力以赴投入大语言模型竞争，志在使国产技术在全球AI版图上占据一席之地。

亚洲主要国家对“人工智能主权”的战略追求，正在重塑全球商业的市场环境。特别是对于跨国企业而言，这一趋势不仅导致市场准入门槛抬高，对技术来源与数据流动的合规审查日趋严格，还推高了企业的本地化运营成本。

增长新极：人工智能将如何赋能经济增长？

追求“AI主权”将对本国经济发展带来重大影响。构建本土AI能力不仅能支持本地科技生态的发展，创造就业机会，培育符合国家需求的创新，还能吸引对算力和配套能源基础设施的巨额投资。

在中国，已有研究证明基于AI的创新对全要素生产率的拉动速度比普通专利快40倍。据摩根士丹利预测，在接下来两三年里，AI每年或为中国经济增长额外贡献0.2至0.3个百分点，创造9300亿美元的劳动力价值，相当于中国2024年国内生产总值的4.7%。中国的AI投资强调建设数据中心和配套能源设施。根据美国银行的报告预测，2024年至2030年，铜和电力设备需求的复合年均增速将高达近20%。

在韩国和日本等半导体产业对GDP贡献显著的国家，AI将对汽车、电子和工业制造等核心产业起到重要推动作用，并有助于保持产品的出口竞争力。韩国政府预计，AI的成功应用将为该国未来GDP增速贡献4.2%至12.6%的额外提升。为了实现宏大AI目标，韩国计划于2028年前建成一个全球顶尖规模的数据中心，规划容量高达3吉瓦（GW），项目总

投资将达到350亿美元。仅此一项超级工程便有望在能源供应、可再生能源生产、设备制造和研发领域创造1万多个工作岗位。

AI的不断普及和外资涌入也将拉动新兴经济体增速。根据East Ventures的预测，到2030年，AI在核心产业的普及与发展预计将推动东南亚地区的GDP增长13%。与此同时，印度也正成为AI基础设施的重点投入地区之一。该国低廉的数据成本和快速增长的网络用户基础，使其成为科技巨头发展云计算和AI服务的重点目的地。2025年，谷歌母公司Alphabet宣布将在印度南部投资150亿美元建立AI数据中心，这也将是谷歌在美国境外最大的AI中心项目。

千业焕新：各行业将迎来哪些新的发展机遇？

纵览亚洲，AI的快速发展正在不同行业催生出全新的发展机遇：AI的应用已不再局限于数字营销和自动化领域，而是被用于加快各行业的研发、设计与创新工作。例如：

- **医疗健康与生物科技领域：**AI在生物技术领域拥有巨大的发展前景。例如，科研人员正利用AI预测蛋白质结构、模拟疾病发展进程，并且在电脑上开展虚拟生物实验，避免在成本高昂的实验室测试中造成资源低效投入。未来，生成式AI将开启个性化诊疗新时代。医疗团队通过AI分析每位病人的特定基因组成、生理特征、生活方式和病史，为其制定个性化治疗方案。这将为医疗行业带来划时代的改变。
- **食品与原料领域：**AI可以快速分析海量数据，总结食物的分子结构、外观特征和食品功效，推测不同食材之间的相互作用。AI的价值不仅在于设计新产品的配方，还可以帮助研发和营销团队更好理解消费者需求。近日，香港科技大学的研究团队开发出一套创新系统，利用AI实时指挥挤压式3D打印机和红外线加热设备，现场烹饪复杂的淀粉类食物。团队用生成式算法和Python程序搭建了AI辅助的食物外观设计模块，让没有技术基础的用户也能完成精巧的食物创作。借助AI技术的核心能力，用户可以在设计过程中随时互动，即时反馈，持续优化设计，最终满足每个人的偏好和要求。

在全球不确定性与波动性加剧的背景下，企业正面临供应链稳定性等挑战，构建运营韧性成为优先事项。不少公司已经设计了一系列AI应用，提升企业在不同场景下的韧性表现。这些系统能够模拟各种供应链中断情境——从地缘政治到天气原因的物流延迟——使企业能主动调整采购、生产与库

存策略等。未来趋势将指向开发可共享的实时数据平台，实现自动化供应链管理和高阶协作体系。

- **供应链中断：**极端气象事件频发，破坏力持续上升，导致港口作业中断和物流延迟。当台风逼近港口时，由AI技术驱动的系统可自动调整航线、重新规划运输路径以规避延误。这一功能可以为不同行业缩短10%至20%的运输时间，并显著节省燃料与物流成本。通过将AI与物联网传感器和数字孪生技术融合，实时可视化能力得到进一步增强。货主可以实时看到货物运送状况，将应对潜在延误的决策速度从几天缩短至几小时之内。例如，若一批半导体产品无法准时抵达目的地，系统可以自动从另一个仓库调运存货送至生产现场，确保后续工序不会中断。
- **合规要求：**欧盟的碳排放追溯规定正在推动AI与区块链技术融合，实现从原材料到最终产品，甚至回收流程的全程可追溯。以电动车行业为例，制造商可借助区块链技术追溯电池来源，监控其全生命周期状态，从而确保自身运营符合欧盟的碳排放合规要求。

去中心化AI (DeAI) 悄然兴起。随着行业和企业日益依赖AI模型驱动创新，对高质量训练数据的需求激增。传统的集中式数据收集面临重大挑战，例如地缘政治限制、数据隐私保护和数据多样化不足。以深圳数据交易所 (Shenzhen Data Exchange, SDEX) 为代表的平台应运而生，帮助

企业应对数据短缺和监管合规等挑战。作为中国最大的数据交易平台之一，它实现了数字经济领域里的数据商业化，打通了数据的跨境流动。尽管已有不少试点项目和数据分享合作取得成功，但一个完全开放、去中心化且支持跨境流动的工业AI数据生态系统仍在逐步构建当中。去中心化AI将有助于打破数字孤岛，促进协同式AI开发。然而，就现状而言，大多数组织仍处在AI技术普及的早期阶段，距离步入全面深度的AI生态尚有较长距离。

重塑格局：AI将如何解构与重构全球化？

当下，日益复杂的国际关系正在重塑全球化的进程。中国的崛起令美国国内部分群体如芒刺在背，力主出台关税壁垒、对中国投资设限，两国的技术竞争趋于白热化。摩擦集中体现为关税不断加码，美方对双边投资审查日趋严苛，技术转让受限，尤其在半导体、人工智能和通信领域，合作空间不断压缩。

人工智能领域本身正在映射这一新的全球化格局，日益分化为互相竞争的技术阵营。为回应美国在先进半导体领域的出口管制，中国正坚定迈向科技自主的道路。DeepSeek等强大国产模型相继问世，以显著更低的成本实现与全球顶尖模型媲美的性能，正印证了这一战略的有效性。同时，这种分化早已超越技术与硬件层面，更延伸至塑造AI开发和部署的基本价值观、治理模式和长期愿景等层面。其结



果是，全球AI格局日趋碎片化，不同阵营各自推进其数据治理、安全规范和社会角色的独特路径，加深了技术与意识形态领域的割裂。

战略博弈：AI将如何影响地缘政治格局？

随着中国在“全球南方”的经济和政治影响力不断上升，其科技影响力也在同步输出。例如，凭借在电动化与智能化领域的领先优势，中国AI汽车正从产品、方案到服务，加速驶入全球市场。这一数字化出口策略正与更深层次的经济融合交织、彼此强化。通过“一带一路”倡议等项目，中国帮助许多国家打造了面向未来的数字基础设施（如数据中心、智慧港口等）。此类项目不仅服务于当地数字化升级，更在技术标准、数据流动和运维体系等方面应用了中国技术与方案，从而在提升中国软实力的同时，构建起长期且具有粘性的技术影响力。这种技术粘性正使中国的科技输出超越单纯的商业合作范畴，逐渐转化为一种可持续的全球影响力。

适者生存：AI时代下，企业应遵循怎样的生存法则？

AI的战略性融合将决定企业的未来竞争力。在亚洲，AI的应用正从数字营销转向研发、制造、供应链等核心运营环节的深度融合。能够有效运用AI技术的企业不仅能解锁新的增长机遇、挖掘新的商业模式，还将在AI浪潮推动亚洲生产率 and 经济价值提升的过程中保持竞争优势。

对于大多数企业而言，数据整合成熟度偏低是其面临的核心挑战之一，这将显著拖慢AI普及的速度。为了彻底释放AI潜力，企业应从系统性地识别和分类数据开始，确保正确标注和管理所有相关信息，尤其是敏感或受监管数据。注重数据整合，打通源自各方和各个部门的数据资产，为AI模型搭建统一、易访问的基础知识库。投资建立数据治理框架，组织跨部门数据团队，或推出标准化数据平台。同时，数据保护至关重要。企业应当采取可靠的数据安全防护措施。私有云基础设施将有助于企业安全存储、处理和分析海量数据，为高阶AI应用提供必备的扩展性和受管控环境，同时保证数据的所有权和保密性。

小语言模型 (SLM) 和专用语言模型在企业场景中具备更广阔的应用前景。尽管当前大语言模型成为全球焦点，但小语言模型被认为更具突破性意义，因其规模更小、成本更低、效率极高，而且基于小语言模型的AI助手能更好保护数据隐私。对于企业内部而言，小语言模型或是更有战略意义的低风险投资方向，有望迅速提升生产效率和创新速度。而对于合规要求较高的行业，如金融和医疗行业等特定垂直领域，专用语言模型的重要性更加凸显：机构与企业可利用专业数据进行训练，同时可以避免将数据通过API传输至第三方云平台，带来数据泄露隐患。由此，未来发展方向将会是一种混合式的AI生态体系，强大而昂贵的大语言模型负责处理复杂的创意推理任务，而高效的专业小语言模型和专用语言模型则用来完成企业运营中绝大多数特定场景下的高频次任务，从而在技术能力、经济性及运营可行性之间取得平衡。

为了在AI浪潮中乘势而上，企业需致力于开展全面的、覆盖整个组织的转型。首先，企业需识别高影响力的应用场景，利用AI创造显著经济价值，并同步制定完善的AI战略，投资建设配套技术环境。其次，企业应重塑自身运营模式，帮助全体员工构建AI时代所需的工作能力。采取全面的变革管理策略可以帮助企业定义新的 workflows，清晰设定岗位职责，并解决责任归属与信任构建的相关问题，梳理和优化员工、AI智能体和管理层之间的互动。最后，新工作模式的成功取决于企业能否积极主动界定和拓展内外部关系，找到稳固的合作伙伴，以获取至关重要的数据、人才和创新。

与此同时，在新的世界秩序中，技术主权将成为定义国家经济与战略实力的关键标尺。全球科技格局的碎片化为跨国公司带来了多重复杂性挑战：不仅导致合规成本、研发成本上升和运营效率降低，也限制了其终端市场与客户资源的拓展空间。为了应对这一日益复杂的经营环境，企业需在各个市场上配备专业的法律与技术人才。跨国公司还必须构建极具韧性、区域多元化的供应链体系，同时，深化本地合作伙伴关系，积极适应不同的监管要求和技术路线，在管控风险的同时维护自身竞争力。



热点话题

Hot Topic

中国企业的国际化征程：从规模化出海到高质量全球化

- ▶ 国际化高质量发展，对企业运营、管理能力，提出新台阶式提升的要求
- ▶ 打造“全球型企业”，需要关注六大成功要素：一是核心战略禀赋优势的充分发挥；二是全球优势资源的最优化利用；三是因地制宜的产品供给和客户服务；四是行业领先并全球一致的管理规则体系；五是分地域差异化的管理管控模式；六是市场一线需求的快速响应决策

国际化趋势已深度渗透中国各核心产业领域：电子电气行业实现全面全球化布局，汽车产业出口规模跃居全球首位，零售业态在东南亚等新兴市场快速渗透，国货美妆成功登陆巴黎等国际核心舞台。2026年作为“十五五”规划开局之年，并非中国企业国际化的起点，更非终点，而是行业整体从“规模化出海”向“高质量全球化”转型的关键节点。

头部企业率先完成战略升级，已从“在中国，为全球 (In China, For Global)”的传统模式，转向“生而全球 (Born Global)”的原生全球化布局。中国企业的国际化竞争力演进路径清晰：正从产能出海、产品出海、服务出海的初级阶段，向品牌出海的高阶形态实现突破性跨越，核心诉求从“走出去”转向“扎下根”。

当前核心挑战与企业发展方向：深度化、精细化国际运营

在初步享受到出海带来的高增长、高盈利红利后，企业面临的核心命题转向深度化、精细化运营：

1. 如何突破规模增长瓶颈，实现高质量国际化发展；
2. 如何应对国际市场政策、贸易、地缘等多重不确定性，构建有效的风险防控体系；
3. 如何针对全球不同区域的文化、消费、合规差异，实现差异化管控与市场需求适配；
4. 如何平衡中国本土市场“快迭代、高创新、强竞争”的运营逻辑，与国际市场长期主义布局、本地合规发展的核心诉求。

国际化核心成功要素

多数企业已达成核心共识：国际化绝非一蹴而就的短期行为，而是需要长期投入的系统性工程。企业亟需通过体系化能力建设，破解当前发展痛点，方能真正将国际化锻造为企业的第二增长引擎，推动企业迈向新发展台阶。

面对这些挑战，罗兰贝格总结了中国企业国际化六大成功要素：

1. 核心战略禀赋优势的充分发挥

中国企业在“中国速度”、“供应链韧性”、“成本效率”、“工程师资源”以及持续提升的“创新实力”等方面，已构建起具有全球竞争力的差异化优势。这些能力成为中国企业本土市场成功的关键要素。

企业需从组织与管控机制上系统设计，确保这些优势既能有效输出，又能灵活适应区域市场的需求特点，需通过组织机制与管控模式设计，实现“本土禀赋”与“全球需求”的适配。关键议题包括：

- 总部职能管控强度：明确哪些核心职能由总部集中掌控，以维持竞争力一致性
- 区域“接收器”机制建设：提升区域团队对总部战略与资源的本地化转化能力
- 区域诉求融入决策：在总部决策链路中系统嵌入区域市场的实时反馈与战略信息

此外，不论是酒水饮料，还是零售、制造，要想长期在全球市场致胜，还需进一步输出“中国文化”、“中国生活方式”，突围渠道、用户心智的壁垒。因此在企业国际化过程中，深度剖析自身DNA、品牌文化，并适配全球不同地区，以长期主义的决心和投入进行品牌塑造，也依然至关重要。

2. 全球优势资源的最优化利用

传统中国企业的竞争优势多依赖本土资源，但成熟全球化企业的核心特征是“全球资源为我所用”：在成本洼地布局制造基地以优化生产成本，在技术高地（如欧美）、设计高地（如意大利、法国）、产业高地设立研发中心以获取前沿技术与产业协同，在同语言区（如西班牙语区、阿拉伯语区）按时区布局运营能力中心以实现24小时业务覆盖。如华为在法国设置设计中心、在印度设立合同谈判中心和软件研发中心、在毛里求斯和中国设立财务共享中心、在马来西亚设立业务投标中心等。

全球资源本地化重组能力，需平衡三大目标：

- 资源择优利用：通过全球布局进一步“取长补短”，强化核心竞争力
- 运营效率最优：建立覆盖多时区、多语言、多文化的高效运营体系
- 本土利益协同：尊重并融入东道国经济社会发展体系，实现可持续本地化

3. 因地制宜的产品供给和客户服务

全球市场存在显著的区域差异：法规要求（如欧盟 CE 认证、美国 FDA 标准）、客户需求（如东南亚性价比偏好、欧美高端化需求）、语言文化（如本地化营销内容）及竞争格局（如区域本土品牌壁垒）均需企业提供“因地制宜”的产品与服务。

- 平衡“全球大单品”与“区域特供产品”比例：全球大单品仍占企业收入的核心份额（通常超过60%），需从研发初期

即基于全球市场需求设计，采用“集约式开发 + 多接口适配”模式（如预留区域法规合规模块）。

- 区域研发和本地销服：针对体量较大的区域市场（如欧洲），布局本地研发团队并授予充分授权，开发区域特供产品以提升市场渗透率。同时2C业务的销服需充分本地化，并避免走捷径，需考虑真正本地的团队直面用户。截至2024年底，名创优品海外国家及地区雇员占比达60.8%，越南等直营市场的店长本地化率为100%，名创优品全球雇员结构呈现高度多元化。

4. 行业领先并全球一致的管理规则体系

全球区域间经济水平、人才密度、产业链成熟度及政策法规的差异，易导致“管理标准碎片化”风险。罗兰贝格认为，国际化企业需优先保障“品牌形象一致性”与“产品服务交付标准一致性”，并构建统一且具有弹性的全球管理规则体系。

- 总部制定全球通用的“底线管理规则”：覆盖质量管控、产品标准、供应链安全、合规风控等核心领域，确保全球业务“不碰红线”。
- 区域特项要求叠加和人才能动性发挥：区域可基于本地法规、竞争环境、文化特点在“底线规则”基础上增加“区域特项要求”（如本地化环保标准），但严禁通过“区域减项”降低管理标准，避免损害全球品牌口碑。并且对区域的管理规则落地，充分发挥本土人才的能动性。

同时，头部中国企业已在组织流程、管理工具（如数字化运营系统）上形成效率优势，已具备输出本土成熟管理能力的前提。需结合国际业务复杂性优化专项流程（如跨境物流管控、国际合规审查），防范国际业务特有风险（如地缘政治风险、汇率风险），提升国际业务管理效率。

5. 分地域差异化的管理管控模式

国际化加剧企业管理复杂度，核心挑战包括：总部如何赋能国际业务、摆脱“本土总部思维”局限，总部与区域的管控边界划分，以及不同职能的管控深度设定。总体而言，需采取以下举措：

一是总部能力提升：需实现“全价值链国际化认知升级”，通过“走出去”调研、国际化人才储备构建海外赋能能力。

二是职能管控分类（按战略重要性与协同需求）：

- 引领类职能（如战略、品牌）：由总部强管控，确保全球方向统一

- 协同类职能 (如产品、研发) : 总部与区域明确分工, 协同推进
- 能力类职能 (如供应链、制造) : 总部与区域共建能力, 实现资源优化
- 赋能类职能 (如人事、财务) : 总部制定标准、提供支持, 赋能区域运营
- 属地类职能 (如销售、服务) : 以区域为主导, 确保前线敏捷决策
- 构建全球情报网络: 总部需在“中枢大脑”(战略决策中心)之外, 强化区域“市场传感器”功能, 建立信息实时传递机制 (如区域政策法规变化、区域竞品策略调整等)
- 优化绩效考核机制: 将“市场信息传递及时性”、“一线需求响应效率”纳入区域考核指标, 激励区域主动反馈市场动态, 支撑总部对区域高阶事项 (如重大投资、新品发布) 的及时决策

6. 市场一线需求的快速响应决策

国际市场竞争加剧背景下, “快速响应能力”成为核心竞争力, 需落地“让听得见炮火的人指挥战斗”的管理理念, 但需平衡“放权敏捷性”与“风险可控性”。

- 建立明确的治理与管控机制: 通过“管理清单”界定总部与区域的决策边界, 通过“授权体系”赋予区域一线必要决策权

迈向“全球型”企业新阶段

中国企业的国际化进程已从“业务出海”迈向“能力全球化”新阶段。随着中国企业普遍出海, 去得早、走得快的优势将被快速拉平。未来成功的企业, 必是那些能够将中国优势与全球资源高效嫁接, 在统一管控与区域灵活之间找到平衡, 并建立起持续学习、快速进化的全球组织体系的企业。



热点话题

Hot Topic

柳暗花明，价值重构驱动中国并购再跃迁

- ▶ 产业整合升级催生国内并购复苏
- ▶ 外资业务调整孕育国内分拆需求
- ▶ 中企出海深化推动海外投资浪潮

2025年，中国投资并购市场迎来了快速复苏与深刻的结构性转变。上半年并购交易额突破1,700亿美元，同比激增45%，展示了积极的市场反应。这一增长反映的并非是简单的数量回升，也体现了由产业逻辑深度驱动的战略型并购逐步成为主导，实体企业联合长线资本围绕技术整合、产业链安全与市场地位发起的战略性交易占比显著提升。同样地，退出端亦迎来标志性转折：香港IPO市场迎来“大年”，叠加A股市场稳健走强，不仅为前期投资项目提供了通畅的退出路径，更重塑了“投资-退出-再投资”的市场信心循环。尤其值得注意的是，私募股权基金通过IPO退出的案例与回报水平显著回升，标志着资本流动性的实质性改善。这一年，市场清晰地宣告其发展主线已从过去的规模扩张全面转向以产业升级为核心的质量提升与结构优化。

展望2026年，随着中国经济逐步恢复、资产估值调整和香港上市热度延续等，积极的市场情绪必将延续。我们也总结了2026年四大值得持续关注的投资并购主题。

产业升级驱动整合新叙事

2025年，随着宏观经济企稳复苏，中国并购市场迎来结构性回暖。其中，产业持续升级所催生的整合机遇成为核心驱动力。上市公司作为并购主力军，交易数量与金额的占比进

一步提升，其通过并购实现产业整合与能力延伸的战略意图愈发清晰，显著推动了本轮市场复苏。

在市场回暖的同时，投资逻辑也在发生深刻转变。过去依赖资本杠杆进行短期套利的模式逐步退出主流，取而代之的是更为审慎、注重长期价值与战略协同的投资取向。买方更加关注标的在技术、产业链协同及可持续发展等方面的整合潜力，这一点在“硬科技”、绿色转型、高端制造、数字化等符合国家长期战略的领域尤为突出。这些领域不仅受到政策支持，也逐步成为战略并购的“主战场”，推动资本从传统行业向高附加值环节集聚。预计到2026年，战略并购仍将是市场增长的关键引擎，并进一步围绕产业升级与国家战略方向深化演进。

