

# 洞察

罗兰贝格

07.2020

上海 / 中国

巴黎 / 法国



## 谱写新常态下中法经济合作新篇章

—中法经济合作前景分析

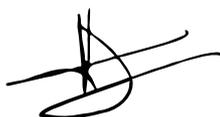
# 前言

## 谱写中法合作新篇章



### 戴璞

罗兰贝格  
全球管理委员会联席总裁  
大中华区总裁兼执行合伙人  
亚洲区总裁



1993年10月，我首次来华定居。法国电力当时为中国广东核电集团（现为中广核）大亚湾核电站的建设和启动运行提供技术支持，这一契机开启了我在中国的职业生涯。加入罗兰贝格二十五年，我在上海和巴黎为中法大型企业提供咨询服务，见证了改革开放的重重浪潮，尤其是一些大型基建项目推动这个国家发生着日新月异的变化，使中国经济的腾飞成为奇迹。

### 中法关系 合抱之木，生于毫末

法国是最早与中国建立全面战略伙伴关系的西方大国之一。自1964年中法建交以来，法国同中国一直保持长期伙伴关系，且这一关系在不同领域取得了长足发展。首先是政治关系，具有战略独立性、支持多边主义和不结盟政策是两国的共同传统。法国在欧盟范围内支持并推广这一政治理念，成为欧盟多国中这一理念强有力的支持者。其次是经济关系，中法两国捍卫基于多边主义的世界经济秩序，为获得针对贸易保护主义的“免疫性”而进行改革。四十年间，两国经济关系促使多元化的双边贸易繁荣发展，法国许多关键领域的大型工业项目，以及法国大中小型企业甚至初创企业均选择中国成为其发展的乐土。

诚然，中法关系并非一帆风顺。譬如，法国自由主义政治传统及相关论调在民主价值观等问题上的不同见解与争论，在欧

盟建设和变革中的主导作用，以及在世界地缘政治中的角色，均可能成为中法关系中的不稳定因素。谈及贸易方面，虽然法国在关键技术领域例如核能和航空在欧洲处于领先地位，但某些其他领域仍逊于其他欧洲国家。例如，在产品生产方面，法国落后于德国。同时，中国实现经济腾飞有赖于众多基建项目，而德国机床业在其中提供了不小助力，德国对华贸易逆差也因此得以控制。

### 中国经济转型促使中法经济关系趋于平衡 万物并育而不相害

随着中国国内消费和服务业持续拉动经济增长，即便在经济摩擦的背景下，中法经济关系也将翻开新的一页，走向新的十年。随着国内消费、金融、社会、文化和休闲服务不断升级，推动着中国经济结构稳步转型，法国企业也迎来了新的机遇。但是这些机遇取决于法国企业的发展能力，不仅要求是简单地从法国和欧洲出口产品，更多是要求法国企业扎根本土市场服务本地市场的能力。法国服务业的专业知识，例如老年人保健、养老，与人口老龄化相关的生活方式的投入、投资和金融产品，文化及休闲产品等均可以为法国在中国市场的发展助力。不仅如此，为应对气候变化，中法两国成为了制定《巴黎协定》抗击气候变化的关键角色。法国的能源和环境服务公司、低碳交通领域的专家及其设备供应商，也将从中国的能源革命中获利。根据市场准入互惠互利原则，环境、消费支出与服务将有助于加深和重新平衡中法经济关系。在保护主义压力

日益加大的背景下,这一点将变得愈发重要。

这一对等原则是欧盟于2019年3月通过的对华战略的核心,旨在引导中国市场进一步开放。由于目前的中国市场仍处于由中国企业主导的半开放状态,外国企业或者投资者会由于价格政策或实施监管等原因难以进入。其中,金融服务行业在提高中国营收占比时面临的困难就是一个明显的例子:几年以来,外资银行在没有合资企业的情况下难以进入中国市场,一方面,他们需要努力获得必要的营业牌照,另一方面,他们要应对已经结构完善的市场上国资银行的竞争。法国拥有三家具有庞大规模和布局的国际银行,然而到目前为止,它们在中国的业务量却微乎其微。