外资剥离催生价值新洼地

外资业务在华战略收缩与资产剥离，正为中国市场带来独特的结构性布局机遇。自2024年起，在地缘政治与全球总部策略调整的双重压力下，部分跨国企业开始重新评估其在中国业务架构，导致在消费品、科技与工业制造等领域出现一批具备良好运营基础与市场地位的待剥离资产。

这一趋势为具备本土化运营能力与资本实力的中国企业与境内私募基金创造了难得的并购窗口。此类资产往往拥有成熟的供应链、品牌认知度与忠实客户群体，其价值之所以未能完全释放，常源于总部管理半径过长、本地化决策不足或全球资源调配失衡等。中国买家在接手后，可通过深度本地化改造，包括供应链优化、数字化渠道重构、产品组合与营销策略的本土适应，有效激活其潜在价值，实现深度国产化后的价值提升。

资本出海开辟投资新航线

随着中国企业国际化进程的加速，出海并购成为了中国并购市场的重要组成部分。2025年上半年，中国企业在海外并购的交易总额达到196亿美元，同比增长79%。其中，联合财团的并购交易占据了较大比例，许多战略买家与基金合作，通过联合出海获得海外市场份额。这种合作模式的出现主要是因为中国企业在出海过程中面临资金、资源和文化整合等挑战，而联合财团能够分摊风险，提升成功率。

中国企业的跨境并购逐渐成为市场的主流趋势之一，特别是在先进制造业和消费品行业。跨境并购不仅能帮助中国企业获得新的市场份额，还能通过资源整合与技术提升，进一步加强其全球竞争力。跨境并购活动的多样化和跨区域性将推动中国企业更深度地融入全球产业链，进一步加快其国际化步伐。联合并购模式和财团合作的增加，能够帮助中国企业在全球并购市场中识别更多机会，同时降低单一企业出海的风险。

中国经验输出投后新动能

过去数年间，中国多个行业在人工智能与数字化浪潮中实现

了跨越式发展，不仅在商业模式创新、全渠道运营、管理数字化等方面积累了丰富的实战案例，更在智能制造、供应链协同等运营层面形成了系统化提效的方法论。这些经过高强度市场竞争验证的“中国实践”，对正处于数字化转型初期的东南亚、中东、拉美等区域市场具有显著的参考意义。

对于参与跨境并购的投资者而言，即便目标企业本身不涉及中国业务或中国团队，仍可将“中国经验”作为投后赋能的重要资源。在完成并购后，投资者可主动引入中国在相应行业中被验证的数字化运营体系、敏捷组织模式或AI场景化解决方案等，通过本土化改造与系统性植入，实现对被投企业的流程重构与效能释放。这种以“中国经验”为杠杆的投后整合策略，正逐步成为跨境并购中提升资产价值、实现协同增长的重要路径。

2026年，中国市场投资的回暖态势有望延续，本土市场的价值重构预计将推动并购活动进一步趋于活跃。对私募股权基金与企业投资者而言，无论是聚焦国内的结构化机会，还是布局中企出海的资本需求，新的一年都将是充满机遇的关键时期。我们期待与各方投资者携手，共同把握中国并购市场的价值新机遇。



热点话题

Hot Topic

变革管理构筑新质生产力：企业穿越周期的制胜法宝

- ▶ 行业内卷下，企业围绕“新质生产力”开启各类转型和变革，但顺利成功转型的凤毛麟角
- ▶ 转型失败的根本原因在于企业对变革管理复杂度的低估，唯有科学、系统的方法才能实现有效转型
- ▶ 丹纳赫商业系统 (DBS) 以体系化、可复制的变革能力，成为企业持续增长和穿越周期的全球典范
- ▶ 新质生产力转型变革的落脚点在于打造变革办公室、完善变革机制、以赛代练培养人才，实现组织、机制、人才三位一体的变革驱动力

近期，稀土出口管理也再次让中国制造实力成为热议的焦点。中国生产了全球55%的钢铁，60%的铝，80%的钨，40%的铜，70%的水泥。中国在生产制造端具备显著规模优势，但另一个方面当需求或出口遇到挑战，产能过剩等问题也随之显现。2024年全国规模以上工业企业实现利润比上年下降3.3%，其中黑色金属冶炼和压延加工业下降54.6%，石油、煤炭及其他燃料加工业由上年盈利转为亏损¹，行业普遍都面临着需求增长乏力的生存问题。

面对生存和行业内卷，各行各业纷纷围绕“新质生产力”试图通过技术创新、产品创新、管理创新等开始寻求变革和转型，但是真正能在变革中实现新生的企业仍属少数：

1. 产品升级和产业延伸变革方面：一些企业充分认识到了产品为王，服务为王的时代到来了，纷纷着手升级装备、

延伸下游、做强服务，但实际落地效果不佳，设备折旧和服务端的成本上升，产品档次和售价未见质的提升，陷入了“进退维谷”的局面；

2. 并购变革方面：一些产业的龙头企业开启了并购和产业整合之路，但是所谓的“协同效益”并未达到预期，虽然原自有基地或业务仍然行业领先，但是被并购的业务持续亏损，管理的外延和复制性比想象中难得多；
3. 出海变革方面：有一定产品出海经验的企业也开始了制造端出海，但在海外实施过程中，受限于当地员工素养，营商环境，外派的管理者的适应能力，国内优势难以复制，原有最佳实践在海外屡遭质疑；
4. 数字化变革方面：“数字化”、“数智化”、“智改数转”这些名词在各个峰会被提及，较多企业也被“大屏幕”等外在魅力所吸引，引进了一系列的信息化系统，MES，ERP，CRM等等系统一个不少，但是业务端实际上是纸质版和系统版“双轨”运行，业务提升有限，操作负担加重，数字化成效未达预期。

上述转型变革受挫的共性在于企业低估了变革管理的难度和复杂性，缺乏科学的实施路径。罗兰贝格实践表明，70%的转型以失败告终，从变革中不同类型人员的分布，可以看出任何变革在初期都是少数拥护者带着核心骨干冲锋陷阵，随着变革成果的逐步显现，陆续才有更多的跟随者，这就是我们常说的“有些人是因为相信所以看见，但大部分的人是因为看见所以相信”。变革路径的选择，变革成果的快速显现和内部的高效宣传是变革得以长期持续进行的保证。

¹ 数据来源：国家统计局

掌握变革能力的企业能够更快速的适应市场，不断发展前进。说到变革不得不提及丹纳赫管理——变革能力系统化、产品化的全球典范。

当今企业间的较量不再是单一产品或技术的比拼，而是整体运营体系效能的竞争。而丹纳赫，正是这场商业“体系作战”中最为杰出的代表。

在风云变幻的全球市场中，企业如何通过主动变革穿越周期？丹纳赫的崛起提供了完美范例。其成功的关键，不仅在于独到的投资眼光，更在于打造了独一无二的丹纳赫商业系统（Danhar Business System,简称DBS）——这套如同现代军队的“综合作战系统”，将应对变化、驱动增长的能力内化为企业最核心的竞争力。

首先，丹纳赫本身就是持续变革的典型。自1969年起，丹纳赫通过400余次全球范围的产业整合和持续战略升级，从REITS、工业品逐步聚焦并成长为全球生命科学领域领导者，它的发展史是一部精准并购并成功赋能的历史。与许多折戟整合之路的企业不同，丹纳赫的每次收购都不只是财务并表，更是一次成功的“管理与运营体系植入”。这证明，真正的变革能力能够系统性穿透不同业务与文化的壁垒，实现被并购企业业绩与运营体系的同步跃升。

其次，DBS是其打赢“体系作战”的核心战斗力。它是一套可复制、可验证的科学方法论，其核心建立在三大相互支撑的模块之上：

1. 增长：如同精确制导，专注驱动营收，通过严谨工具识别市场机会，优化产品组合；
2. 精益管理：保障后勤与装备效率，以客户价值为核心，持续消除全流程浪费；
3. 领导力：培养卓越指挥官，将DBS作为领导者培养载体，确保理念在组织上下正确传承。

DBS的导入遵循严谨的科学路径。其专家团队像教练一样，通过成熟的诊断、规划、实施与固化流程，将DBS思维“手把手”植入新业务。此过程确保了方法论在多样化的运营单元中得以一致性地、科学地复制，同时激发团队的自主能动性，使改善从“要我做”变为“我要做”，有效破解了诸如“数字化变革双轨运行”等难题。

丹纳赫的核心启示在于：卓越的变革能力是可管理、可复制、可衡量的业务流程。成功的变革并非依赖个人英雄主义的“艺术”，而是一门可以嵌入组织架构、并通过体系化赋能来保障落地的“科学”。当众多企业仍在为变革陷阱困扰时，



丹纳赫通过其系统化的DBS与支撑性的组织架构，已将“驾驭变革”的能力打造为标准化的企业操作系统。针对如何打造企业自身的变革“丹纳赫体系”，罗兰贝格通过多年客户的长期变革陪跑实践，建议企业新质生产力转型应从变革办公室打造，变革流程和机制理顺，以赛代练培养人才三方面入手。

组织层面，成立变革办公室，将变革办公室作为企业转型的重要推动力，其承担了转型业绩提升的重要职责，负责公司战略到公司战役的识别、设计到落地的全过程。负责变革过程遵循科学的路径，导入先进的方法；监督实施过程和路径优化，以及最后的成果的固化和推广。

1. 相较于传统的总裁办，以推进PMO管理为主要方式，监督进度，但实施细节和方法由实施主体自行选择和开展，同时一些企业的精益办又是往往自下而上地收集项目，项目目标与公司战略的承接性不足；变革办公室专为公司战略落地而设，战役设立与战略目标高度一致；
2. 实施方式上更像教练和督导，对项目实施主体进行赋能，确保结果落地的同时，更强调实施方法的一致性、科学性和可复制性。

机制层面，变革管理要精心设计从战役识别、设计、落地到验收的全过程，明确战役奖励机制和核心骨干的晋升机制，乃至变革管理的会议机制（主题、频次、出席人员、会议总结等）都需要预先明确和设计完善，通过行为逐步形成从最高管理到基层执行的重视度。当变革成果部分落地时，阶段性内部宣传可助推变革文化生根发芽。

人才建设层面，目标是培养出“愿打硬仗，能打胜仗”的将军，将军都是在实战中历练出来的，而变革办公室就是提供了实战历练的场所，优秀的变革骨干都是未来企业高管的候选人。

1. 人才培养的第一步是筛选，进入变革办公室，承担变革项目需要管理层进行严格的面试和筛选，特别在变革意愿、冲突管理、专业技能等维度的考量，从源头上控制入选人员的质量；
2. 在培养方式上突出“以赛代练”，明确变革项目是潜力人才的试金石，完成复杂项目的能力是个体承担更高管理职能最有力的证明；
3. 变革项目的复杂度和难度要求变革骨干在结构化思考、问题拆解、量化分析等能力不断自我提升，公司应配备问题树、全价值流分析、大数据归因分析等必要的数据分析和逻辑分析工具，树立复杂问题靠“逻辑”科学，避免单靠“经验”的观念；
4. 公司高管需承担并定期对核心骨干进行个体反馈和指导，提升其思考格局，站在更高维度去看待和思考问题。

当前是“十五五”的战略元年，许多企业也提出了新质生产力转型，面对复杂多变的国内外形势，更需要每位企业家保持战略定力，善用好变革组织和工具，小步快跑，同时不断迭代升级，才能在实战中寻求和调整破局的最佳路径。期待每一位企业家都能在变革中收获效益、体系与人才。



热点话题

Hot Topic

可持续发展提质进阶： 政策引领、企业创新与ESG全球合规新格局

- ▶ 中国可持续发展仍处于筑基转向提质进阶的关键阶段，国家通过细化“双碳”目标与举措锚定方向
- ▶ 领先企业则在绿色技术产品创新、中国特色 ESG 故事构建上持续突破，不断夯实经济体的长期可持续竞争力
- ▶ ESG 已成为中国企业国际化的准入门槛，企业通过完善 ESG 管理体系和供应链绿色治理，提升全球市场信任与长期竞争力

政策锚定方向，筑牢发展根基

2025年末发布的《碳达峰碳中和的中国行动》白皮书，进一步明晰了中国可持续发展的阶段目标与实施路径，推动“顶层设计 + 行业细则 + 区域方案”的政策框架不断完善。通过财政补贴精准赋能、绿色金融杠杆撬动、标准约束刚性发力的组合举措，政策正全方位推动绿色转型落地。清洁能源产业将持续获得重点支持，技术迭代与绿色制造成为核心发展导向；工业、建筑等高耗能领域将出台更细化的专项减排指标，推动企业从生产源头推进低碳改造。这一系列部署让绿色发展从倡议稳步转化为硬性约束，引导各类资源向可持续领域优化配置，为中长期发展筑牢制度保障与坚实基础。

领先企业持续突破，软硬实力再上台阶

各行业领先企业正以技术创新与价值重塑为核心，深化绿色转型实践，讲好中国特色 ESG 故事。在技术产品端，以“新三样”为代表的绿色装备制造业，通过优化产品设计、提升智能化水平、降低全生命周期成本，持续巩固全球市场优势，形成“技术输出 + 产品供应 + 服务配套”的综合竞争力；碳捕捉、封存与再利用等前沿领域，中国技术与产品也逐步形成行业标杆，加速拓展全球合作与布局。在 ESG 实践端，扎根乡村振兴、共同富裕的探索成为鲜明特色，企业通过产业帮扶、公益赋能、就业带动等多元方式，实现商业价值与社会价值的深度融合，让兼具本土温度与国际视野的 ESG 实践获得更广泛的认同。

ESG 成为出海标配，构建合规发展底线

ESG 已从企业出海的“加分项”逐步转变为“准入门槛”，成为中国企业走向全球的底层必答题。全球可持续监管环境持续收紧，多国法规强制要求企业披露 ESG 信息并履行供应链环境与社会责任，跨国巨头纷纷将 ESG 标准嵌入供应商准入体系，投资者也更倾向于选择 ESG 表现优异的合作对象。面对不同区域参差不齐的合规要求，中国企业正主动适配本地化规则，通过建立系统化的 ESG 管理体系、强化数据披露的真实性与透明度、优化供应链全链条绿色治理，夯实海外发展的信任基础。实践证明，ESG 不仅是规避合规风险的“防火墙”，更能提升企业人才吸引力与组织凝聚力，成为构建长期国际竞争力、赢得全球市场信任的核心动能。



行业趋势

Industry Trends



汽车

Automotive



引言

2025年伊始,罗兰贝格汽车团队提出了“汽车淘汰赛提速:如何生存,何以致胜”的年度核心议题,强调汽车产业变革尽管长期来看是一场“马拉松”,但应对2025年的短期不确定性已是每一位行业领导者的紧迫课题。然而,2025年的短期挑战与不确定性甚至超出了预期。国内市场,从开年延续的价格战、平价智驾的新竞争,到3月业内对“反内卷”开始的密集研讨,再到年中频发的自动驾驶安全事件;海外市场,从4月关税壁垒升级、海外新政频出,到10月再度袭来的全球半导体供应风波——中国汽车行业的管理者无论是在国内业务还是出海征程中,都经历了不小的冲击,在持续动态调整与应对中度过了这挑战重重却也收获颇丰的一年。

可喜的是,在政策的调控与引导下,中国汽车产业在激烈竞争中保持了稳健发展,逐步从单纯的价格内卷转向高质量竞争。蓬勃发展的本土市场进一步夯实了去年取得的多项里程碑:乘用车月产销量历史上首次突破300万辆,新能源车月度渗透率一度逼近六成,自主品牌市占率稳固在六成以上,汽车出口规模也持续提升。从4月上海车展的百花齐放,到9月慕尼黑车展上中国品牌的闪亮登场,再到11月进博会的前瞻科技跨界展示,中国汽车产业在技术突破、科技创新与品牌向上的道路上持续深化,为全球智能电动时代锚定了更高标准。

中国汽车产业正在发展、变革与升级之路上走得愈加坚定,结构优化与淘汰整合必将加速。在这场漫长的马拉松变革中,2026年将见证诸多变革的延续与深化,为产业长期的质变积蓄能量。展望2026,我们总结了六大关键演进中的变革主线,这些趋势将深刻影响汽车行业价值链上的每一位参与者。

趋势 01

淘汰赛已深化,尾部出清全面加速

整车淘汰竞争正在提速,但或将陷入持久战:当前市场头部集中态势虽已初步显现,行业集中度指标CR3/10也呈现小幅提升,但头部企业间的竞争“暗流”却远比集中度变化更为激烈。从阵营格局来看,新势力与民营企业的份额已分别从2023年的3.6%和24.6%上升至2025年的8.8%和33.1%,而外资品牌份额则出现快速下滑。然而,这一趋势未必会持续放大。随着合资车企加强与本土供应链的合作,其在智能化方面的短板有望补足,市场份额或将逐步止跌回稳。与此同时,部分国有车企在地方资源支持下,积极引入华为等本土智能化方案,也形成了一股不可忽视的区域力量。多方力量的此消彼长意味着市场竞争在短期内难以彻底分出高下。与CR10普遍超过90%的发达国家市场相比,中国汽车市场的整合仍存较大空间。诚然,整车淘汰赛已在稳步提速,但由于各方势力仍在持续调整战略、弥补短板,这场淘汰赛很可能将陷入持久战。

零部件多元竞逐新战场,旧势力的淘汰正在加速:零部件行业同样处于剧烈震荡期,除传统企业加速转型外,主机厂向上游延伸布局,同时跨界而来的零部件科技新势力也在不断涌入。随着软件定义汽车(SDV)和域控制架构的普及,许多传统零部件企业面临被车企“价值边缘化”的窘境,甚至开始考虑向代工模式转型。与此同时,大量消费电子和家电企业也凭借其在硬件与智能化方面的优势切入这一赛道,一时间令竞争格局更显复杂。

在这场“混战”中,有两类企业将率先面临压力:一类是缺乏长期战略定力的企业。例如,部分外资企业因资本市场压力已选择主动剥离业务、退出市场。另一类是体量过小且融资能力弱的企业,其难以支撑高强度的研发投入与价格竞争。我们观察到,在部分技术密集型细分领域,竞争淘汰已引发格局大洗牌,而并购活动在资本助推下也日趋活跃,产业整合正在不断提速。

经销商集团适者生存,结构性退潮已经呈现:经销商作为产业链中相对弱势的环节,在此轮行业变革中深刻体现出“适者生存”的逻辑。在主机厂压库、价格战持续、渠道模式频繁调整的背景下,大量经销

商不堪重负。2024年，全国有超过4,400家4S店退网，相当于日均关闭12家，其中93%为传统燃油车品牌；而2025年上半年，关店潮仍未止步。面对行业大变局，全国性多品牌经销商因组织复杂、管理半径过大等面临更大挑战；相比之下，那些在区域内拥有核心地块、形成一定品牌集中度的中型经销商，反而凭借其灵活性和本地化优势，在市场波动中找到了自己的生存空间，表现出更强的韧性。

趋势 02

转型战正攻坚，全链能力决胜差距

尽管“反内卷”政策正引导行业走向良性发展，但由于政策效果传导存在时滞，加之新能源与智能化转型仍需持续高强度投入，中短期内全行业的盈利压力难以得到根本性缓解。产业竞争已进入以价值与效率为导向的攻坚阶段。在此背景下，无论是整车厂还是零部件企业，都无法再依靠单一产品或技术实现效益最大化，竞争焦点正逐步上移至覆盖研发、制造、供应链、交付、用户运营、数字资产管理与资本效率的全价值链体系能力。

研发能力突破：从快速迭代迈向高质量与生态共创。长期以来，中国市场以“快速迭代”为主导，新车型开发周期普遍已压缩至18个月以内，部分车型更短。然而，随着竞争深化，质量稳定性、产业链价值分配与创新生态构建等系统性问题逐渐凸显。我们主张，未来研发应坚持“敏捷与质量并重”：以真实用户需求为导向，通过测试验证闭环确保产品可靠与安全。与此同时，领先企业正积极打破封闭式研发模式，构建跨行业协同生态，与芯片、软件、能源、云计算等领域的伙伴共同定义新能源时代中国自主研发与智能制造的新标准。

交付模式革新：产能协同与智能制造双轮驱动。由于企业业务节奏与投资步调不一，当前行业面临产能分布不均的结构性挑战。在出海进入新阶段的背景下，推动企业间产能协同已成为优化全球资源配置的关键举措。同时，制造体系也在加快智能化升级：数据驱动的预测调度、数字孪生与AI质控系统正成为提升生产效率与柔性响应能力的重要路径；制造端与研发端借助实时数据反馈实现“研产一体”，逐步构建起以智能制造为核心的体系化交付竞争力。

资本能力重塑：价值导向与效率治理同步推进。随着产业步入理性增长阶段，企业对资本的运用效率成为巩固基本盘、拓展新业务的关键指标。资本的角色正从“加大投入”转向“精准配置”。领先企业通过精细化的投资组合管理，以非有机增长方式支撑战略防御与业务拓展。资本效率的核心并非财务技巧，而是以价值为导向的战略资源分配能力——将资金引导至能够构建技术积累与竞争壁垒的核心领域。高资本效率意味着企业能够以更低负债、更高回报实现全球化布局。

体系为基，内功为要。本轮产业转型的成败，最终取决于企业在全价值链上的体系能力扎实程度与系统厚度。行业竞争已从局部优势的比拼转向全链实力的长期较量。唯有全价值链维度深度革新，构建坚实的底层运营能力，企业才能在长周期的转型竞争中占据领先地位。

趋势 03

国际化向纵深，出海布局坚定落子

中国汽车产业在经历了“天时、地利、人和”共同推动的国际化红利期后，当前正面临多重结构性变化：“低垂果实”已基本摘尽，市场竞争空前激烈；地缘冲突加剧不确定性，推动本地化浪潮兴起；竞争逻辑已从“产品出海”升级为“全价值链体系输出”。在此背景下，短期增长或将进入瓶颈，但罗兰贝格认为，中国汽车产业的国际化进程大势不可逆转，长期仍将逐鹿全球市场，最终实现海外销售千万辆级的规模目标。2026年将是关键转型年——头部企业需稳扎稳打苦练内功，从“出海型企业”向“真