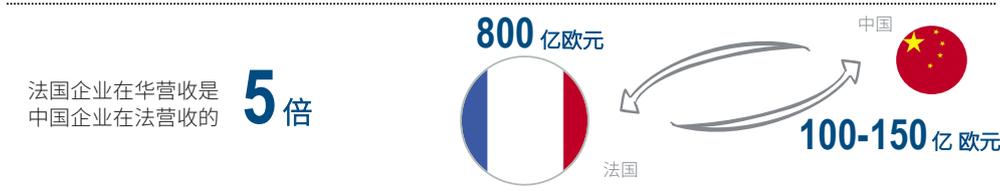
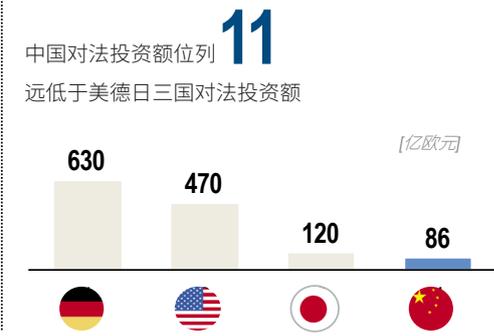
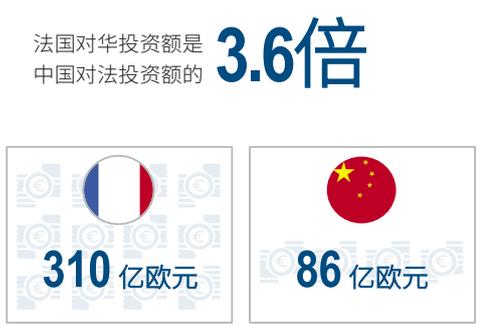
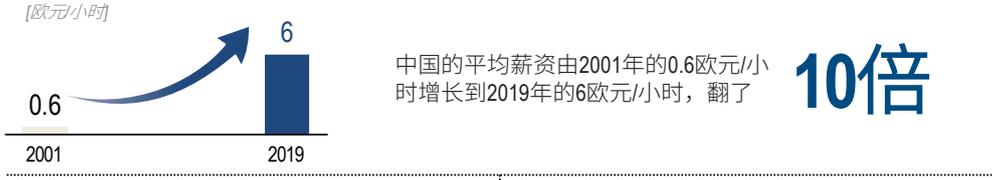
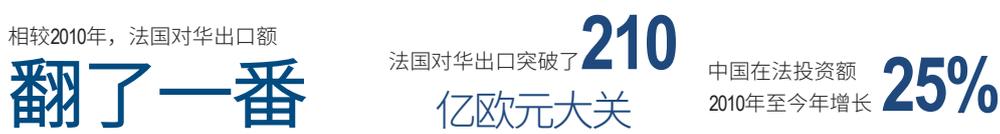
## **不畏浮云遮望眼 中欧关系持续探索、求同存异、互利共赢**

在欧洲大力推行改革,努力实现其经济和政治目标的同时,我们亦可借助中国的创新力量、数字化转型经验、基础设施投融资能力以及制造业生产力为欧洲改革添砖加瓦,这会使得法国的产品更具竞争力。为什么在欧洲需要大量资金投入的重大基础设施项目没有得到类似中国的财政支持抑或是美国联邦社保信托的基金投资呢?为什么欧洲企业不具备像中国企业一样的创新性,甚至不如欧洲在华企业表现得更好(超过2/3的欧洲在华企业认为中国环境更具创新性<sup>1</sup>)?中法两国既不是单纯的战略合作伙伴关系,也不是影响全局的竞争对手:在一个动荡、充满了不确定性且复杂而模糊的世界中,中国与法国以及欧洲既是竞争对手也是合作伙伴。这要求我们双方共同建立开放有序、互利共赢的市场环境。在中国近期颁布的市场开放的政策基础上,中欧之间的投资协议将是促进这种流动性和互惠性的又一重大举措。目前看来,该项协议似乎无法达成,因为原定的莱比锡中欧峰会已被推迟,时间另行通知。法国和欧洲为中国的经济奇迹做出了贡献,中国则凭借其融资能力、创新和产业实力,也可以在欧洲的建设及重建中发挥作用。如何从这些资源中获益将由我们来决定。