正国际化运营企业”升级，更是向高地市场深耕突破的攻坚年。最终，企业的全球体系竞争力将成为其在全球竞争格局的“压舱石”。

全球体系竞争力并非一句空话。中国企业应从“在中国做海外业务”转向“以全球视野运营”，组织模式从“中国总部+海外分区”升级为“以全球总部为中枢、重点区域为支点”的一体化体系。在体系上，竞争维度已从单一的产品、价格战扩展为涵盖研发、制造、供应链、品牌、渠道、服务、金融生态乃至战略、组织、合规、数字化与投融资的全链条综合较量。“竞争力”的下半场，不仅是规模之争，更是速度、质量与韧性的比拼。国际化不应只是“内卷外溢”，而应是中国人才、中国质量、中国效率与中国创造的比较优势在全球范围内的系统输出。

为构建这一全球体系竞争力，汽车产业链企业需在五个维度系统推进：

- **使命愿景驱动：**以成为世界级企业为格局起点，结合全球用户痛点与员工价值认同，重新校准企业使命与愿景，确保其对全球化战略的承载力与文化凝聚力，并通过有效的传播与落地机制，推动核心价值观在各区域深度扎根。
- **组织流程进化：**从中国总部转型全球总部、打造生而全球的组织力，需要对现有组织职能和业务流程进行再造。这也需实现思维与工作方式的根本转变，推动全职能“在中国，为全球”，将中国市场中淬炼出的创新能力融入全球赛场。海外团队应成为双向交互的枢纽，既是业务触角与需求传感器，也是端到端业务操盘的责任主体。
- **体系标准升级：**随着国际化进入深水区，重点市场在碳排放、数据合规、安全认证等方面的准入标准已显著高于国内。企业必须在总部层面建立统一可移植的全球运营框架，并授权区域团队结合本地法规与需求进行灵活适配，以此在复杂环境中保持战略一致与运营韧性。
- **全球资源调配：**企业应从“以中国为中心”的资源观转向“在全球范围内布局资源”的思维，主动挖掘技术高地、成本洼地与价值链优势区域，实现研发、供应链、制造与人才等要素的全球化配置。
- **人才团队融合：**伴随全球化运营深入，人才结构日趋多元。企业需统筹外引与内育，搭建跨文化、跨地域的融合型团队，并通过机制建设、培训发展与激励文化，实现全球人才的“引得进、融得合、用得好”，最终形成“全球一盘棋”的组织生态。

趋势 04

技术战定胜负，前瞻突破抢占高地

在汽车产业持续演进的过程中，技术领先性对整车企业与零部件供应商的战略重要性日益凸显，其不仅直接决定产品竞争力，更将重塑品牌向上突破的路径，并深远影响未来的产业竞争格局。**与此同时，持续积累的技术创新能力正助力中国车企与零部件企业在全全球竞争中占据新位势，逐步实现从“跟随”到“引领”的转变——以技术创新驱动全球汽车变革，以中国标准定义未来产业新基准。**

在三电领域，2026年将成为固态电池小批量量产与上车测试的关键年份。多家电池企业已明确2026年至2027年间的装车计划。技术“军备竞赛”已从半固态延伸至全固态路线，这既源于动力电池主流技术路线逐渐清晰所带来的竞争焦虑，也体现出国家对固态电池这一战略技术的重视。值得注意的是，固态电池不仅在交通领域具有前景，更将在航空航天、机器人、生物医疗与国防等关键领域发挥重要作用。

在智能化领域，AI与具身智能技术正“反向外溢”至汽车产业，系统性地赋能多模态交互、语义理解与沉浸式体验等核心功能。智能座舱与智能驾驶两大域进一步融合，不仅在功能层面协同，更在硬件与软件底层推动车辆向“AI驱动的智能体”形态演进。

在自动驾驶领域，竞争格局正在重构，并预计于2026年加速洗牌。罗兰贝格研判，未来市场或形成“4-5家头部供应商+少数主机厂自研”的终局格局。全栈型供应商、解决方案商、Robotaxi科技公司、技术授权方与硬件平台商等将共同参与这一高价值市场的竞争与分配。

在大交通领域，低空经济/eVTOL、智慧交通管理等技术方向发展迅速。作为“十五五”规划的开局之年，2026年也将成为拥有交通场站、公交资源与物流网络等核心资产的国有交通集团积极布局相关技术的关键阶段，具体落地形态或包括“空域管理平台”、“交通数据中台”、“城市信息系统”等。需要指出的是，这类技术本身工程门槛有限，但高度依赖基础设施与数字化底座的支持。

在新材料领域，出于降碳、环保、轻量化与续航提升等综合需求，热管理材料、固态/半固态电解质原材料、半导体衬底等新型材料正加快应用步伐。这些材料的性能与成熟度将直接决定下一代电动车型在安全、续航与能效等方面的核心竞争力。

趋势 05

资本赛愈关键，并购整合重塑格局

汽车产业链上下游企业的盈利能力正普遍承压。尽管不同细分赛道表现有所差异，但纵观2025年，即便是高成长性的智能网联领域也未能实现理想的盈利水平，大量企业仍处于持续亏损状态。我们判断，2026年行业竞争的核心将转向资本赛场，企业之间的较量已不再局限于技术、产品与客户，而是进一步扩展至资本实力、现金流管理能力与并购整合效率等。在行业周期性调整与洗牌加速的背景下，资本流动性和资金配置效率直接决定着企业的生存与发展空间，成为2026年产业格局重塑的关键变量。

在本轮行业洗牌中，净营运资本与自由现金流的重要性被推至前所未有的高度。面对高强度的研发投入、产能扩张与市场拓展等所带来的多重资金压力，整车及零部件企业不仅需要优化供应链、提升存货周转并强化成本控制，以提升营运资本效率，更需保障自由现金流的稳定，以支撑长期创新投入并抵御短期经营波动。过去一年中，已有多家中小企业因营运资金紧张与自由现金流不足陷入经营困境，其中不乏欧洲地区的零部件“隐形冠军”。在原材料价格波动、客户集中度上升与技术迭代压力等叠加影响下，部分企业已面临系统性风险。与此同时，中国经销商群体同样承受较大压力，预计2026年将有更多区域经销商因资金链断裂而被迫退出市场。

在此背景下，行业淘汰进程加快，并购整合逐步成为“资本赛场”中的新高地。战略投资者与产业资本正积极把握由资金压力带来的结构性并购机遇：部分传统大型零部件企业在转型压力下，拟出售其核心业务或资产，成为头部车企与跨国集团完善高端供应链布局的理想标的；而外资零部件企业基于全球战略调整，频繁剥离或分拆其在华业务，为本土产业资本提供了切入机会。此外，部分大型整车集团也正通过业务重组与资产优化，提升整体资源配置效率与抗风险能力，进一步推动行业生态向头部集中。可以预见，2026年的并购市场将更注重标的企业的现金流质量与战略协同价值，推动整合路径向高质量、深融合方向演进。

趋势 06

综合来看，资本赛场与并购整合将在2026年共同驱动汽车行业格局的深刻重塑。现金流管理能力正成为企业突围的核心竞争力，行业资源加速向头部企业及创新主体聚集。对从业者与投资者而言，唯有主动把握资本运作与并购整合的战略窗口，方能在新一轮产业变革中占据先机，实现可持续、高质量的发展。

AI战决高下，深度融合没有退路

人工智能已成为驱动新一轮科技革命与产业变革的核心力量。“汽车+AI”的战略地位被提升至前所未有的高度，明确的政策导向为行业注入了强劲动能与发展信心。过去一年，生成式AI (GenAI) 已展现出商业化潜力。在数据与算力逐步完善的基础上，产业已围绕GenAI挖掘出多个高价值场景，实现显著的“降本增效”。基于罗兰贝格项目实践，部分场景中GenAI已带来30%-50%的效率提升。2026年将成为这些场景规模化落地、验证商业模式的关键一年。在这场效率竞赛中，谁能率先实现AI的规模化部署，谁就将在成本端占据战略优势。AI对汽车产业的赋能并非局部优化，而是一场贯穿产品研发、生产制造、营销服务与内部管理的全价值链深度重塑。

- 在产品研发端，AI成为研发创新的“双轮”驱动：AI一方面推动产品功能升级，如智能底盘与高阶智驾；另一方面，其也推动研发流程自身的变革。聚焦文本处理的场景已广泛AI化，如代码辅助生成、技术文档自动撰写与翻译等，效率提升显著；2D图像识别与生成类应用正快速兴起；基于3D与CAD模型的生成与优化也已起步，未来有望实现基于自然语言的零部件设计，彻底颠覆传统研发范式。
- 在生产制造端，AI是实现“智造”跃迁的核心引擎：视觉AI质检系统检出率超99.9%，成本降低70%以上；预测性维护将非计划停机时间减少30%-50%，维护成本降低15%以上；智能调度算法提升整体设备效率(OEE) 5-10个百分点，能够构建柔性、高效和响应的制造体系。
- 在营销服务端，AI是打造极致体验与提升转化的“全能顾问”：从潜在客户挖掘到销售转化，AI可实现用户画像构建与个性化触达；AI数字人客服支持7x24小时专业答疑；车辆使用中，座舱语音与推荐系统不断学习用户习惯，实现“千人千面”服务；AI预测性维护也延伸至用户端，主动预警故障，重塑售后模式。
- 在内部管理端，AI是提升组织效能的“智能中枢”：AI正从效率工具演进为决策伙伴，已在代码编写、会议纪要与报告生成等事务中释放员工潜力；同时，AI进一步拓展至战略分析、市场预测与投资决策等领域，推动企业由“经验驱动”转向“数据与智能驱动”。

我们必须认识到，AI的全面推进绝非单纯的技术部门职责，而是关乎企业全局的“一把手工程”。其需要最高管理者自上而下强力推动，明确企业的AI战略目标，并将其具体落实到内部价值链优化、汽车产品智能化应用及AI技术价值链的布局中。同时，必须建立涵盖治理机制、执行团队与技术基建的多维度支撑体系，确保AI战略能够扎实落地，形成组织级的核心能力。

纵观全局，AI不是“选择题”，而是关乎未来生存与发展的“必修课”。早期的布局与探索，在2025年为我们积累了宝贵的经验，无论是成功的试点还是走过的弯路，都已成为行业最珍贵的财富。这些实践清晰地告诉我们，AI数字化布局不存在“后悔药”，唯有积极拥抱，方能不被时代抛弃。因此，2026年不应是迟疑观望之年，而应是全力推进、加大投入的“AI冲锋年”。

展望2026年，汽车行业的变革在持续、淘汰在提速、挑战在加剧，汽车企业的竞争维度也更加多元和立体。在这场持续变革中，汽车产业的每一位参与者都应以更强的决心、更快的行动，主动拥抱变化、推动转型。我们期待与行业各方长期携手，围绕转型战、国际化、技术战、资本赛、AI战等关键“战场”，共同探索破局路径，迎接结构重塑中的新机遇。



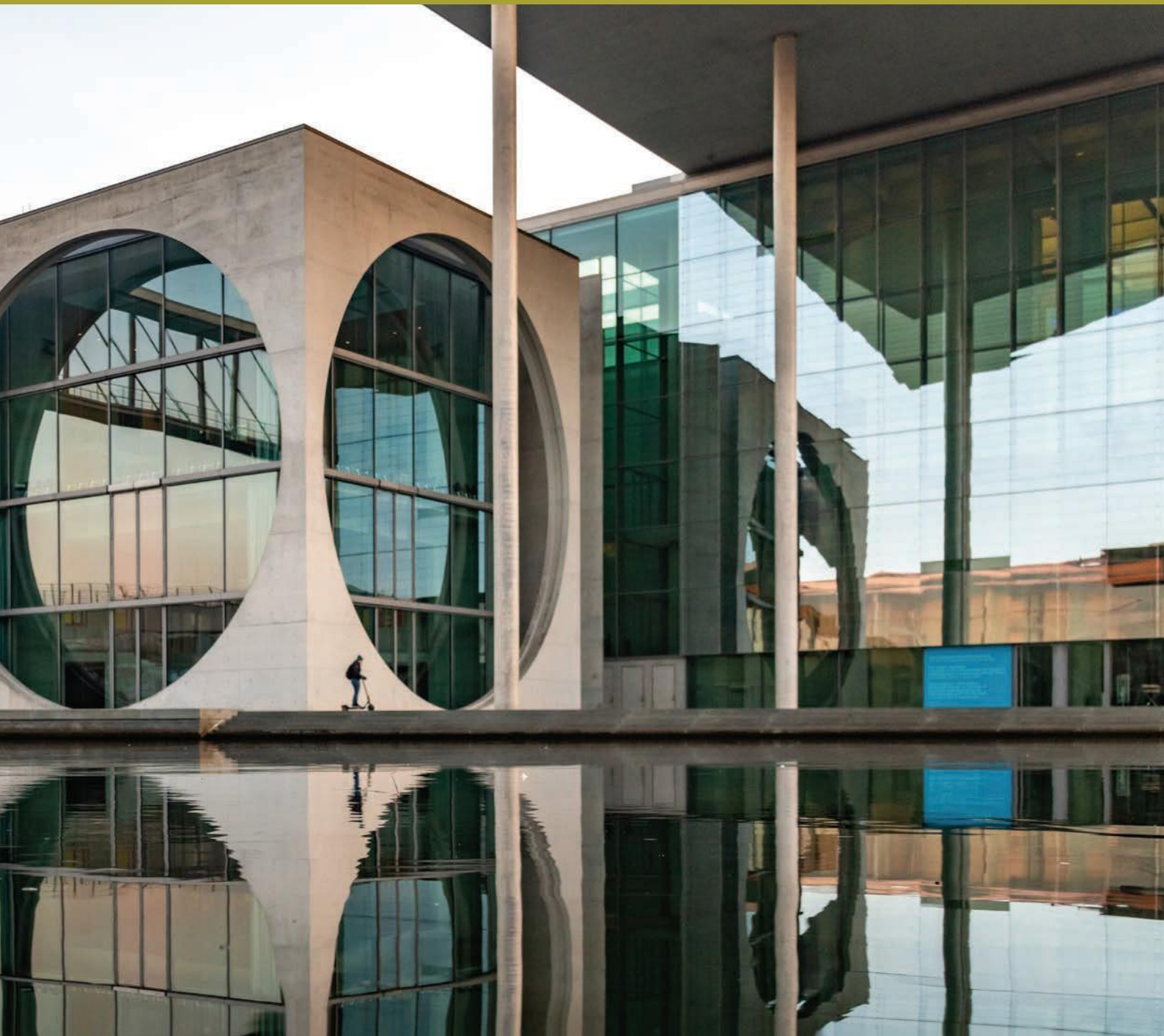
行业趋势

Industry Trends



政府与公共

Civil Economics



引言

2026年是“十五五”开局之年，亦是在全球不确定性环境下展示中国发展的确定性的重要开篇。一方面，延续了“十四五”后半程所明确的方向和政策态势，稳中求进；另一方面，进一步突出了城市发展模式转变、从战新产业增长迈向现代化产业体系建设、从科技创新向产业创新等新时期发展动向，呈现了重点明确、全面统筹的系统性布局。

趋势 01

城市存量时代发展模式变化

城市规模增长阶段进入存量提质阶段，整体发展模式趋向巨大转变。城市财政从投资驱动的资产负债表扩张，转向运营驱动的利润表提升。存量改造存在巨大机遇，围绕存量更新改造、闲置空间盘活，进一步释放空间价值和品质功能升级。城市运营归向地方国资以获取城市持续收入，推动资产增值、提升城市效率、改善进城人口服务。

趋势 02

城市更新重回政府主导投资

地产市场下行难以支撑传统城市更新模式，预计投资主体将重回政府，既保障更新的民生需求，也可弥补社会资本投资不足。预计未来在保障房、城中村、存量改造盘活等方面将予以更多专项债、专项借款等资源倾斜。同时，结合房地产纳入民生趋势，在更新中优化存量土地价值，并以土地综合整治为多层次居住、商业、办公等需求提供土地资源。

趋势 03

城市运营服务体系趋向整合

城市运营服务从各功能分治走向以治理为方向的整合统筹。市政设施与城市物业经营统合，进一步提升城市的宜居便利和安全韧性。居民服务与公共服务统合，以街道社区为尺度，提升综合服务效率和城市基层治理。城市运营与城市治理统合，增强城市资源统筹，构建数字化治理基础。

趋势 04

服务消费担当消费增长引擎

大力提振消费，推动居民消费率明显提高，成为未来五年发展重点，服务消费因其稳就业属性而备受重视。城市文旅消费逐步摆脱对重资产投入的依赖，转向展演、活动、赛事等场景体验消费业态。民生保障衍生消费需求，成为政府投资拉动社会资本的重要桥梁。科技消费持续升级，通过数字技术广泛应用于文商旅业态，推动消费业态焕新。

趋势 05

产业体系化发展注重根式产业

新时期从聚焦新兴产业增长，迈向现代化产业体系全面发展、系统发展成为趋势。在此背景下，“根式”产业即通用新技术、新装备、新部件、新材料等迎来发展机遇，不仅自身形成新动能，而且带动传统产业升级。围绕跨产业、跨学科的“根式”创新，相关技术平台、技术转化能力等成为更具产业创新效应的驱动力。

趋势 06

生产性服务业成为产业新重心

生产性服务业是区域实体经济高质量发展的“加速器”。产业高地以生产性服务业推动优势制造业向两端延伸和高端延伸，形成新一轮横向集聚。中心城市集聚生产性服务业，将中国全球制造中心优势转化为对全球产业链的影响力和话语权。同时，作为提供高质量就业的重要载体，对于吸引人才流入、争夺青年人口等具有重要意义。

趋势 07

产业平台投资加快集群打造

高度重视链主企业对产业集群的牵引，以投资龙头企业构建产业平台成为重要趋势。清晰谋划投资蓝图锁定重点企业，捕捉重大投资机遇，通过投行式并购整合，打造龙头企业并构建集群核心。产业链投资更加精准聚焦，通过龙头企业合作投资，针对园区延链补链、创新链等精准布局，加快产业链集聚。以投资基金存续期延长体现“耐心资本”，健全容错机制，分类管理支持企业长期发展。

趋势 08

区域产业结构和布局再平衡

公平竞争条例实施后，内陆地区产业发展面临挑战，但新一轮产业布局再平衡将蕴含机遇。一方面，受益于近年在能源设施、多式联运物流的持续投资，为产业内迁提供良好基础；同时，更重内循环，进一步扩大内需也带来需求结构的转化。另一方面，未来五年推进国家战略腹地建设和关键产业备份，也为内陆地区升级产业结构带来契机。

趋势 09

产业绿色集约基建实质落地

随着新能源供给能力提升和虚拟电厂等技术发展，以园区为载体形成绿色能源集约化供给已趋成熟，零碳园区试点落地推广。构建园区绿色综能服务、能源托管、绿色建筑等，满足企业综合减碳需求。光储充一体化和智能微电网调配持续降低企业能源成本，并保障供给安全。以循环经济等多种手段，进一步结合场景减少各种碳排放环节。

趋势 10

产业创新联合体担科创枢纽

重点产业全链条推动关键技术攻关取得决定性突破的目标，代表科创更聚焦产业链协同创新需求，适配的产业创新联合体成为建设重点。以链主企业为核心，联合本地上下游中小企业，确定联合创新的方向和路径。横向链接科研资源，针对性配套公共技术平台、重点实验室等设施，实现更大范围的科创平台共享。丰富科技服务生态，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。

行业趋势

Industry Trends



消费品与零售

Consumer Goods & Retail



引言

当流量红利见顶、人口结构拐点降临，中国消费品与零售行业正迎来一个深刻的“换挡时刻”。过去依赖规模扩张、渠道覆盖和人口增长的增长逻辑已逐渐失效，我们正集体步入一个更需要耐心、更需要精细化的“价值深水区”。

在此背景下，行业竞争的焦点已从“争夺份额”转向“创造意义”，从“触达人群”升级为“经营生命周期价值”。消费者不再满足于商品本身，而是追求情绪共鸣、身份认同与生活解决方案；品牌若仍停留在功能层面的竞争，必将陷入低效内卷。与此同时，渠道碎片化、电商多元化、门店体验化等结构性变革，不断重塑着人货场的连接方式，推动企业从“卖货思维”迈向“用户运营思维”。

我们梳理出未来三到五年影响行业走向的十大关键趋势。它们并非孤立存在，而是共同指向一个核心命题：如何在存量时代，通过产品创新、组织重构与生态协同，持续为用户创造不可替代的价值。这是一场关乎生存的进化，也是一次回归商业本质的旅程。现在，让我们一起推开这扇趋势之门。

趋势 01

内需升维：从规模扩张到情绪共鸣，中国消费4.0时代的价值重构

中国消费结构正从生存型向发展型、体验型加速跃迁。国家层面将扩大内需置于战略高度，推动“消费促进年”等举措，其核心正是鼓励这种从“量”的满足到“质”的飞跃，以消费升级牵引供给创新，驱动经济高质量发展。当前中国消费市场正经历从物质满足向精神价值跃迁的宏观转型。与日本成熟期的“治愈陪伴”和韩国演进期的“圈层社交”不同，中国仍处于情绪经济初始期，消费者行为高度“悦己化”，强调精神满足与个体表达。这一转变驱动品牌竞争要素从产品功能转向情绪共鸣，具体表现为潮玩盲盒、国潮文创等象征情绪寄托的产品崛起，以及运动品牌通过专业实力、户外梦想等精神符号构建差异化价值。

消费者期待已从标准化商品交易升级为情绪体验与定制化服务，呈现五大演变趋势：产品中心转向消费者满意、商品交易升级为情绪体验、工业化生产让位于定制化服务、匿名消费进化到社群互动、购买行为深化为身份认同。这种需求分层催生出“宠物疗愈”、“付费搭子”、“玄学经济”等新兴消费场景。与此同时，品牌建设层面呈现“美好”与“潮流”双轨并进格局。调研数据显示，硬核耐消、饮食、美护等四大品类头部品牌中，消费者对“美好”品牌的认同度显著高于“潮流”属性。呼应“未来消费生活需要内容”的行业定律，不少品牌通过升级品牌内核、加强整合营销、延展内容类的营销、并以跨界联名等方式创新表达，从而帮助构建更为立体的“人格力”。

由此而来，未来消费零售的生态将围绕“心智、心情、心境、心迹”四重维度重构：心智养成过程碎片化要求品牌开展立体化沟通；全渠道融合模式需提供轻松愉悦的购物旅程；价值观共鸣推动品牌与消费者共建情感社群；定制化共创成为彰显独特性的关键。同时，零售渠道呈现“大空间体验场”与“小精致即买场”并行趋势，通过艺术商业聚合、奥莱价值升维等融合模式，最终实现从场域运营到“心选体验”的升维。

趋势 02

人口新常态下的用户资产运营：系统化构建全生命周期管理能力

当前中国人口结构正经历深刻变迁：全国人口总量已进入负增长阶段，少子化与老龄化趋势延续，一人居家庭比例持续攀升，下沉市场潜力提升。在这一宏观背景下，传统意义上依靠人口增长驱动业务扩张的“红利时代”正逐渐结束。对消费品企业而言，粗放式增长难以为继，而转向以消费者为中心、深耕用户全生命周期价值成为必然选择。

企业需从过去追求流量规模，转向持续经营“人”的价值，系统化构建消费者生命周期管理能力。这意味着要识别并响应不同人生阶段、不同代际人群的差异化需求，以精准的产品策略、沟通方式和服务体系，实现从单次交易到长期留存的转变。

为实现这一目标，企业可借助与时俱进的洞察工具，例如需求空间 (demand space) 研究、社交聆听、渠道数据洞察及AI工具等，深入理解各人群的消费诉求、场景偏好与社会属性。通过将产品与各人群画像匹配，更敏捷地推动产品创新、优化产品组合，并在适当的渠道以适当的方式与消费者建立长期连接，从而在存量市场中挖掘可持续的用户价值。

趋势 03

超越性价比：中国消费品牌正在穿越创新断层，从追随者迈向定义者

中国消费品行业正经历从规模扩张到价值创造的根本性转变。当人口红利消退、流量成本高企，企业必须通过原创性技术构建核心竞争力。数据显示，研发投入占营收比超过5%的企业，其新品毛利率普遍高出行业均值15个百分点以上。这要求企业改变过去对标国际品牌的“跟随策略”，转向以基础科研为支撑的突破性创新——无论是生物合成技术在食品领域的应用，还是智能材料在穿戴设备中的突破，都需要在前沿科技领域进行超前布局。真正的护城河不再来自渠道垄断或营销轰炸，而是源于对核心技术专利的掌控。

消费者主权时代的到来彻底改变了创新逻辑。当代用户既是消费者更是共创者，通过用户生成内容 (UGC) 反向驱动产品迭代的模式正成为新常态。领先企业通过搭建用户共研平台，将产品失败率降低约40%，同时使研发周期缩短30%。这要求企业建立实时感知消费需求的“神经末梢”，把社交媒体洞察、体验数据等非结构化信息转化为创新源泉。从精准种草到私域运营，从场景共创到情感连接，品牌需要构建与用户共同进化的生态系统。

支撑这种转型的底层逻辑是组织能力的重构。传统金字塔架构正在被跨职能的敏捷团队取代，通过“产品+技术+运营”的铁三角模式实现端到端协同。某零售企业推行项目制激励后，创新项目上市时间缩短60%，人效提升达行业3倍。这要求企业打破部门墙，建立与创新成果强关联的分配机制，同时构建能够快速试错的容错文化。未来十年的竞争，本质上是组织效率与创新密度的竞争——那些仍用工业化思维经营企业的玩家，终将在新一轮产业升级中被淘汰出局。

趋势 04

从内卷到进化：快消渠道碎片化时代从份额争夺到价值共创

在消费品行业竞争加剧的背景下，渠道格局正经历日趋多元化与碎片化的演变。随着市场从增量转向存量阶段，消费者购买力趋于饱和，各渠道间对市场份额的争夺愈发激烈，进一步加剧渠道的内卷态势。

传统线下食杂渠道（TT）与现代商超/大卖场渠道（OT）均出现显著下滑，市场份额被不断涌现的新兴渠道分食。其中，外卖平台的激烈竞争持续冲击瓶装饮料及预包装食品的线下销售。与此同时，新兴渠道快速崛起，包括零食量贩店、仓储会员店、即时零售/闪电仓、硬折扣店及调改型超市等，均展现出强劲的增长势头。

面对渠道结构的更迭与内卷，快消品企业与渠道客户间的合作关系也在不断深化。随着渠道客户对产品共创及定制开发诉求愈发强烈，越来越多品牌通过推出渠道专供、联名定制产品等方式，构建更紧密的伙伴关系，为其在新兴渠道中快速抢占市场提供有效路径。此外，企业也在积极推进产品差异化布局——通过口味、规格、包装等区隔，在匹配各渠道消费特点的同时，有效维护品牌价值与全渠道价格体系的稳定。

因此，在高度内卷的渠道竞争中，企业必须精准洞察渠道变迁，在巩固存量市场的同时积极布局新兴渠道，深化合作、推进产品差异化，方能构建竞争优势，实现可持续增长。

趋势 05

DTC 3.0：超越单一直销，构建全渠道协同的立体零售生态

当前中国消费行业的营销与零售渠道正经历从传统分销向DTC导向的卓越零售体系深刻转型。在行业竞争加剧、数字化渗透深化的双重驱动下，DTC模式已从单纯的“直达消费者”延展为以用户价值为核心的生态重构，其本质是通过全渠道协同实现品牌控制力强化、消费者关系深化和市场响应敏捷化。这一转型要求企业完成从“做业绩”到“做零售”的思维转变，在极度内卷的市场中构建差异化竞争力。

营销体系变革体现为三大核心趋势：数据驱动的消费者洞察正成为营销策略基石，通过用户数据库构建实现需求精准捕捉；全渠道融合重塑用户旅程，线上线下触点协同创造无缝体验；内容营销与品牌社群建设增强用户粘性，实现从交易关系向情感连接的跃迁。然而转型面临现实挑战：美国市场DTC增速放缓警示单一渠道局限性，价格敏感与便利性需求制约线下体验，渠道冲突与资源分配难题亟待系统破解。

零售渠道呈现多元化演进路径，主要形成三种模式：DTC直销模式通过品牌直营店强化终端把控，区域直营模式依托“直营+加盟”体系平衡扩张速度与服务质量，共建区域模式联合经销商完成服务升级。成功案例表明，某体育品牌通过混合经营四年营收翻倍，某消费电子企业借三级门店体系实现五年78%增长，印证了不同模式与行业特性的适配性。这些实践共同指向渠道创新的核心——通过数字化工具实现“人货场”精准匹配，构建柔性渠道网络。

未来营销零售的决胜关键在于构建“身心智”三维协同体系：身——通过端到端数据贯通优化运营效率；心——以用户需求牵引产品创新与场景设计；智——依托数据驱动实现管理决策升级。卓越零售的本质是传统渠道生态的进阶而非颠覆，其终极目标是通过直接消费者互动、敏捷市场响应与价值链协同，在高度不确定的环境中建立可持续的竞争优势，最终完成从产品供应商向用户运营商的战略跃迁。

趋势 06

分化与重构下的新门店经济学：通过业态创新实现坪效与体验的双提升

线下零售正处于深度变革期，进入“分化与重构”并行的新阶段。受宏观经济波动、消费信心下行及电商渠道分流等多重因素影响，线下门店整体客流增长承压，客流分化趋势愈发显著。头部商圈客流进一步集中，新兴商圈快速崛起，对传统商圈形成挑战。同时，渠道运营成本持续攀升，门店盈利能力面临严峻考验。

消费者结构和需求也在同步演变，呈现出明显的分层特征。务实型、悦己型与目的性消费并存，不同客群对门店类型和体验的诉求高度多元。一方面，部分消费者以明确的购买目标进店，强调效率与便捷；另一方面，越来越多消费者以休闲、社交和探索为主，重视逛店过程中的新鲜感和体验感，体验驱动已成为主流趋势，产品体验、互动参与和品牌氛围感知逐渐取代单纯交易，成为进店的核心诉求。

应对变局，领先零售品牌正积极重塑线下门店定位，将门店从销售渠道转型为新品中心、品牌中心、体验中心和社群运营中心。门店规模与网络布局持续优化，结合商圈特征、客流规模与客质画像，精选点位，聚焦店效，避免低效扩张。门店概念不断创新和多元化，除标准店型与品牌旗舰店外，设计师概念店、可持续发展门店等新业态不断涌现，既满足不同客群需求，也延伸品牌心智。在运营端，全渠道协同加深，体现在跨渠道会员体系打通、货盘与库存协同、门店直播矩阵构建等方面。卓越运营依托数字化工具，精细化管理人效、库存、供应链和营销活动，持续提升单店坪效和运营敏捷性，确保在复杂市场环境下实现盈利能力和客户满意度的双重提升。

展望未来，品牌线下竞争将更加聚焦于网络优化、业态创新、渠道协同与卓越零售运营的深度融合。唯有持续洞察消费者需求变化，灵活调整门店网络与业态布局，推动全渠道一体化运营，才能在分化与重构的周期中把握增长新机遇，实现品牌的可持续发展与市场领先。

趋势 07

电商零售：存量竞争时代的多元平台布局与精耕

电商平台新格局正在形成。平台市场集中度持续下降，头部平台对流量和份额的垄断地位逐步削弱，平台格局加速向多元化、分散化演进。新兴平台的崛起带来了内容驱动、直播驱动和社交互动等新型消费场景，显著分流了传统平台的用户和交易额。同时，消费者需求日益多元，购物路径更加分散，既关注价格，也重视内容体验与社区互动，推动不同类型平台共存。随着流量红利逐步消退，电商用户整体增速放缓，行业由增量市场转向存量竞争，平台间对用户和商家资源的争夺愈发激烈，企业面临更复杂的流量获取和运营挑战。

与此同时，电商大促的整体势头逐渐减弱，增长动力明显放缓。随着大促周期延长、促销常态化，用户对单一爆发节点的兴趣和参与度下降，消费行为趋于理性，囤货和冲动消费减少。价格战的边际效应递减，促销对拉动整体销售的作用逐步减弱，部分品类甚至出现增长停滞。平台间竞争加剧，流量分散，单一大促节点难以持续带动品牌和商家的长期增长。企业若无法迅速调整经营节奏和运营体系以适应新常态，则容易陷入增长瓶颈与低投资回报困境。

面向复杂新局面，企业需根据平台格局变化，重新明确平台布局与战略定位，并制定差异化平台运营策略：针对成熟平台，从经营流量转向经营用户，以消费者运营为核心，聚焦老客和会员，并提升复购，通过数据洞察提升“人找货”效率，提高增长确定性，同时利用平台生态流量合作机制，打通站内站外链路；针对新兴平台，构建多账号矩阵，精准触达细分消费群体，依托优质内容提升“货找人”效率，快速捕捉新兴流量红利。在战略布局和定位重新明晰的情况下，强化精细化运营，结合自身客群

趋势 08

的消费习惯与偏好，动态调整产品上新、库存管理和品牌营销计划，制定专属电商营销节奏，精准满足不同客群的差异化需求，从而实现高效转化与持续增长。

奢侈品品牌沟通重塑与东方美学崛起路径

当前中国奢侈品行业正经历从高速增长到理性发展的深刻转型。过去二十年，行业经历了数字化渗透、休闲化转型和可持续理念深化的三大浪潮，中国市场从单纯的“现金血库”逐步转变为价值共创的关键场域。然而，行业下半场面临高关税政策、地缘政治摩擦、消费者理性回归等多重变量冲击，传统增长模式遭遇挑战。全球地缘政治危机与关税冲突已导致消费者信心受损，成为长期悬顶之剑。

面对外部环境变化，奢侈品零售渠道形态正加速重构。消费者从盲目追捧转向文化认同与价值理性，推动渠道从单一销售功能向体验价值升维。具体表现为三大趋势：其一，低调静奢成为新取向，消费者从显性LOGO消费转向追求极致工艺与独特性，某品牌凭借“高智感”设计和无标识高品质产品赢得白领女性拥趸；其二，体验经济深化发展，品牌争相通过艺术策展式门店创造沉浸式零售空间，不少品牌跨界售卖其他泛消费品类，将奢侈概念延伸至生活方式场景；其三，价值链整合加速，头部奢侈品集团通过收购上游供应商确保品质可控与成本优势。

值得关注的是，东方美学正成为破局关键。既有日本品牌以日式典雅风格成功打开国际市场，也有中国品牌倡导“天人合一”哲学，或以自然地质美学构建差异化认知。这些品牌通过文化叙事与美学创新，在西方主导的奢侈品格局中开辟新路径。不少代表性中国本土品牌通过设立主题门店，将东方意境转化为空间语言，实现品牌价值的地域化表达。

未来奢侈品零售的发展，将取决于品牌能否在不确定性中构建韧性能力。这要求企业平衡短期应对与长期布局，既要通过提价策略缓解关税冲击，更需深耕本土文化洞察、强化供应链控制、创新体验场景。最终胜出的品牌，必然是那些能将东方美学底蕴与全球运营能力有机结合，在价值传递与商业变现间找到平衡的探索者。

趋势 09

多品牌战略下的组织韧性构建

多品牌运营战略已成为消费品企业突破增长瓶颈的重要路径。这一模式通过构建差异化的品牌组合，实现对不同细分市场的全面覆盖，既能有效分散单一业务风险，又能创造多元增长动能。成功的企业通常采用并购整合、资本运作与自主孵化相结合的方式，建立覆盖大众市场、中高端领域及细分赛道的品牌体系。值得注意的是，全球化品牌收购运作正成为头部企业的重要战略手段，通过收购国际品牌获取技术、品牌资产和海外渠道，同时将本土市场的规模优势与全球品牌的管理经验相结合，实现双向赋能。

品牌矩阵的高效运作依赖于精准的市场定位和动态的资源调配机制。企业需要建立品牌生命周期管理体系，在不同发展阶段采取差异化策略：初期重点投入产品研发与品牌建设，成长期强化渠道扩张与营销推广，成熟期注重效率提升与利润优化。在资源分配上，企业应当建立定期评估机制，将资源从增长乏力的品牌向高潜力品牌迭代迁移，确保资源投入与战略重点相匹配。

实现协同效应需要构建开放式的组织能力体系。在人才建设方面，企业应当注重内部培养与外部引进的有机结合：内部人才深耕企业文化与业务流程，外部人才带来创新思路与行业最佳实践。在供应链

协同上，建立共享的研发平台、采购体系和物流网络，同时保留各品牌在设计与营销端的灵活性。数字化中台的建设尤为关键，通过统一的数据系统实现各品牌间的消费者洞察共享和运营效率提升。

多品牌战略的成功实施，要求企业建立动态调整的战略管理机制。这标志着消费品企业从单一产品竞争迈向生态系统竞争的新阶段。通过有效的内外部资源整合、持续的组织能力建设和科学的品牌组合管理，企业能够在复杂多变的市场环境中建立可持续的竞争优势，最终实现品牌价值的最大化。

趋势 10

面向未来的营销组织变革

中国消费品市场进入存量竞争时代，随着宏观增速放缓，企业普遍面临增长利润承压、本土竞争加剧、人群与渠道变革的三重挑战。面对外部环境的变化与挑战，消费品企业亟需推动营销组织的系统性重构，以增强整体韧性与应变能力。因此，企业可借鉴罗兰贝格“3D组织变革框架”（Diagnose-Design-Deploy），逐步构建面向未来的营销组织体系。

诊断阶段 (Diagnose) : 结合宏观趋势与行业变化，从人效/人力成本、战略协同、组织能力三大维度评估组织健康度，精准识别企业的组织优化空间及能力缺口，避免盲目变革。

设计阶段 (Design) : 聚焦营销部门，系统规划四大优化方向：①在成本方面推动组织瘦身与人员优化，合理调整薪酬结构并善用外部资源以提升人效；②在面向未来的核心能力建设方面，重点提升以消费者为中心的运营能力（如消费者洞察、会员管理等）、颗粒化增长（如收益增长管理、品类结构优化等）、渠道精准执行（如GTM优化、渠道数字化等）及AI智能应用（如个性化营销、智能化门店运营等）；③在机制上重构决策链路与协同模式以提升组织敏捷性；④评估市场重要性变化和自身能力水平，匹配合适的商业模式（如开放代理、股权合作等）。

落地阶段 (Deploy) : 以高效落地、平稳转型为目标，提供落地实施支持，包括规划分阶段、分职能的实施路径，预判业绩波动及组织风险并主动干预，并提供变革管理支持，确保认知、机制与能力的匹配。

行业趋势

Industry Trends



大健康

Health



引言

过往数年，中国医疗健康行业正驶入一片由结构性变革与周期性力量共同塑造的深水水域，行业在政策的深度调整与市场的激烈竞争中砥砺前行，展现出强大的发展韧性。

预见2026年，一个双重叙事正以前所未有的清晰度定义着行业的未来图景：一方面，“更规范、降本增效、质量为先”正成为行业稳健发展的基石，要求所有参与者在合规的框架内，追求极致的运营效率与卓越的产品质量；另一方面，“更分层、价值导向、创新开放”则指明了行业向上突破的转型路径，它驱动着支付体系、服务模式、产品创新乃至健康消费理念的分化与升级，开启一个以价值为核心、以创新为引擎的全新发展纪元。

趋势 01

政策掌舵，高质量发展引领医疗体制改革推进

预见2026年，政策依然是中国医疗健康行业发展的核心驱动力与塑造者。《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》强调“实施健康优先发展战略，健全健康促进政策制度体系...健全医疗、医保、医药协同发展和治理机制”。作为“十五五”规划的开局之年，医疗行业政策将延续“高质量发展”主线，进一步深化医疗体制改革，兼顾成本控制与效率提升、创新驱动与供应保质，规范化发展势在必行。

成本控制与效率提升成为体系优化的永恒主题。以DRG/DIP（按疾病诊断相关分组/按病种分值付费）为核心的医保支付方式改革，在2025年基本实现全国统筹地区全覆盖后，将进入深化应用与精细化管理的下一阶段。国家医保局于2025年8月发布的《医疗保障按病种付费管理暂行办法》对总额预算管理、分组方案制定、规范核心要素和配套措施等做出进一步规范。DRG/DIP通过标准化的支付体系倒逼医疗机构优化成本结构、提高服务效率，并将影响从医院端向上游的药械企业传导，促使产品定价更趋合理，驱动企业从单纯的销售驱动转向真正的价值创造。

创新驱动与供应保障在动态调整中保持平衡。政策在强调基础药械的稳定供应的同时，也高度重视医疗行业的创新发展，“十五五”规划建议中明确提出“优化药品集采政策”和“支持创新药和医疗器械发展”。一方面，对于仿制药和成熟产品，带量采购（VBP）将继续作为常态化工具，但其降价幅度预计将更趋温和与可预期，旨在保障临床用药的稳定供应与企业的合理利润空间；另一方面，通过延续对创新药的医保谈判倾斜、加速审评审批、支持商业健康险发展等多重举措，为具有创新的产品创造有利的市场准入环境，预计2026年创新产品新增销售额占全行业营业收入增量的比重将进一步增加。

趋势 02

需求分层，催生主动健康管理新范式

预见2026年，中国医疗健康消费者群体的需求图谱将呈现出“主动化”与“分层化”双重特征。一方面，老龄化、少子化的人口结构演变加速，“银发浪潮”到来，消费者的主动健康管理意识进一步提升；另一方面，中产阶级与新生代消费者对生活品质的追求，则催生了对个性化、高质量健康服务的需求。上述需求结构的双重演进，正推动着医疗健康服务从传统的“疾病治疗”模式，向覆盖“防、诊、治、愈、养”全链联动的主动健康管理新范式转型。

“银发经济”与慢病管理领域市场潜力逐步释放。中国正以前所未有的速度步入深度老龄化社会，预计到2025年，中国65岁及以上人口将达到2.1亿，占总人口的15.0%，而到2035年，这一比例将攀升至22.3%，由老龄化驱动的医疗健康市场规模将超过5万亿元。老龄化不仅意味着更高的医疗服务需

求，更直接关联着心血管疾病、糖尿病等慢病患病率的持续上升，针对老年常见病、多发病的创新疗法与健康管理工具，将迎来重要的发展机遇期。

健康消费主义崛起，个性化与预防性医疗服务需求凸显。与此同时，伴随健康素养的提升，新一代消费者正从被动的“患者”角色，转变为主动的“健康管理者”。他们不再满足于生病后的标准化治疗，而是追求覆盖全生命周期的个性化健康解决方案，涵盖了从早期筛查、精准预防、功能性保健，到康复治疗、心理健康、抗衰老等多元化需求。患者在选择治疗方案时，对生活质量、长期预后等因素的考量日益增多，驱动着医疗服务向更具人文关怀和个体适应性的方向发展。

趋势 03

支付体系重构，精细化管理与多元化并行

预见2026年，中国医疗健康领域的支付方将进一步向精细化和多元化发展。在国家医保基金“保基本”的战略定位之下，医保统筹支付将进一步走向精细化管理。由“基础医保+商业健康险+个人自费”构成的多元化支付体系将更趋成熟，补充支付、创新支付、自费支付多管齐下，实现对不同层次医疗需求的精准覆盖。

基础医保：从“医保控费”向“价值购买”的逐步升级。作为支付体系的压舱石，国家医保基金在2026年的核心任务，将是在确保基金安全可持续的基础上，逐步从单纯的“控费”转向“价值购买”。DRG/DIP支付方式改革的全面深化在有效控制不合理的费用增长的同时，激励医疗机构主动选择成本效益更优的治疗路径和药品器械。以更低成本实现同等甚至更优临床获益的创新产品，将在医保准入和临床应用中获得显著优势。此外，医保目录的动态调整和“双通道”等政策的完善，将进一步提升创新药械的可及性，确保每一分医保基金都花在“刀刃”上。

商业健康险：从“补充”到“整合”的角色跃迁。随着居民健康需求的日益多元化和个性化，商业健康险将扮演愈发重要的角色，实现从基础医保的“补充者”向医疗健康服务的“整合者”的角色演进。一方面，普惠型的“惠民保”将继续下沉，扩大保障覆盖面；另一方面，针对中高端人群的百万医疗险、重疾险、长期护理险等产品将更加丰富，并与特定的医疗服务网络、健康管理服务深度绑定，更深度地介入药品和医疗服务的创新链条。例如，通过与药企合作开展“按疗效付费”（Pay-for-Performance）等创新支付模式，或为特定靶点的创新药、高端医疗器械提供专门的保险覆盖，不仅能够降低患者的支付门槛，更能为前沿技术的临床应用和商业化提供关键的资金支持，形成“医-药-险”的闭环生态。

趋势 04

产品创新全球化，“中国创新”定义全球化2.0阶段

2026年，中国医药产品的创新叙事将进入一个全新的篇章——“全球化2.0”。这不再是简单的产品出口或产能输出，而是立足于本土强大的研发与生产能力，以空前的BD交易规模和更成熟的全球临床开发策略，深度融入乃至重塑全球医药创新版图的时代。中国医疗产品制造商正从“引进来”全面转向“走出去”，成为全球市场不可忽视的关键变量。

创新药：从“快速跟随”到“源头创新”，进入全球化2.0时代。经过十余年的积累，中国创新药研发已从早期的“快速跟随”（Fast-Follow）和“同类最佳”（Best-in-Class）策略，逐步向更具突破性的“同类首创”（First-in-Class）发起冲击。2025年成为中国创新药BD交易的爆发元年，仅2025年上半年，中国创新药企达成的对外授权（License-out）交易总额已高达635.5亿美元，超过2024年全年，其中单笔超过10亿美元的重磅交易达16笔。信达生物与武田制药就一款ADC药物达成的总额高

达114亿美元的全球战略合作，更是刷新了中国药企单笔BD交易的纪录。这些里程碑式的交易，标志着“中国创新”的研发成果已经具备了在全球主流市场与跨国巨头同台竞技的实力。

医疗器械：从“国产替代”到“出海引领”，国产龙头崭露头角。与药品类似，中国医疗器械行业也正经历着从“国产替代”到“全球引领”的深刻转型。在监护仪、医学影像、体外诊断等多个领域，中国企业的技术水平和市场份额已具备全球竞争力。联影医疗的PET/CT、迈瑞医疗的监护仪、新产业的化学发光仪等产品，已凭借其技术性能和成本优势，在全球市场，尤其是“一带一路”沿线国家，取得了显著的成功。展望未来，在手术机器人、心血管介入、神经科学等高增长赛道，中国企业有望凭借工程师红利和快速迭代的优势，打破跨国公司的长期垄断，成为全球市场格局的重要参与方。

趋势 05

数据要素涌动，智慧医疗迈向价值深水区

预见2026年，如果说政策、需求、支付、服务和产品是塑造医疗健康行业的五大可见力量，那么数据则是驱动这一切变革在底层涌动的、最具潜力的“第六要素”。随着数字中国与健康中国战略的深度融合，医疗健康数据正以前所未有的速度，从医疗活动的副产品，转变为驱动行业创新、提升效率、优化服务的核心生产要素，智慧医疗将真正驶入以价值创造和应用落地为标志的深水区。

智慧医疗进入“3.0时代”，应用场景全面深化。中国医疗信息化正从以院内信息系统建设为核心的“1.0阶段”和以电子病历、互联网医院为代表的“2.0阶段”，迈向以数据共享、人工智能深度应用为特征的“3.0智慧化阶段”。在2026年，这一趋势将体现为三大应用场景的全面深化：

- 1. 赋能产品研发端：**人工智能（AI）将在新药研发领域扮演越来越重要的角色，从靶点发现、化合物筛选到临床试验设计，AI的应用能够极大地缩短研发周期、降低失败风险，预示着AI for Science将成为药企提升研发效率的关键工具。
- 2. 增效医疗服务端：**在医院内部，AI辅助诊断系统（如影像识别、病理分析）将更广泛地普及，帮助医生提升诊断的精准度与效率。同时，智慧医院的建设将更加注重运营管理的智能化，通过数据分析优化床位管理、药品库存、人员排班，实现全院范围的降本增效。
- 3. 服务患者需求端：**借助可穿戴设备、物联网和大数据平台，对个体乃至群体的健康管理将更加精准和主动。通过对海量健康数据的分析，可以实现对疾病的早期预警、对慢病进程的有效干预，真正将医疗服务的重心从“治疗”前移至“预防”。

数据治理与价值实现成为核心挑战。数据的巨大潜力背后，是同等量级的挑战，行业将直面两大核心命题——数据治理和价值实现。数据治理的核心在于打破“数据孤岛”，在确保绝对安全和隐私保护的前提下，实现院间、区域间乃至国家层面的数据互联互通与标准化。这需要政府牵头建立统一的数据标准、安全规范和法律框架。价值实现则关乎商业模式的探索。目前，智慧医疗服务面临着定价、支付和责任界定等多重难题，行业需积极探索由政府、保险公司、企业和个人共同参与的多元化支付体系，并制定更精细化的定价策略，以推动真正有临床价值和经济学价值的数字疗法和智慧医疗服务实现规模化应用。

趋势 06

服务供给精益化, 价值定位重塑医疗服务新格局

在支付体系重构与病患需求分层的双重压力下, 医疗服务提供方 (Service Provider) 将迎来一场深刻的“自我革命”。过去依赖规模扩张和“虹吸效应”的粗放式增长模式已难以为继, 取而代之的将是降本增效为核心的精益化运营, 以及基于自身资源禀赋的差异化价值定位。这标志着中国医疗服务体系正从一个相对同质化的金字塔结构, 向一个分工明确、协同高效的整合式医疗健康服务网络加速演进。

公立医院: 精益管理成为必由之路。作为医疗服务体系的中坚力量, 大型公立医院需要致力于寻求成本、效率与质量的“不可能三角”的最优解。这要求医院管理者将精益管理的理念贯穿于临床路径优化、药品耗材遴选、科室绩效考核、后勤供应链管理等每一个环节。目标不再是简单地做大业务量, 而是要做强服务能力, 即在保证医疗质量和安全的前提下, 以更优的成本结构, 为患者提供更具价值的医疗服务。

民营医院: 在差异化赛道中寻找结构性机会。面对公立医院在基础医疗领域的绝对优势, 民营医院必须在差异化的赛道中寻找生存与发展的空间。成功的民营医疗机构将不再是公立医院的简单复制品, 而是专注于特定病种 (如肿瘤、康复、精神卫生)、特定人群 (如妇儿、老年) 或特定服务 (如高端体检、医美、齿科) 的“专科冠军”。通过提供更具个性化、更注重服务体验、更高效的医疗服务, 来满足公立体系未能充分覆盖的市场需求, 从而在分层的医疗服务市场中占据一席之地。

2026年的中国医疗健康行业, 正站在一个历史性的交汇点上。“规范、效率、质量”的底盘, 为行业的行稳致远提供了坚实的保障; 而“分层、价值、创新”的转型, 则为行业的向上突破开辟了广阔的空间。这双重叙事并非相互独立, 而是互为因果、彼此成就的有机整体。

政策的顶层设计, 为高质量发展划定了清晰的航道; 病患需求的分层, 为精准服务创造了巨大的市场; 支付体系的重构, 为价值回归提供了根本的动力; 服务供给的精益化, 为效率提升找到了可行的路径; 产品创新的全球化, 为中国力量赢得了世界的舞台; 而数据要素的涌动, 则为这一切注入了面向未来的、最激动人心的想象力。

对于身处其中的每一位决策者而言, 2026年既是挑战之年, 更是机遇之年。挑战在于, 过往的成功经验可能成为未来的桎梏, 必须重新审视战略、组织与能力; 机遇在于, 深刻的结构性变革正在释放出前所未有的红利, 唯有那些能够洞察趋势、拥抱变化、并以坚定的执行力将“价值”二字落到实处的企业, 方能在这场波澜壮阔的时代大潮中, 乘风破浪, 行至更远。

行业趋势

Industry Trends



能源、水资源与环境

Energy, Water & Environment



引言

随着“十四五”规划步入收官阶段，“十五五”能源规划的蓝图正徐徐展开。2026年，将是中国能源结构转型和应对气候变化征程中承前启后的关键之年。“双碳”目标已从宏大的战略宣言，进入精细化、市场化、深水区式的落地执行阶段。习主席在联合国气候变化峰会上宣布的新一轮国家自主贡献，包括到2035年，风电和太阳能发电总装机容量达到2020年的6倍以上、力争达到36亿千瓦的目标，也预示着行业进入了新征程。政策、技术与市场多重机制协同发力，正以前所未有的力度重塑整个能源产业生态。罗兰贝格系统性识别出2026年的六大关键趋势和变量，帮助周期中的中国能源企业获取先机，重构优势，王者归来。

趋势 01

新能源发电：以消纳为王，应对全面入市后的内卷挑战

2025年新能源的全面入市，注定成为我国能源发展史上的拐点。上半年抢装潮褪去之后，国内新增市场增速将趋于平稳。产业链各环节的产能集中释放，价格持续低位承压，行业利润重心将从单一的制造和建设环节，转向运营、维护、金融整合与技术创新的融合价值链。尤其是“136号文”和“1192号文”落地后，新能源企业迎来了全新的游戏规则，未来高质量的消纳成为关键，领先企业可通过“五大融合”实现突围破局。

- **电市融合，绿电市场化交易成为价值放大器。**构建对用电客户能源画像的深入理解，为有碳中和需求的企业提供绿电交易服务及绿证服务；同时依托灵活性资源，参与调峰、调频等电力辅助服务市场，获取额外收益。
- **电储融合，打造“新能源+储能”一体化优势。**波动性新能源必须配备调节能力。自建、合建或租赁储能设施将成为新能源场站标配，能够优化“风光储”联合运行的企业将获得显著竞争优势。
- **电服融合，从“发电商”全面升级为“综合能源服务商”。**单一售卖纯电的商业模式风险抬升，收益不确定性增加。企业必须拓展价值链，将业务延伸至分布式能源，积极投资并运营工商业分布式光伏、分布式供热等，直达终端为用户服务。
- **电算融合，围绕AIDC构建新生态。**在国家枢纽节点新建数据中心绿电占比达80%的新政策目标引领下，“未来储能+可再生能源”协同模式将成为绿色数据中心建设“标配”，以化解AIDC（人工智能数据中心）在能耗指数级增长与“碳中和”目标以及经济性诉求之间的核心矛盾。
- **电智融合，精细化运营与数字化转型。**利用大数据、AI算法精准预测负荷曲线，发电出力和市场电价，实现交易策略最优化。通过无人机巡检、智能诊断等手段降低运维成本，提升全生命周期效率。

趋势 02

城市燃气：以客户为王，破解增量放缓的困局

在电气化浪潮下，城镇燃气接驳的增量市场见顶，燃气企业的传统“跑马圈地”模式难以为继。然而，燃气的发展机遇仍然存在，关键在于完成自身定位的变革：从传统的“管道气供应商”转向以客户为中心的“低碳综合能源服务伙伴”。其关注点可聚焦以下方面：

- **深度发掘居民增值潜力：**围绕现有的燃气用户拓展增值服务业务，重点聚焦财产保险、厨具销售、家装改造、电商服务等业务，因地制宜拓展线上和线下双渠道，循序渐进拓宽业务品类，提升客户品牌粘性和客单价。
- **大力推动气电一体化：**气电一体化有望成为燃气企业供气拉动关键增量引擎，成为最重要的客户之一。未来两年，在长时间储能技术尚未普及的情况下，气电是应对夏季用电高峰、冬季寒潮等极端天

气最现实、可靠的选择。在电网需要时，燃气机组快速启停，为风光调峰提供支撑。

- **深耕能源服务与数字化:** 从“卖气”转向“卖服务”，为工业用户提供节能改造、智慧供热、碳管理等增值服务。通过数字化平台优化管网调度，降低管损，提升安全运营水平。
- **开拓绿氢新兴赛道:** 利用现有管网基础设施，稳步提升天然气掺氢输送比例，精准布局氢能“制、储、输、用”产业链关键环节；同步探索绿醇、绿氨及可持续航空燃料（SAF）的国内替代与出口机会。

趋势 03

综合能源服务：以方案为王，开启零碳园区新时代

2025年《关于开展零碳园区建设的通知》为综合能源服务的应用场景带来了重大利好，“136号文”也为绿电的相关服务创造了更大需求空间。同时，技术端也步入规模应用快车道。比如IoT、AI大模型、数字孪生等技术在综合能源服务的应用实现成熟化，盈利性逐步显现。这些新发展也为综合能源服务带来三大机遇——

- **需求释放:** 零碳园区政策明确支持能源综合服务商参与建设，要求园区实现高比例可再生能源供给，为多能互补、储能配置、智慧管理等服务创造需求。
- **市场配置:** 新能源全面入市政策倒逼企业提升运营效率，催生电力交易、负荷预测、储能优化等专业服务需求，市场化交易电量占比将大幅提升到80%以上。
- **模式升级:** 虚拟电厂指导意见鼓励分布式资源聚合商参与电力市场，丰富市场主体，为综合能源服务商提供全新盈利模式。

从业者的核心角色由“投资运营商”转为“方案创新商”，从上游视角转换成下游视角，并在四个维度重点竞争：

- **技术方案升级:** 重点布局AI算法、数字孪生、虚拟电厂等前沿技术，提升能源供需曲线的预测精度和优化效果。
- **服务方案扩展:** 从传统节能服务向零碳园区、新能源消纳、电力交易等新兴领域拓展，提供涵盖规划设计、投资建设、运营维护在内的全周期、智能化、开放化的服务。
- **商业方案创新:** 从传统的合同能源管理向“能源费用托管+增值服务”转变，从单一收费向多元化收益模式发展，积极参与碳交易、绿证交易等新兴市场，构建可持续的商业闭环。
- **组织方案重构:** 培养跨专业（电-热-碳-数）的复合型人才，建立快速响应市场需求和多元客户的敏捷型组织架构和管控模式。

趋势 04

环保行业：以技术为王，推动行业创新转型

“双碳”目标为环保行业注入了新的内涵，其使命从传统的“污染治理”升级为“资源循环”和“碳减排”。环保产业与能源产业的边界日益模糊，技术创新成为行业转型的关键抓手。

废弃物资源化资源化: 垃圾焚烧发电的碳减排属性将获得更多环境权益收益。餐厨垃圾、污泥厌氧发酵制取沼气（生物天然气）项目或SAF（可持续航空燃料）技术的应用将加速成熟，在“治废”同时“产绿能”，价值双重放大。

水处理领域的节能降耗: 污水处理是能耗大户。通过工艺升级和节能设备降耗,探索从污水中回收磷等稀缺资源,以及污水源热泵技术的应用,上述举措已成为行业的新增长点,也是未来国家推进现代水网建设和行业推进“水中和”进程的关键技术基础。

CCUS (碳捕集、利用与封存) 的试点应用: 虽然处于早期阶段,但高排放行业的减排压力将催生对CCUS技术的需求,尤其是在钢铁、水泥、铝冶炼等行业纳入碳交易市场之后。环保企业可以在捕集、运输和封存环节寻找工程和服务机会。

循环经济产业链快速成熟: 在政策和产业成熟的驱动下,废旧动力电池、光伏板、风电机组叶片的回收循环与梯级利用的产业体系正在快速形成,目前这个高度分散的市场也将逐步进入整合,技术和渠道的优势会开始显现,将在全球范围内形成一个巨大的新兴市场。

趋势 05

能源制造业: 以体系为王, 构建全球供应链生态

中国在光伏、风电、储能、电力电子设备(如逆变器)领域已具备全球领先的制造能力和成本优势。但出海之路已进入深水区,面临严峻挑战——

- **贸易壁垒长期存在:** 欧美等地的碳关税、反规避调查、本土含量要求等门槛日益增高,供应链安全被提到前所未有的高度,“去风险化”成为主要经济体的政策取向。
- **本地化竞争加剧:** 海外本土企业正在政策扶持下崛起,叠加本地保护的硬性要求,中国企业的成本优势将面临挑战。如何借鉴欧美企业上百年的出海成功之道,提升生产和供应链的全球化体系和属地化程度,成为领先企业的共同课题。
- **品牌与渠道:** 从OEM/ODM转向自主品牌运营,需要强大的本地化营销和服务网络。高度定制化的产品和服务也对售后体系的质量和运营效率提出更高要求。

未来的破局之道在于属地化体系能力的升级:从“卖产品”升级为“提供整体解决方案”,更进一步,帮助东道国建立本土产业链,实现价值的三级跃升。在海外投资建厂,实现本地化生产,构建一套高效、灵活且透明的全球端到端体系——涵盖市场营销、采购、物流仓储、生产运营和售后服务,才是真正实现从国际化到属地化发展,规避贸易壁垒,实现中国企业全球化扩张的必经之路。

趋势 06

能源科技: 以创新为王, 加速商业化拐点的到来

能源技术是能源革命的根本驱动力,2026年关键的创新将围绕“电-热-储-氢-算”这五大领域的系统融合与价值重构展开,值得重点关注。

电: 风电、光伏将从补充能源迈向主体能源,发展重点从规模扩张转向通过智能化和市场化手段(如虚拟电厂、高频交易)实现高效消纳与系统协同,而“西电西用”模式(如在西部建设绿电数据中心、电解冶金等)为就地消纳开辟了新路径。

热: 工业供热碳排放约占全国总量的一半,其零碳转型是重中之重。机遇在于用低碳热源替代传统锅炉,其中热泵技术是亮点,其应用温度已突破极限,可满足更多工业场景需求,并通过“大温差长距离输热”技术实现工业余热的高效利用。此外,在建筑领域,结合大规模设备更新政策,热泵采暖替代将迎来大规模推广的窗口期。

储：新型储能将从“配建”走向独立市场主体，其核心机遇在于通过技术进步和商业模式创新（如参与多类型电力市场），实现规模化、高质量应用。例如在2026年有望实现钠离子电池的规模化商用。其成本低于锂电，安全性高，将在低速电动车、基站备用电源、用户侧储能等对能量密度要求不高的场景率先放量。

氢：产业焦点在于打造“电-氢-氨-醇”一体化体系，使绿氢成为解决大规模绿电长时储能和难减排工业领域深度脱碳的重要载体，推动能源与化工、冶金等产业耦合。

算：AI与能源的结合，正成为新型电力系统的“神经中枢”，通过对“源-网-荷-储”全环节海量数据的精准预测、智能调度和优化控制，全面提升系统运行效率与安全性，并催生“电算协同”新业态。2026年，聚合分布式光伏、用户侧储能、可调节负荷等资源的虚拟电厂技术将日趋成熟，并开始参与电力现货市场和辅助服务市场，AI将正式成为发电企业、售电公司和大型用户的能力“标配”。



行业趋势

Industry Trends



电子电气/半导体

Electronics & Electrical/Semiconductor



引言

当前，电子电气市场加速向高性能、高集成、高智能演进，带动了全球半导体产业在技术范式迁移与供应链体系重构方面的双重变革。作为数字经济、人工智能、新能源汽车等战略产业的“工业粮食”，半导体产业的技术迭代与供应链安全，已成为影响全球经济格局与国家战略主动权的关键变量。一方面，摩尔定律逼近物理极限，2nm及以下制程面临量子隧穿、散热等瓶颈；另一方面，生成式AI、智能驾驶等应用爆发，拉动算力需求呈指数级增长，推动产业从“制程驱动”转向“架构与封装双轮驱动”。同时，地缘政治打破了“全球协作”的传统生态，技术封锁与资源反制迫使企业在“效率”与“安全”间寻找平衡。

在此背景下，半导体企业的发展逻辑已根本转变：需以AI算力为核心引擎，以先进封装为关键路径，通过技术自主化与供应链全球化构建韧性生态，依托精益智造实现可持续增长。以下围绕五大核心趋势，剖析2026年产业变革方向与企业应对策略。

趋势 01

AI驱动半导体产业进入新周期

半导体产业的长期增长始终由下游应用创新驱动——PC时代拉动CPU需求，移动互联网催生智能手机芯片繁荣。当前，行业正全面进入AI驱动的新周期，生成式AI、代理式AI与物理智能三波浪潮，从消费端（AI PC/手机）、企业端（AI服务器）、工业端（智能驾驶）全方位拉动芯片需求。2024年全球AI服务器出货量同比增长超80%，据世界半导体贸易统计协会（WSTS）预测，2030年全球半导体市场规模将突破1万亿美元，较2023年实现近翻倍增长。

需求结构的核心变化在于，高性能计算芯片（CPU/GPU/AI加速器）与高带宽内存（HBM）成为数字基础设施核心。英伟达GPU数据中心业务2024年营收同比增长超200%；HBM市场供需缺口持续扩大，2024年规模同比增长超300%。同时，技术迭代从“单纯追求摩尔定律”转向“智能计算架构创新”，Chiplet、3D堆叠等技术成为突破算力与能效瓶颈的关键，标志着产业正式进入“后摩尔时代的智能计算新阶段”。

趋势 02

后摩尔时代封装技术突围

先进制程（如2nm）长期是性能提升的核心路径，但制程微缩进入1nm级后，量子隧穿、散热难题凸显，2nm晶圆厂建设成本超200亿美元，是14nm的3倍以上。在此背景下，先进封装技术从“辅助环节”跃升为“核心路径”，与先进制程构成“双轮驱动”。

其关键技术方向包括3D堆叠、CoWoS、异构集成：3D堆叠通过垂直堆叠多片晶圆，提升数据传输速度5倍以上；CoWoS作为AI芯片主流封装方案，2024年全球产能缺口超40%，台积电、三星加速扩产；异构集成将不同功能芯片裸片集成，实现“按需组合”——AMD MI300X通过12个Chiplet集成，算力较前代提升3倍。先进封装不仅延续性能增长，更适配边缘计算（小体积低功耗）、汽车电子（高可靠性）、数据中心（高算力低延迟）等场景需求，更成为中国企业弥补先进制程短板、实现国产替代“非对称”突围的重要手段。

趋势 03

中美博弈下的双循环战略

地缘政治正深度重塑半导体供应链

技术封锁与反制的长期博弈：美国对华半导体技术封锁持续加码，已呈现出“技术脱钩-产业重构-规则重塑”的闭环特征。2024年美日荷三国签署的《半导体设备出口管制协议》将14nm以下制程设备纳入管制范围，导致中国晶圆厂扩产节奏放缓，14nm以下产能增速明显下降。作为回应，中国通过《稀土管理条例》实施出口管制（中国稀土产量占全球80%以上），并以大基金三期（规模超3000亿元）支持成熟制程设备研发。这种“管制-反制”的长期博弈，迫使半导体企业必须构建“技术自主+供应链安全”的双重保障体系。

国产替代的突破与挑战

国产替代在成熟领域取得进展：上海微电子28nm DUV光刻机量产，中芯国际14nm制程良率稳定，2024年成熟制程设备国产化率达35%。但技术攻关任务仍然繁重，7nm以下制程仍依赖台积电，极紫外线光刻机（EUV光刻机）、高端电子设计自动化软件（EDA软件）市场集中度高，对外依存度高，AI芯片企业（如寒武纪）虽通过Chiplet提升算力，制造环节仍需与国际先进晶圆厂协同。

企业的双循环布局

海外整合元件制造商（IDM）的“China for China”（“在中国，为中国”）战略：英飞凌在无锡建立的智能工厂实现IGBT模块（绝缘栅双极型晶体管功率模块）本地化生产，跻身其全球规模最大的IGBT模块制造基地之一；恩智浦在上海设立研发中心，专注汽车电子芯片设计；意法半导体与中芯国际合作开发BCD工艺（单片集成技术），实现功率器件国产化。这种“技术本地化+产能本土化”的模式，既规避了技术管制风险，又满足了国内市场需求。

半导体封测（OSAT）企业的全球布局策略：长电科技通过收购星科金朋获得全球封装测试产能，在韩国、新加坡等地建立生产基地，形成“国内研发+海外制造”的协同体系。通富微电与超威半导体（AMD）合作开发3D封装技术，在马来西亚槟城建立先进封装产线，实现技术迭代与产能扩张的双重目标。

趋势 04

构建安全可持续供应链生态

地缘政治与供需失衡倒逼供应链管理从“低成本”转向“风险可控”，企业需构建“评估-采购-协同”的全链条生态。

完善供应链稳定性评估：通过技术需求与风险建模，企业可以建立技术路线图驱动的需求预测模型，结合5nm/3nm先进制程、Chiplet封装等关键技术节点，量化未来3-5年材料/设备需求缺口。同时，引入地缘政治风险指数（GPR Index），便于企业对关键设备（如EUV光刻机）、材料（高纯硅片）的供应国进行政治稳定性评分，识别“单点失效”风险。此外，借助动态评估机制，企业能够构建供应链数字孪生系统，集成实时物流数据、供应商产能利用率、库存周转率等指标，实现风险预警自动化。每季度开展压力测试，模拟极端场景（如台海冲突导致台积电断供）下的替代方案可行性。

明确指标与采购策略：企业需要明确战略采购核心KPI，包含供应安全（关键物料供应商数量≥3）、成本控制（战略物料年降本率）、可持续性（绿色供应商占比）、响应速度（紧急订单交付周期）。

趋势 05

采取差异化采购策略：

- 战略物料（如光刻胶）——采用“长期协议+技术合作”模式，与日本合成橡胶株式会社（JSR）、信越化学等建立联合研发机制。
- 杠杆物料（如封装基板）——推行“区域化采购+期货合约”，锁定东南亚产能。
- 瓶颈物料（如氦气）——建立6个月安全库存，与乌克兰、俄罗斯供应商签订优先供应协议。

强化战略采购职能：组织架构优化，设立三级战采团队，包括负责技术路线与采购战略协同的决策层（CPO+CTO）；按材料/设备/服务划分垂直领域的执行层（品类经理）；开发供应链风险预测算法的支持层（数据分析师）。企业应注重能力建设，引入“技术采购官”（TPO）角色，要求具备半导体工艺背景（如FinFET/GAA技术理解），参与供应商技术路线评审。同时，建立供应商技术能力矩阵，评估其7nm以下制程设备研发进度、良率提升曲线等硬指标。再者，聚焦生态协同，牵头组建“半导体供应链创新联盟”，联合中芯国际、长江存储等企业共建备件共享库，降低设备维护成本。最后，与高校合作开设“半导体供应链安全”定向培养项目，每年给企业稳定输送半导体复合型人才。

精益智造驱动降本增效

半导体企业通过全流程精益智造，实现从“经验驱动”向“数据驱动”转型，核心路径包括三方面——

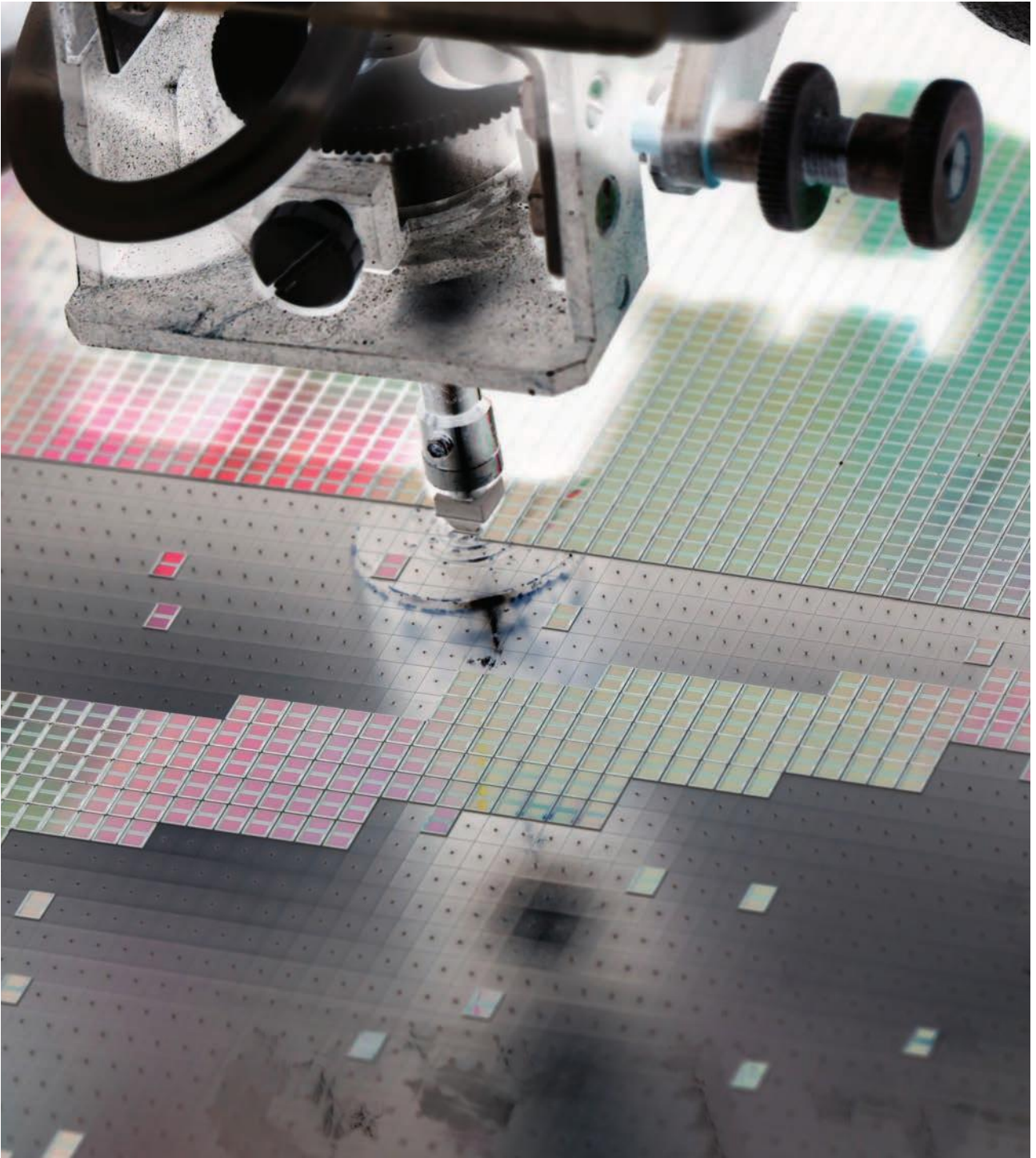
端到端成本管理体系（TCL方法）：

- 全流程成本建模，建立覆盖研发、采购、生产、物流、售后等环节的动态成本模型，量化各环节成本动因，比如材料损耗率、设备综合效率（OEE）、良率波动。引入TCL方法中的“成本穿透”工具，通过数据追溯实现成本异常点的快速定位（如通过SPC分析关键工艺参数对成本的影响）。
- 跨部门协同机制，成立由财务、研发、生产、供应链组成的成本管理委员会，定期召开成本复盘会议，推动成本优化项目落地。采用数字化看板（如Power BI）实时监控成本指标，确保透明化决策。
- 供应商协同降本，与关键供应商建立联合成本改善小组，通过VAVE（价值分析与价值工程）优化材料设计，例如采用替代性材料或工艺降低BOM成本（物料清单成本）。

优化新产品导入（NPI）流程：一是并行工程与DFM（可制造性设计），在研发阶段嵌入制造团队，通过DFM工具（如Mentor DFM）提前识别工艺瓶颈，减少试产阶段的工程变更（ECO）。建立模块化设计平台，复用已验证的IP模块，缩短设计周期。二是快速产能爬坡策略，采用“小批量-快速迭代”模式，通过DOE（实验设计）优化工艺参数，将产能爬坡周期缩短30%以上。部署数字孪生技术模拟产线运行，提前验证设备配置与工艺稳定性。三是TTM（上市时间）管控，制定NPI阶段门评审机制，设置关键节点（如EVT/DVT/PVT）的交付物标准，延迟超时触发升级机制。引入敏捷项目管理工具（如Jira），动态跟踪任务进度并自动预警风险。

精益智造示范标杆建设：一是标杆工厂选型与指标设计，选择具备改造潜力的工厂，聚焦“单位制造成本降低率”、“OEE提升率”、“质量一次通过率”等核心指标。参考SEMI标准构建智能工厂评价体系，确保可量化、可复制。二是技术赋能与流程优化，部署工业物联网（IIoT）平台，实现设备数据实时采集与AI分析（如预测性维护以减少停机时间）。应用数字孪生技术优化产线布局，通过仿真模拟提升物流效率（如减少物料搬运距离）。三是持续改进与推广，建立“标杆工厂-其他工厂”的快速

复制机制，通过标准化作业指导书(SOP)和人员轮岗培训推广经验。定期举办精益智造案例大赛，激励全员参与改善提案(如丰田A3报告模式)。通过以上举措，聚焦成本、效率、质量的持续改善，形成可持续的成本竞争优势。



行业趋势

Industry Trends



工业装备

Industrial Products



引言

2025年，中国工业产品与装备行业正迈入以“电气化、智能化、系统化”为特征的转型深水区。在电气化浪潮与技术自主战略的双重推动下，企业竞争焦点从产能规模转向技术厚度与全链协同能力。全球供应链格局重塑加速本土替代进程，而高端化、服务化与低碳化也成为企业构建下一阶段竞争力的核心维度。

在此背景下，中国企业以“深水行舟，双轮驱动”为战略指引，稳步构建可持续的竞争壁垒。“深水行舟”意味着行业步入攻坚深化阶段，企业需在核心技术突破、成本效率提升、供应链韧性构建等“深水区”实现扎实突破，以系统能力应对日益复杂的竞争环境。而“双轮驱动”则强调以“技术升级”与“运营优化”为核心引擎，共同推动产业向价值链高端跃迁。

一方面，电气化、自动化、人工智能等新技术正重构产品架构与产业生态，为企业开辟新的增长空间；另一方面，在存量竞争加剧的背景下，全生命周期成本管控、柔性供应链构建、组织韧性提升等精细化运营能力，正成为企业穿越周期的重要支撑。过去依赖资源投入与规模效应的增长模式已难以继，企业亟需借助数字化工具提升内部管理透明度，以数据与AI赋能运营效率与决策能力，并在治理机制、组织协同与资源配置等方面实现系统性升级。

展望2026，随着国产替代持续深化、电气化进程加速推进、AI应用从试点走向规模化部署，中国工业产品与装备有望在全球产业新格局中占据更加主动的位置。这段从“量”到“质”的跨越，不仅是对企业技术与管理能力的全面检验，更是中国工业走向高质量增长路径的重要诠释。

趋势 01

工业产品与服务：电气化驱动的增长新篇章

在全球电气化进程加速的背景下，工业领域正迎来从“单点设备替代”向“全系统深度电气化”的能效革命。新能源体系的不断完善为发电、储能与输配电环节奠定了坚实基础，而电气化价值的真正释放，关键在于工业应用端能否在功率密度、系统集成与运行可靠性方面实现关键突破。

在此进程中，四大核心趋势正重塑下一阶段的竞争格局：

- 1. 热管理从辅助环节跃升为系统性能的关键瓶颈。**随着设备功率密度持续攀升，高效散热能力直接决定系统性能极限与使用寿命，成为电气化方案能否规模化落地的先决条件。
- 2. 材料创新推动动力系统效能跃迁。**以碳化硅、氮化镓为代表的宽禁带半导体材料，以及超导材料、高性能磁材和先进绝缘材料的突破，共同推动电气系统在效率、功率密度与耐压等级上实现跨越式提升。
- 3. 可靠性标准向极端环境延伸。**电气设备的应用场景正从理想工况扩展至高温、高湿、高腐蚀等复杂环境。在极端条件下保持稳定运行，不仅是技术实力的体现，更是打开新兴增量市场的关键能力。
- 4. 竞争维度从部件性能升级为系统解决方案。**企业的价值主张不再局限于单一设备，而是覆盖设计、集成与运维的全生命周期服务能力。提供高效、可靠、总拥有成本更优的端到端方案，正成为新的竞争壁垒。

电气化的深化已超越单纯的能源替换，正在工业领域引发一场围绕热管理、材料、可靠性与系统集成的全面重构。企业与投资者可依托上述四个维度，在能源、建筑、制造、交通等多个行业精准捕捉电气化浪潮所催生的新一轮增长机遇。

趋势 02

工业装备：从产能竞争迈向成本效率引领

在投资政策驱动下，消费电子、新能源汽车等下游行业曾经历快速产能扩张。然而工信部数据显示，到2025年部分行业产能利用率预计将普遍低于75%，包括机床、包装机械在内的工业装备企业面临显著的市场结构性调整压力。与此同时，在原材料成本上升、环保要求趋严等多重因素挤压下，下游客户对工业装备全生命周期成本（TCO）的关注度正呈指数级提升。

这一变化正推动行业竞争逻辑发生根本性转变：从以往注重单机性能参数的竞争，转向覆盖研发、生产、运营与服务全链条的成本效率综合竞争。为应对这一趋势，工业装备企业需聚焦以下四大战略支点，实现系统性能力重构：

从设备性能到系统效率：重塑价值评估标准。传统竞争多聚焦于单机精度、速度等硬性指标，而TCO视角要求企业从客户整体生产效益出发，将能耗水平、运维成本、设备可用率等纳入评估体系，重新定义产品核心竞争力。

从被动维护到预测性运维：以数据延伸服务边界。依托现场级数据与人工智能分析工具实现设备状态与工艺参数的实时监测与控制，将服务模式从“故障后维修”升级为“预警式维护”，显著降低客户非计划停机时间，直接提升成材率、公差控制精度与质量一致性，将运维服务从“保障稳定”升级为“驱动效能”。

从单一销售到场景运营：创新商业模式。“设备即服务”（EaaS）模式正在多个细分领域加速渗透。企业可通过按使用时长、加工数量等灵活计费方式，缓解客户初始投入压力，构建长期共赢的合作生态。

从国产替代到全球竞标：实现竞争维度跃迁。在巩固国内市场的同时，具备TCO优势的企业有望进军国际高端市场竞争，将成本控制能力与全球化服务网络相结合，实现从本土领先到全球突破的跨越。

工业装备的TCO竞争绝非低层次的价格战，而是推动企业在研发上从功能导向转向场景导向，在生产上构建柔性化与定制化能力，在服务上建立数字化、全球化的支持体系。未来，能够将设备效率、能耗管理与服务响应进行深度融合优化的企业，将在存量竞争中开辟新的增长路径。

趋势 03

建筑装备行业转型：存量替换市场的业务模式重塑

当前，中国建筑装备行业已进入从增量扩张向存量替换转换的关键阶段。以电梯市场为例，与新增项目不同，存量替换市场呈现出典型的B2B2C特征，业主、物业、业委会等多方主体共同参与决策，导致决策链条延长、需求差异化程度提高。

面对这一转变，企业需要重点提升渠道精细化运营能力和品牌资产积累。替换市场用户不仅对全生命周期成本极为敏感，同时要求更短的交货周期与更灵活的服务响应，这对企业的运营效率提出了更高要求。

为此，企业需推动组织架构向敏捷化方向转型，打破部门壁垒，实现从需求洞察到交付服务的端到端协同；同时，通过“平台化+模块化”的研发与产品策略，以MTS+MTO混合生产模式平衡规模化成本优势与定制化响应速度。

此外，建筑能效标准的持续提升正带来新的市场机遇。

在绿色低碳政策导向下，中国逐步提高建筑能耗要求，这不仅加速了高能耗老旧设备的替换进程，也推动新建项目广泛采纳更高标准的节能解决方案。高效能产品线未来将转化为持续竞争优势。

从长远发展视角看，制胜存量市场的核心在于构建“产品+服务+供应链”高效协同的生态系统。通过数字化工具提升设备预警与维保响应效率，并建立快速响应的区域化服务网络，将助力企业在2026年后的行业新格局中确立领先地位。

趋势 04

核心零部件：进口替代推动中国高端装备产业步入系统性重构新阶段

在供应链安全与技术自主的双重推动下，国产化进程已从整机组装向关键零部件、核心材料与高端装备的全链条能力构建延伸，逐步形成更加自主可控的产业生态体系。当前进口替代呈现出三方面结构性趋势：

替代路径持续向上游关键环节深入。以机床行业为例，数控系统、精密轴承、丝杠等核心功能部件仍具备较大替代空间。工业自动化领域，随着本土企业技术积累日益成熟，更多厂商正加速切入高精度、高可靠性核心零部件细分市场。

高可靠性与极端工况适应能力成为突破关键。从风电主轴轴承到半导体设备导轨，产品寿命与精度稳定性已成为衡量国产零部件能否进入高端应用的核心指标。

替代进程呈现梯度推进态势。在机床、机器人等领域，国产化率有望在未来三年内稳步提升，基础部件与整机装备之间形成双向带动、协同发展的良性循环。

展望2026年，人形机器人、新能源装备等新兴领域将加速核心零部件的技术迭代，工业互联网、数字孪生等技术的深度融合，将进一步赋能研发制造全流程。这一进程不仅增强产业链韧性，更推动中国高端装备从“可用”向“好用、耐用”阶段跃升，逐步构建起以自主创新为内核的产业新生态。

趋势 05

工业产品与装备: AI从试点探索迈向系统实施的关键转折

当前,全球工业产品与装备行业正处于AI应用从概念验证走向规模化部署的战略转折点。欧洲作为工业AI的先行区域,面对劳动力短缺与效率提升的双重压力,制造业企业正积极推进AI从探索到全面实施的实质性跨越。数据显示,欧洲已有超过57%的企业高管将AI列为未来12至18个月的核心投资方向。随着AI在制造业的持续渗透,其部署进度与治理能力已成为CEO层面关注的重点,直接关系到企业未来的竞争优势。

欧洲制造企业正将AI深度整合至运营全流程,实现从实验性探索到系统性部署的转变。在效率提升方面,AI帮助企业优化成本、增强供应链韧性,即使在复杂经济环境下仍保持盈利稳定。工业自动化领域取得显著进展,机器间通信、自主决策与硬件无关软件的融合推动产业链协同创新。流程自动化在化工、能源等行业加快落地,并受益于政策支持与本地化趋势。具备多步执行能力的AI代理已在费用审批、库存监控、研发管理等场景快速推广,目前14%的企业已实现规模化部署,预计三年内将有58%的企业将其纳入日常运营。部分领先装备企业通过生成式设计、预测模拟等AI工具,目标在2028年前将研发与产品管理成本降低50%,运营支出削减30%以上,显著提升整体决策效率。

相比之下,中国AI应用呈现“消费端活跃、工业端滞后”的二元特征。中国生成式AI用户规模已达5.15亿,办公场景应用普及率居全球前列,但在研发、采购、生产等工业核心环节的AI系统化能力仍较为薄弱。尽管国家推出“AI+制造”专项行动,多数企业仍缺乏端到端的AI整合架构与数据基础支撑。

展望2026年,中国工业装备企业亟需推动AI从单点尝试转向系统部署。一方面,应在研发、生产、供应链等关键环节深化AI嵌入与流程重构,借助生成式设计缩短研发周期,利用AI代理优化运营决策。另一方面,需同步构建AI治理体系、数据规范与人才梯队,以安全、合规、可靠的系统能力支撑AI规模化落地,塑造新型工业竞争力。

行业趋势

Industry Trends



材料与加工

Material & Process



引言

当前，全球经济与技术变革正深刻影响矿业、金属、化工与新材料行业的发展格局。地缘政治、产业升级、绿色转型等多重因素交织，推动行业价值链重构与创新突破。资源国寻求产业链本地化，企业出海模式加速演变；高价周期与精益管理成为矿业企业提升竞争力的关键；新兴产业带动材料需求结构升级，客户导向和全球区域化战略成为企业制胜新要素。同时，ESG与循环经济理念推动再生材料产业链加速布局。展望2026，面对新机遇与挑战，行业企业需主动变革，构建体系化能力，实现可持续、高质量发展。

矿业行业

趋势 01

价值重构，拥抱矿企出海新范式

全球关键矿物的价值格局正在经历深刻重构。传统由发达国家主导的“中心-边缘”体系难以为继，资源分布更分散的“全球南方”国家正积极寻求改变——它们不满于长期被压低的原材料价格与受限的资本积累能力，强烈提出提升本土工业化水平。在新一轮经济变革窗口期，资源国正以矿产为基础，要求国际资本协助构建从加工起步的本地产业链。为此，非洲与南美资源国正通过两大路径推进矿业改革：一是系统革新矿业法规，提升透明度以吸引外资（如尼日利亚）；二是强化利益再分配与国家主导权，例如马里通过提升国有股权与税收审计以增加收益。对中国矿企而言，“十五五”出海战略必须超越机会主义，系统评估风险、构建本地化运营能力，并真诚实践ESG，方能在这场以“产业共建”为核心的新合作中把握机遇。

趋势 02

驭势窗口，高价周期中做对关键决策

“十五五”期间将成为关键矿种一个确定的高价窗口期。受美国政策不确定性、美元信用风险、地缘问题等共同影响，以黄金为代表，金价在2025年突破4000美金/盎司后持续波动走高，高位态势预计将持续3-5年，这为黄金矿企实现跨越发展的关键阶段。历史表明，高金价往往催生行业并购重组浪潮：头部企业如巴里克、纽蒙特等借机优化资产结构与投资回报，而二三线公司则通过并购扩大规模。对中国企业而言，必须在“十五五”期间明确回答在高波动的大背景下发展的目标是什么，是否需要外延式并购，并需重视搭建相应的资本运作能力与国际化团队，从而将短暂的价格窗口转化为持久的规模与竞争力。

趋势 03

精益筑基，解锁“最后一公里”盈利潜力

面对全球新增大型矿产稀缺、在产矿山品位下降、开采成本攀升的共性挑战，精益生产已成为矿业可持续发展的生命线。其核心在于，通过强化设备、工艺和人员操作的精益化管控，叠加数字化和自动化技术创新，实现对现有资源的“吃干榨尽”，降低成本。以金矿为例，数据显示，2019至2023年间，全球矿产金平均全现金成本下降12%，主要得益于科技与精益管理对能源和人力的高效利用。相比之下，由于井下开采更多，国内矿山成本仍呈上升趋势。这一差距清晰指明了“十五五”期间国内矿企的内生发展路径：必须将技术创新与精益生产理念深度融合，系统性地管控采矿、选矿全流程，将管理能力打造为新的成本优势与盈利杠杆。尤其是对主要资源量在国内的企业而言，这几乎是唯一的发展路径。

趋势 04

体系制胜，驱动规模化发展新征程

“十五五”将是中国矿业企业实现规模化发展的关键时期。中国企业必须回答两个核心问题：增量从何而来，以及如何有效管理增量。海外并购是获取规模最可行的路径，但成功的关键在于能否实现“并购-整合-运营”的管理闭环。例如某矿业的成功示范了答案：其创造的“矿石流五环归一”工程管理

法与总部矿山管理模式，构成了可跨项目、跨区域复制的核心能力。历史上不乏“买得下却管不好”的失败案例，中国矿企必须致力于将优秀实践体系化、标准化，以强大的组织与管理能力，支撑其全球化雄心。

金属、化工与新材料行业

趋势 01

产业跃迁，开辟材料新航道

人工智能、机器人、低空经济等新兴产业的快速发展，正在重塑材料行业的需求格局。例如，AI数据中心对高电压电流传输及散热的高要求，催生了对高纯度紫铜、无氧铜镀银绞线等特种铜材的旺盛需求。人形机器人灵活性与复杂性的提升，也带动紫铜漆包线、高精度钕铁硼永磁体等关键材料需求激增。而新能源汽车等强势行业的发展，持续为轻量化新材料、显示材料、耐热材料等新材料创造市场需求。这些应用领域不仅拓展了材料的市场空间，更推动了产品结构向高性能、定制化方向升级，为行业注入持续增长动力。

趋势 02

客户导向，重塑端到端服务价值

面对下游行业集中化与产品迭代加速的双重挑战，材料企业亟需构建以客户为中心的全新服务体系。大客户直销模式成为主流，技术营销团队需要提供从需求分析、材料选型到应用支持的一站式解决方案。终端客户对开发周期的极致要求，推动企业建立研发、生产与服务的全链路协同机制。这种深度绑定不仅提升了客户黏性，更促使企业将服务能力打造为核心竞争力，实现从产品供应商到解决方案伙伴的战略转型。

趋势 03

全球区域化 (Glocalisation) 浪潮，驱动中企出海新格局

全球地缘政治格局日趋波动，经贸新范式逐步形成，全球化供应链向全球区域化演进，中国在全球体系中的角色转变，以新能源汽车、空调、智能终端等为代表的中国企业正加速海外产业链布局。以动力电池为例，中国企业海外价值链已初步形成，匈牙利、摩洛哥等“连接器”国家已成为电池企业的关键，这些国家不仅为中国新能源整车企业供应欧洲、中东市场，也为电池材料企业开拓区域市场提供了支持。在此过程中，出口+区域化+本地化或成为企业出海的目标形态，要求企业建立灵活的全球区域化战略，跟随下游客户海外布局，实现从单纯出口向本地化运营的转型升级。海外的本土化布局为企业带来新的挑战，包括当地关系、基础设施与供应链、客户拓展等管理课题。同时，灵活的卫星工厂或深度一体化的大型产能则是企业海外产能布局重要的战略选择。

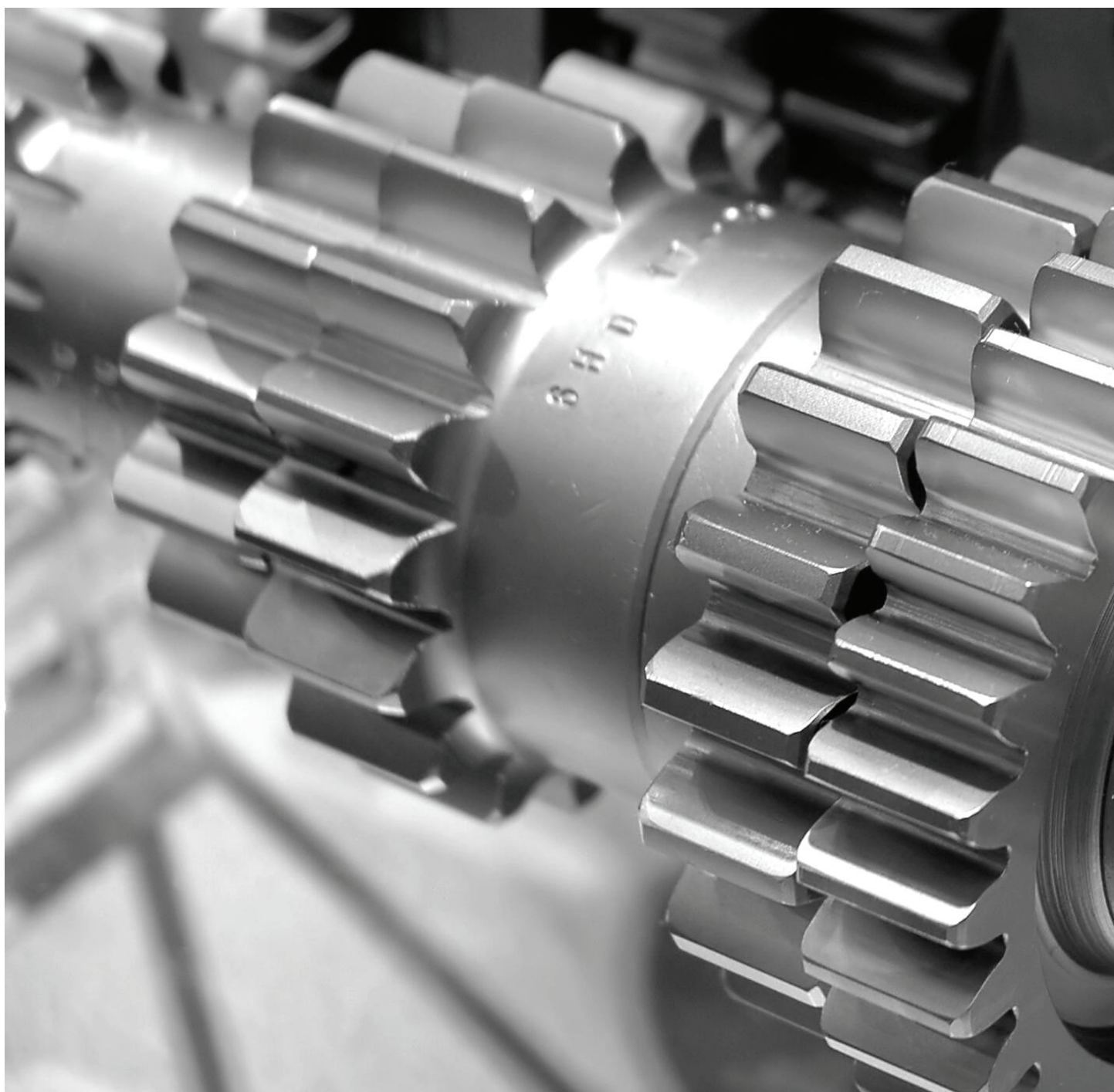
趋势 04

循环转型，打造可再生材料竞争力

在ESG诉求、地缘政治和供应链安全共同影响下，可再生材料产业链建设已成为行业竞争的核心。铜、稀土等材料的回收利用不仅关乎成本效益，更是企业参与全球市场竞争的关键能力。例如某铜业巨头近年来加速扩大全球废铜回收网络布局，已初步构建欧洲、美国两大回收中心，通过收购获得熔炼及电子废料回收处理能力，并进一步联合上游大型回收站点、为下游客户提供回收解决方案等。在化工领域，可降解、生物基及可再生材料三条绿色产品路径持续发展，但面临不同的挑战。其中，可再生材料在技术突破和商业模式发展方面不断成熟，打通上下游的完整生态体系建设成为成功的关键要素。循环制胜未来，金属与化工材料企业需要前瞻布局再生战略，通过完善体系和技术升级，构建可持续发展的绿色竞争力。

行业趋势

Industry Trends



钢铁与金属

Steel & Metal



引言

随着人类科技与社会的进步，对于材料的需求也将愈加增长。预计到本世纪中叶，全球材料使用量将比2015年增加1倍，达到约1900亿吨，其中金属材料达200亿吨；固体废弃物的生成较今日将增加70%；材料行业的温室气体排放量将占全球总排放量的66%。因此，循环经济、低碳应用、长寿命材料等话题的重要性也将日益增长。在材料行业的整体发展方向下，黑色与有色金属材料作为其中重要的组成部分，也面临着全新的挑战。在传统金属冶炼与加工的行业基础之上，我们总结了金属材料行业的五大趋势，以帮助金属材料企业更好地把握行业发展趋势，跨越行业周期，抓住价值“再”创造、能力“再”提升的机会，实现新常态下的点石“再”成金。

趋势 01

不变的主题：运营效率持续提升

作为传统制造型行业，金属材料企业的运营效率提升始终是企业的核心竞争力之一。成本的控制、质量的提升、交付的稳定是金属材料行业的永恒主题。

在黑色领域，中国钢铁行业需求趋于平稳，供给相对充裕已经成为公认的趋势，日趋激烈的市场竞争将对成本曲线末端的企业造成巨大的生存压力，行业的优胜劣汰与整合重组之势仍将持续。在同质化竞争愈发加剧的市场格局下，钢铁企业的盈利水平难以维持高位，即使100元左右的吨钢成本差距也可能成为企业盈利和亏损的分水岭。同时，为应对客户在质量与交付方面提出的更高挑战，如何优化供应链运营水平，把握好产供销协同、成本与质量、交期与库存等常见的“跷跷板”问题，也将成为优秀钢铁企业脱颖而出的核心能力。

在有色领域，铜、铝等传统大宗有色金属材料也面临着市场大幅震荡，下游客户需求波动等挑战；镍、钴、锂等新能源材料则面临着技术快速升级迭代，市场格局变化、“蓝海”瞬变“红海”等难题。与钢铁行业的全流程企业相比，有色金属的开采、冶炼、加工环节往往更加分散，这也为产业链各个环节的企业带来了更高的价值链协同难度。因此，如何提升自身运营效率，让自己成为价值链上的“亮点”而非“痛点”，将成为有色金属企业的关键议题。以铜加工行业为例，紫铜盘管等类型的大批量流通产品的加工费基本稳定，而成本的差异将成为企业盈利水平的决定性因素。

从长周期来看，无论何种金属材料，市场的风口终将逐渐平稳，“内功”的修炼永无止境。因此，应用精益理念和方法，做好基础管理，持续识别和消除端到端供应链的损失，提升运营效率，是一个永不过时的话题。

趋势 02

发展的引擎：科技创新引领的产品与服务升级

以工业现代化和能源变革为主要标志的“第四次技术革命”正在席卷全球。中国正在加快工业现代化，打造以科技创新驱动的新竞争力和新生产力。今天，中国生产了全球三分之一的商品，工业机器人应用密度在过去十年间翻了四倍，跃居全球前三。而在能源变革领域，在“既安全、又经济、还可持续”愿望的驱使下，人类将逐步摆脱对分布不均的化石资源的依赖，最终获得随时随处可得的高密度低碳终极电源。预计未来30年内，全球能源结构将持续变革，一次能源中非化石能源占比提升，至2050年占比约70%。在“第四次技术革命”的大趋势下，金属材料也将面临着需求结构调整、品质诉求升级、应用领域革新的新要求。与之相应的，则是金属材料企业推动科技创新，不断提升产品与服务水平的“新打法”。

以钢铁行业为例：房地产、基建等传统用钢领域逐渐减量，未来钢铁下游需求将以能源、汽车为增长极，对钢铁产品呈现出高强度、高耐久、高性能等升级要求。在此大背景下，众多钢铁企业都开始了“普转优，优转特，特转精”的产品升级探索。然而，产品升级之路绝非坦途，大部分企业的产品升级工作都基于简单的“跟风”，停留在点状的品种、规格开发，而缺乏客户导向的创新方向和全面系统的创新管理。这也导致创新工作缺乏价值锚点，变成了“为创新而创新”的口号。

为了解决这个问题，参考国内外领先企业的经验，“拥抱下游趋势，卡位前瞻技术”成为金属材料企业创新的典型特征。在材料应用、绿色发展乃至零碳能源、数字化智能化等领域，结合外部趋势和内部禀赋，明确创新的架构、机制和协同力量，培育创新人才，强化科技成果转化，才能实现真正的创新突破，打造新一轮螺旋式发展的引擎。

趋势 03

专业的力量：经营思维与模式变革

在金属材料行业，生产领域往往涌现出众多专家，例如工艺专家、设备专家、能效专家等。然而在采购、营销等经营领域，我们往往忽视了专家的力量。这一方面是因为我们的思维定式往往认为“工程师”精神和能力更适用于生产制造环节，另一方面也是因为传统的采购、营销组织与机制设置更多地从原燃物料和产品类型区分，导致人员技能更多地向“广而不精”的方向发展。实际上，经营环节也存在诸多专业技术，需要着力培养专业领域的能力和专家，从而实现经营思维与模式的变革和整体经营能力的提升。

例如在采购环节，从选品、寻源、谈判、交付到持续性的供应商管理，这些事务性的工作背后，可以提炼出市场研判、供给分析、供应商关系等专业能力的支撑。营销环节也是如此，同样需要市场研判、定价管理、货量分配、客户关系等专业能力作为保障。而金属材料行业在供销两端的模式往往较为传统，缺乏专业能力培养的环境和机会。即使设置了市场部等职能，实现了“营”“销”分离，也往往由于跨部门协作机制的有效性不足，从而导致专业职能与事务职能的割裂，无法发挥专业力量的价值。

再进一步思考，采购与营销两端的专业能力甚至可以进一步提炼，整合市场研判、商业规则等通用型专业能力，打造“大经营”的理念与机制。在此模式下，事务引领转变为专业引领，各个业务流程环节的输入输出与专业部门的架构设置也可以更加匹配，从而可以更好地打破“部门墙”，实现整体协同提升。

趋势 04

广阔的机遇：全球化的深化布局

随着“中国制造”的全球影响力不断增强，中国企业出海也成为了越来越热门的话题。纵观中国企业的国际化历程，从最开始的“产品出海”，到小规模投资的“产线出海”，再到全方位扩张的“产能出海”，众多企业已经积累了长足的经验，并形成了具有中国特色的“抱团出海”打法。

具体到金属材料行业，众多世界领先企业也已经在全球化的道路上进行了长期的探索。以钢铁行业为例：近百年前，欧美钢铁企业借助资本和技术的积累，把握时代红利，高举高打地拓展全球版图；到了上世纪90年代，以日韩为代表的新兴经济体借助钢铁下游产业链的优势，通过“借车出海”、“借船出海”等模式，在欧美企业已经初步完成全球化布局的形势下，为自己争取到了全球市场的一席之地，并打造出日本制铁、浦项等行业巨擘；进入21世纪，特别是2010年后，中国钢铁企业也开始走向全球市场，尽管国际贸易环境更加复杂，赛道更加拥挤，但通过“一带一路”等政策支持和企业自身的强大竞争力，中国钢企在东南亚、中东、非洲等新兴市场和欧洲等成熟市场都成功建立了坚实的国际化基础。

尽管中国钢铁需求见顶，但全球钢铁需求预计仍将伴随战略储备升级、绿色能源兴起、技术进步而稳步提升，保持年均约1.0%至1.5%的增速。因此，中国钢铁企业的全球化不仅仅是突破内卷的有效手段，也是输出自身深厚的技术积累、管理沉淀乃至配套成熟产业链的巨大机遇。

同时我们也看到，随着世界贸易组织框架下的全球贸易格局转变，“全球化”与“本土化”需要更加有机的结合。中国企业在出海的过程中，除了谋划好区域、产品、业态的布局，也需要寻找合适的合作伙伴，更重要的，是能够融入当地的社会、文化和工作环境，这样才可以建立更加稳定可持续的业务版图。在这个过程中，一方面可以让中方人员培养全球化的视野和技能，另一方面也可以在更广阔的范围内识别选拔优秀的全球化人才，从而实现“海外营收”、“海外资产”和“海外人才”这三个关键的企业国际化指标的平衡发展。

趋势 05

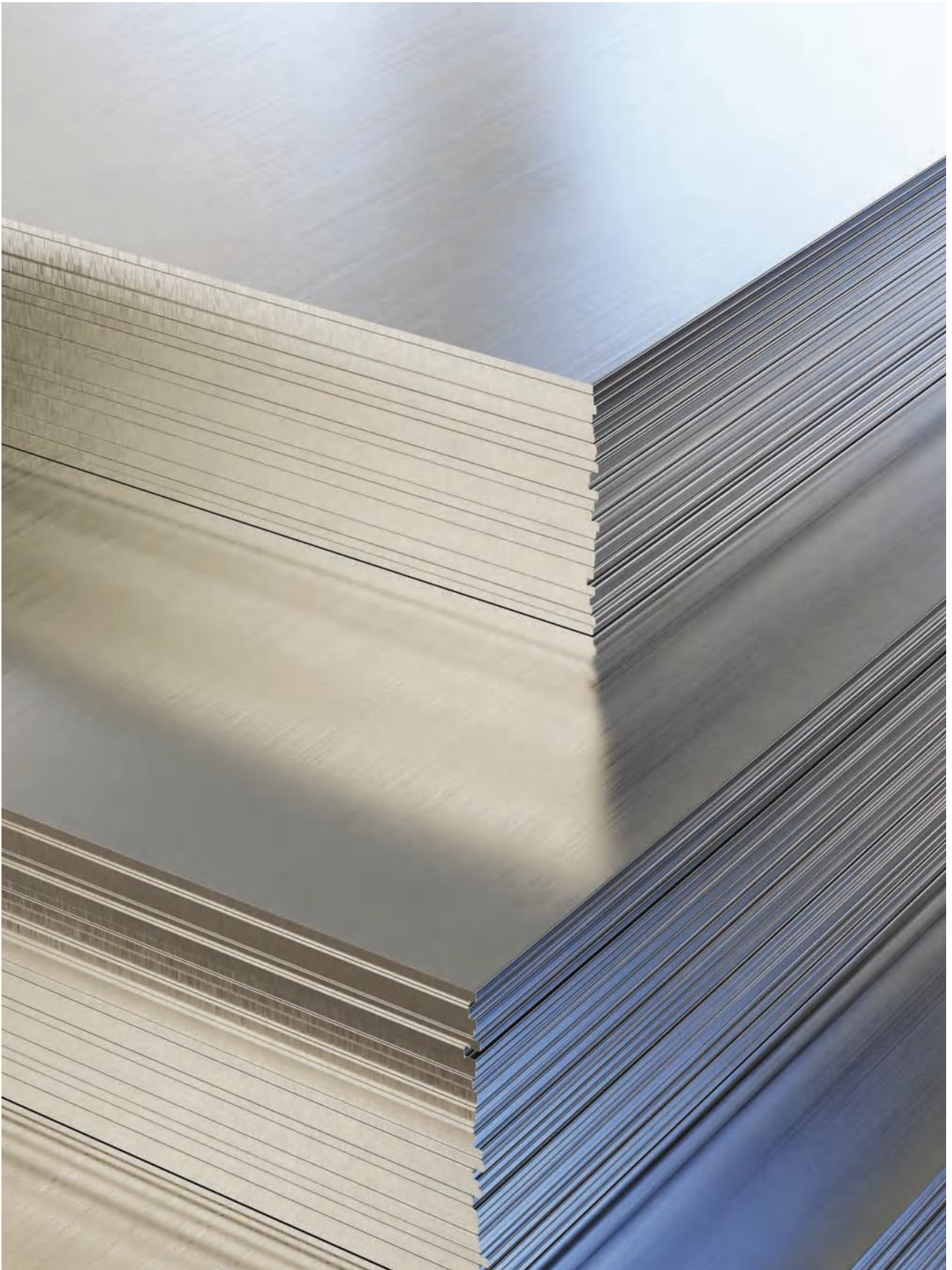
数智的赋能：从数字化向智能化的跨越

信息技术的发展日新月异，中国企业在过去十年间也从“信息化”和“自动化”的“两化融合”，逐步发展到以大数据分析等技术为代表的“数字化”转型，再到当下火热的以人工智能、大模型、具身机器人等新技术为代表的“智能化”应用。这些技术的发展沿革之路有传承，也有跨越，需要紧跟时代步伐，才能捕捉到技术对业务的支撑和赋能机会。

从国家政策导向而言，“十四五”主要围绕“工业互联网+”与局部AI应用，而“十五五”将重点围绕“人工智能+”开展端到端业务价值链升级。国家发改委发布深入实施“人工智能+”的指导意见中提到，需要结合人工智能技术，促进生产力革命性跃迁和生产关系深层次变革，在2030年实现应用普及率90%。

在不同的行业，数据规模与质量和业务需求适配度决定了大模型的落地节奏。在行业大模型数量统计中，钢铁行业排名第三，有色行业排名第九，已经成为率先受益者之一。然而与此同时，金属材料行业的大模型数量与数字化用例相比，仍然有着数量级的差距，因此智能化在金属材料行业的应用前景仍然十分广阔。面临着金属材料行业的“黑箱”流程管控难、大量“3D”工作（高危险性、较差的工作环境、高难度工作）、质量稳定性待提高、环保等严峻挑战，AI与金属材料行业的融合仍有大量的机会和想象空间。

展望未来，面向2030智能世界，AI与工业融合将发展为应用场景、数据算法、解决方案三位一体的工业智能体，实现应用层面、技术层面和产业生态层面的全方位融合。与此同时，新的技术赋能并不意味着对优秀传统做法的彻底抛弃：传统的精益理念、工具与方法依然有效，信息化、自动化和数字化用例也依然重要。在此基础之上，把握好智能化趋势，应用好智能化工具，在重点领域实现跨越性突破，将成为引领金属材料行业变革的新浪潮、新机遇。



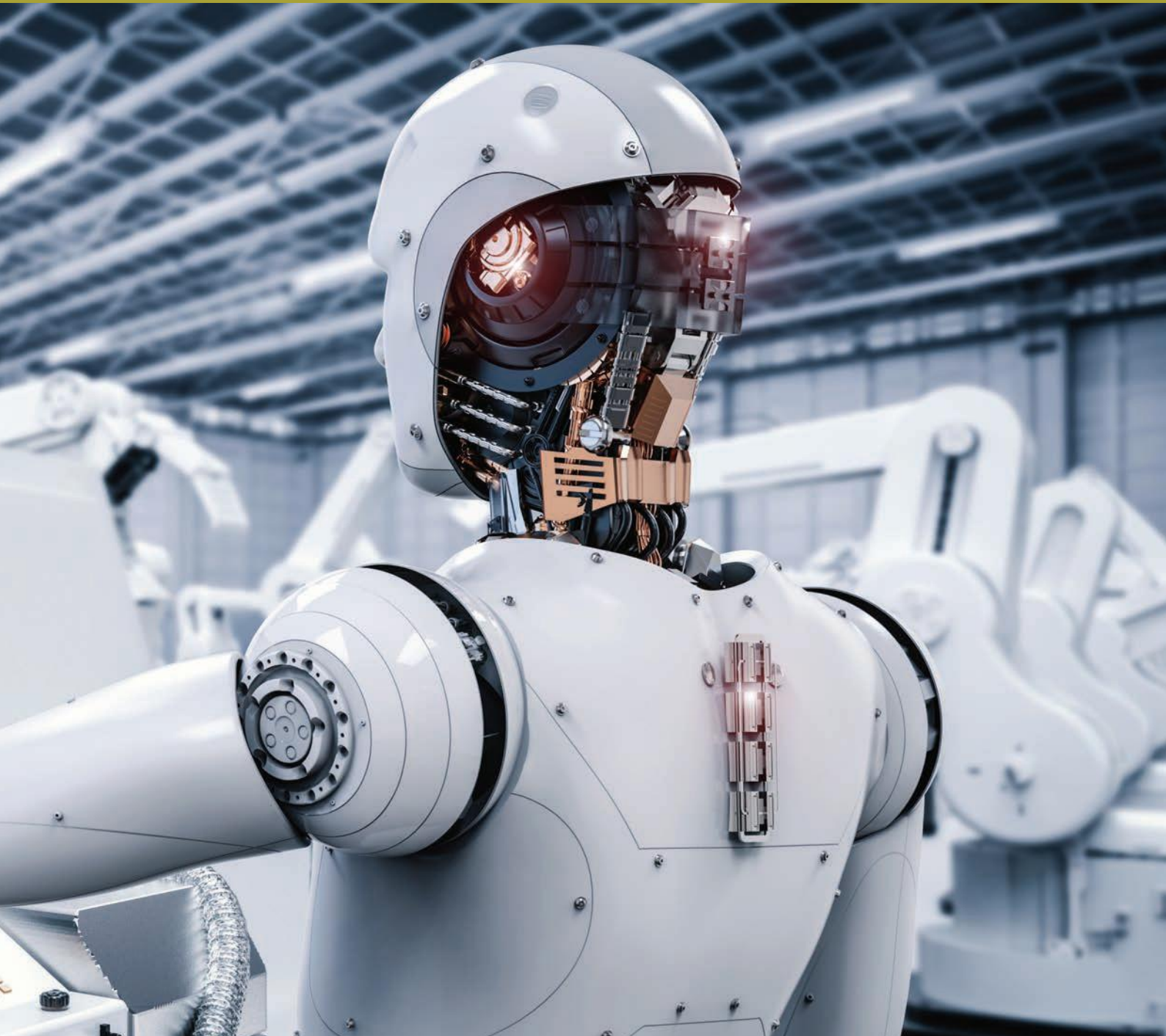
行业趋势

Industry Trends



高科技

Technology



引言

全球产业正站在新旧动能转换与格局重构的关键十字路口。地缘政治格局深度调整、技术革命加速迭代、全球经济复苏日趋分化，三大宏观变量交织共振，推动各行业告别传统发展路径，迈入“重构秩序、重塑价值”的新阶段。

- 技术层面，核心逻辑已从概念探索转向务实落地，单纯的规模扩张与概念炒作逐渐退潮，以真实需求为导向的技术适配与价值转化成为行业共识；
- 产业层面，供应链体系正在经历从“效率优先”到“安全与效率平衡”的系统性重塑，区域协同、生态共建成为抵御不确定性的重要支撑；
- 市场层面，消费需求升级与产业结构优化双向驱动，新旧赛道加速融合，跨界竞争与创新合作并存，催生出全新的产业生态与竞争格局。

在这一充满变革与机遇的时代背景下，把握宏观趋势、锚定核心方向，将成为企业穿越周期、实现可持续发展的关键前提。

趋势 01

AI从“模型崇拜”走向实际“价值创造”

2026年，AI产业将告别“参数竞赛”与“概念炒作”的上半场，迈入以工程化落地为核心的价值创造深水区。曾经被追捧的“千亿参数大模型”不再是企业追逐的终极目标，取而代之的是能解决实际业务痛点、可量化 ROI 的复合 AI 系统。这场转型不仅是技术路径的调整，更是企业竞争逻辑的重构——谁能将 AI 从 PoC（概念验证）快速迁移到价值链中，并能在不同业务、区域规模化复制，谁就能在数字化浪潮中占据先机。

单一模型的局限性在2026年愈发凸显，融合生成式、预测式、处方式能力的复合 AI 系统成为主流。预计多数企业将采用“大模型 + 小模型”的混合架构，大模型提供泛化能力，行业小模型保障场景精准性。

我们认为，AI转型成功的要素中仅有10%与AI模型本身相关，其余90%取决于完善的数据治理流程、明晰的AI职能及运营模式、能够驱动AI转型的员工团队。实现单一AI应用场景并不困难，但若是企业想要把高价值应用跨BU（业务线）、跨区域复制，创造出规模化价值，“人”的要素比“技术”要素更为关键，设计适合AI的理想运营模型至关重要。

- **战略层面，锚定高价值场景，拒绝“全面开花”。**企业需放弃“为 AI 而 AI”的盲目布局，聚焦与核心业务强相关的高价值场景。优先选择数据基础好、流程标准化、ROI 可量化的领域切入，如制造业的预测性维护、零售业的供应链优化、金融业的风险控制。
- **技术层面，搭建轻量化平台，平衡自主与外包。**无需盲目自建全栈 AI 能力，可采用“核心模块自研 + 非核心模块外包”的混合模式。基础算力、通用模型等可通过公有云 MaaS（模型即服务）服务快速获取，重点投入行业数据治理、场景化模型微调、系统集成等核心环节。
- **组织层面，需重构跨职能团队，打破部门壁垒。**AI 工程化转型本质是组织变革，需建立“业务 + 技术 + 数据”的跨职能团队。同时加强人才梯队建设，重点培养“AI + 行业”的复合型人才。

- **治理层面，建立动态 ROI 评估，强化风险管控。**一是构建包含直接收益、隐性收益、固定成本、动态成本的多维 ROI 评估模型，用机器学习工具捕捉 AI 价值的动态变化。二是定期开展 AI 项目审计，及时终止无价值项目，将资源倾斜到高回报领域。三是建立容错机制，给予 AI 项目试错空间，避免短期收益压力导致创新停滞。四是完善数据治理与安全合规体系，通过 RAG 技术整合结构化与非结构化数据，确保数据“可用、敢用、好用”。五是建立“AI + 人工”双确认机制，对关键业务场景的 AI 决策进行分级授权，避免单一 AI 动作引发运营风险。

展望2026年的 AI 竞争，不再是模型参数的较量，而是工程化能力的比拼。企业唯有跳出“模型崇拜”的陷阱，以业务价值为锚点，通过战略聚焦、技术适配、组织重构与治理升级，才能将 AI 真正转化为核心竞争力。

趋势 02

地缘政治博弈下，科技企业供应链重构与技术主权博弈

当下全球科技产业正深陷地缘政治主导的供应链重构浪潮，“效率至上”的传统全球化分工加速向“安全与效率统筹”转型。技术主权成为各国核心战略诉求，出口管制、产业补贴、区域化布局等政策工具密集落地，软硬件科技企业面临前所未有的供应链重构压力与技术博弈挑战，产业竞争规则被重新定义。

地缘政治的最大冲击并非“严格管控”，而是“不确定性”——一次转向即可让中长期规划失效。因此对于科技企业来说，增强应对地缘政治的运营韧性格外重要，需要加强对于各个区域情况的监控，设计好情景模拟预案，规划好冗余量，以尽可能地管控风险。

- **战略层面，锚定区域化布局。**紧跟全球供应链区域化趋势，在欧洲、亚太等核心市场构建本地化生产与服务能力，平衡政策红利与运营成本。借助“近岸外包 + 本地采购”模式，降低单一区域地缘风险。此外，在持续构建多元化的供应/技术体系的同时，加大对核心技术的研发投入，主动参与欧洲等领先区域技术标准制定，提升在全球规则中的话语权。
- **运营层面，建立动态风控机制。**建立专业合规团队，实时跟踪各国出口管制、数据安全等政策变化，对供应链各环节开展风险筛查。通过合同条款明确供应商合规责任，避免因第三方违规引发经营风险。同时，针对不同的限制力度进行情景模拟，对极端情况准备好应对策略预案。

在地缘政治复杂演进、市场日趋分化的当下，企业更应该加强产业生态建设和融入，积极携手区域合作伙伴，为当地科技的研发、人才培养、生产、高潜企业孵化等多环节发展做出贡献。

趋势 03

人形机器人告别炫技，量产号角已响

2025年是人形机器人量产元年，行业从技术验证迈向商业可行临界点。中国销量预计达2万台；从价格端而言，国内品牌将消费级产品下探至万元级。预计行业将进入规模化放量期，高盛报道核心供应商已进入“抢跑”阶段，为预计在2026年下半年开启的人形机器人量产做着极其乐观的产能准备。技术层面上，具身智能大模型与AI大模型深度融合，应用将向汽车制造、商超服务、家庭陪伴延伸，均价预期持续下探。人形机器人有望很快迎来的“iPhone 时刻”：产能、价格与应用将同步突破，行业从“技术验证期”迈入“规模化商用期”，有望成为继智能手机、新能源汽车之后的下一代通用平台。

趋势 04

量子计算降本拐点已现，商业元年提前卡位

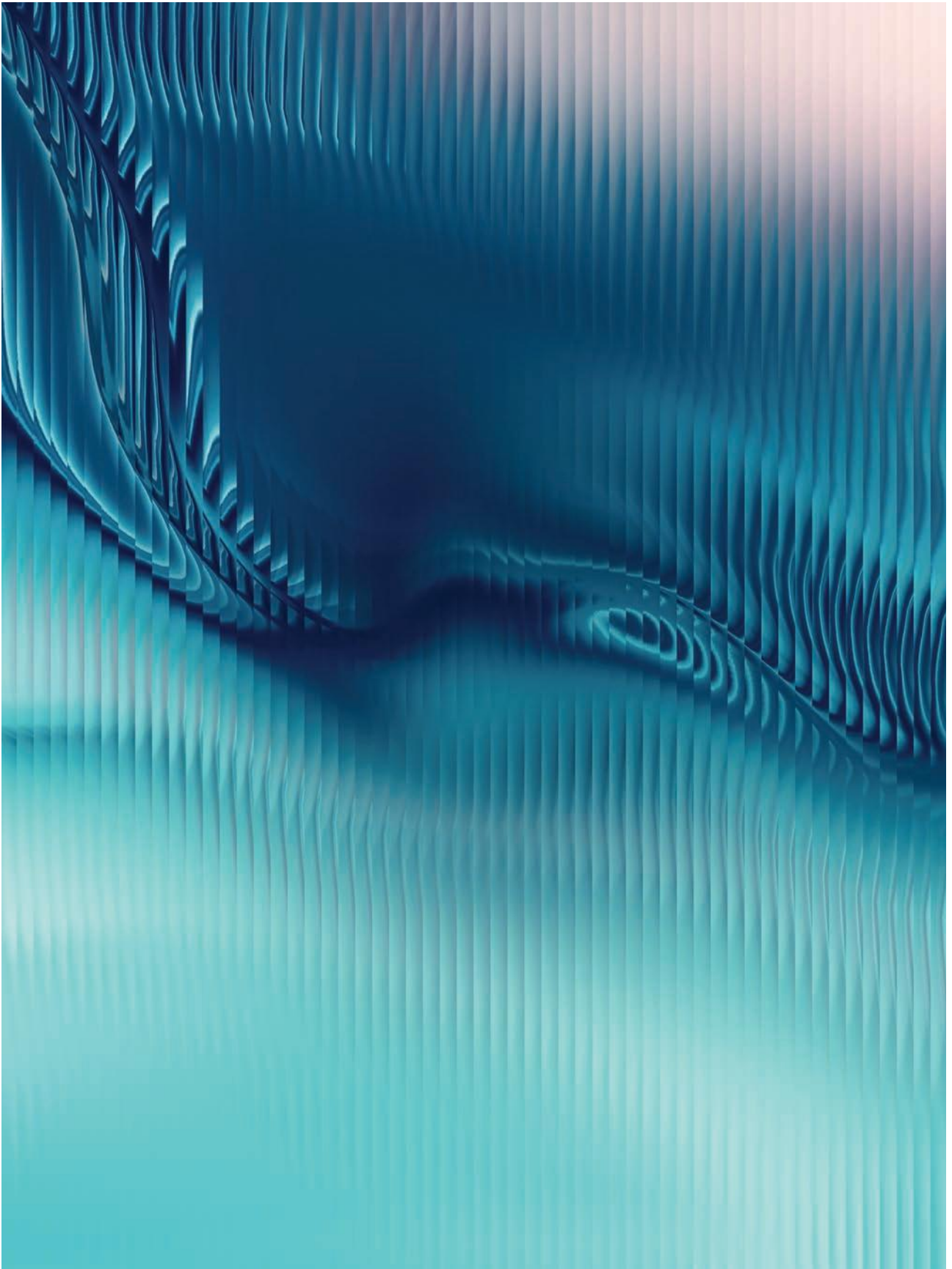
当前全球量子计算产业正处于关键转折期，从科研探索阶段快速迈向商业化应用阶段。联合国已将2025年定为“量子科学与技术之年”，彰显了全球对该领域的重视程度。IBM与AMD合作采用商用FPGA（现场可编程门阵列）芯片，运用几千美元的商用芯片，将纠错成本压缩99%，打破了量子计算的高门槛壁垒，验证了量子计算商业化的务实路径：成熟半导体产业链的商用硬件，完全有能力支撑量子计算的高精度需求，让更多企业有机会参与到产业生态中。IBM原本计划2029年推出的容错量子计算机Starling，也直接提前至预期2028年交付，显示出其对商业化进程的信心。国内方面，“祖冲之三号”超导量子原型机打破量子优越性世界纪录，其量子计算云平台用户数已突破12万，与工商银行合作开发量子加密支付系统，与中科院合作推进生物医药领域的分子模拟应用；首台冷原子商用量子计算机“汉原1号”实现核心部件国产化并斩获超4000万元订单。量子计算商业化已摆脱“概念化”阶段，进入技术落地与场景验证的关键期。

趋势 05

低空经济空域改革破冰，三维交通新基建全面升空

低空经济作为战略性新兴产业，正处于从起步阶段向商业化加速阶段的关键转折期。据中国民航局预测，到2035年，中国低空经济的市场规模有望达到3.5万亿元。技术突破与产业升级方面，电动垂直起降飞行器（eVTOL）成为增长最迅速的板块，产业聚焦电池、电驱、飞控等核心技术突破以提升安全性。在政策与管理创新方面，低空经济已连续两年写入政府工作报告，国家层面明确“安全规范发展”战略，发改委新设低空经济司推进空域改革。六个试点城市获得600米以下空域授权，在深圳、杭州等试点城市，无人机配送覆盖率已达15%，美团无人机在深圳的履约率更是稳定在98%以上，15分钟送达半径覆盖数十万居民。未来预期无人机物流覆盖率快速提升，5G-A、北斗、AI等技术 with 低空产业深度融合加速。

总体而言，2026年的行业趋势，本质是“务实落地”与“长期价值”的双重回归。AI的工程化转型、供应链的韧性构建、未来产业的商业化突破，共同指向“以价值为锚、以能力为基”的发展逻辑。企业唯有跳出概念炒作，聚焦核心业务痛点，通过战略聚焦、技术适配、组织重构与风险管控，将趋势红利转化为实实在在的竞争力。同时，企业可以拥抱区域化布局与生态共建，在技术主权博弈中筑牢安全防线，在新兴产业赛道中抢占先发优势。这场变革没有标准答案，但坚守务实创新、平衡速度与质量的主体，终将在智能时代与新产业浪潮中占据主导地位。



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2026年伊始重磅推出《预见2026：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、政府与公共、消费品与零售、大健康、能源、工业产品与服务、高科技等关键领域提供趋势解析与前沿洞察。此外，本年度报告还探讨了全球新秩序下的中国发展潜力、人工智能、企业出海、投资并购、新质生产力、可持续发展等热点话题，以期抛砖引玉，为行业参与者提供启示。

自2020年以来，我们已连续七年发布该年度报告，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2026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



2025



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源于欧洲的公司。当前，罗兰贝格在全球33个国家的主要商业中心设有52家分支机构，拥有3,500余名员工，服务超过1,000家国际客户，并在过去五年中为超过40%的财富500强企业提供服务。

罗兰贝格一直将中国视为公司国际化道路中最重要的市场之一。自1983年在中国开展首个项目以来，罗兰贝格已深耕中国市场40余年，先后在上海、北京、香港、台北和广州开设办事处。作为公认的全球意见领袖，罗兰贝格在主流咨询机构排名中屡获佳绩：在“2025年度Vault亚太地区20佳咨询公司排行榜”中位列前三，并多次荣登福布斯“全球最佳管理咨询公司”榜单。凭借多元化的欧洲背景和丰富的本土经验，罗兰贝格致力于为企业全面的管理解决方案与专业咨询服务。

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 [alvarez/Getty images](#), [akinbostanci/Getty images](#), [AzmanL/Getty images](#), [chinaface/Getty images](#), [d3sign/Getty images](#), [Encolof/Getty images](#), [golero/Getty images](#), [imtmphoto/Getty images](#), [MACRO PHOTO/Getty images](#), [mypokcik/Getty images](#), [Mystockimages/Getty images](#), [Nikada/Getty images](#), [oxygen/Getty images](#), [peterschreiber.media/Getty images](#), [PhonlamaiPhoto/Getty images](#), [Portra/Getty images](#), [posteriori/Getty images](#), [PhonlamaiPhoto/Getty images](#), [real444/Getty images](#), [sankai/Getty images](#), [SimoneN/Getty images](#), [SweetBunFactory/Getty images](#)

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。

© 2026 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