---

<sup>1</sup> 欧盟商会中国分会,《2020年商业信心调查》“69%的欧洲企业在2020年报告中认为,中国企业的创新能力与欧洲企业相比持平甚至更强”。

# 关键数据



# 概要

## 中法关系, 年深日久

1964年, 中法建交。法国成为第一个在冷战时期与新中国建立正式外交关系的西方大国, 这标志着中法关系迈上了一个新的台阶。法国为中国的发展与现代化建设作出了决定性贡献, 而中国则为法国企业提供了发展机遇, 为法国的经济增长和就业作出了贡献。

所以此篇报告主要研究中法两国的企业是如何从这种经济关系中受益。以及贸易保护主义的抬头和新冠疫情的爆发导致贸易全球化面临的压力增加, 中法企业又将面临怎样的挑战和机遇。

## 互利互惠、日趋成熟的经济交流

随着中国从出口驱动的低经济附加值模式向内需驱动的高科技创新型经济模式转型, 中法两国在贸易、投资、经济产出等方面的经济合作增长快速并日趋成熟。

一直以来, 中法双边贸易关系都非常活跃。2019年, 两国贸易额突破740亿欧元, 中国是继德国和美国之后法国的第三大贸易伙伴。得益于全球供应链的架构体系, 中国从贸易平衡中获利颇多, 而中国中产阶级数量的增长也拉动了对法国产品的需求。因此, 近年来法国对中国的出口激增, 出口额自2010年至2019年翻了一番, 突破210亿欧元大关。

作为中国的第三大欧洲投资者, 法国在2019年对中国的总投资额突破310亿欧元。中国对法投资为86亿欧元, 占法国外商直接投资额的4%。这一数字虽然在历史上远远低于法国在中国的投资额, 且远低于美国(占比16%)甚至日本(占比8%) 在法投资额, 但是自2010年以来, 中国对法投资以每年25%以上的速度增长, 使得双边投资关系的发展趋于平衡。

有趣的是, 中国在法国的投资快速趋于成熟。通过聚焦于奢侈品、食品以及旅游业等互补的关键领域, 来自中国的投资已经为法国创造了可观的价值。中国对法投资还创造了4.5万多个直接就业岗位。越来越多的中国企业如海尔、阿里巴巴及华为等知名公司正致力于在法国开拓本地渠道, 投入科研, 甚至提

升在法国当地的生产力。

除贸易与投资外, 中国也成为了法国企业的主要市场。诸多法国企业, 包括空中客车、路易威登、欧莱雅等知名企业, 以及迪卡侬等规模稍小的企业, 都在各自行业中处于领先地位。如今, 上述企业在中国市场的营业额在其全球营业额的占比最高达30%, 很大程度上帮助解决了法国的就业问题。

近年来, 两国在教育科研、文化、旅游等领域的合作发展迅速, 涵盖了三千多名研究人员、近四万名留学生以及二百二十多万名游客。据估计, 中国旅游业在法国创造了三十二万个间接就业岗位。这些交流有助于增进两国间的互相了解, 并为以后的合作奠定基础。

## 保护主义抬头, 新冠疫情爆发, 中法两国企业面临挑战

中法两国的经济合作正处于关键时刻。保护主义抬头和新冠疫情爆发等一系列重大事件加速了全球经济结构的变革。

中国企业正面临着诸多挑战。首先, 法国在考虑战略资源相关产业链回迁的同时, 面临着就业和购买力的压力。虽然全球供应链不太可能在短时间内发生重大变化, 但中国企业仍需谨慎对待这一趋势。第二, 近年来, 尽管诸如小米、华为等中国企业凭借创新型产品大幅度提升了各自的品牌形象和创新力, 但法国消费者仍然持有中国产品廉价、低质的固有观念。第三, 法国政府通过扩大敏感行业的定义范围对外国投资实行更加严格的监管。外资持股门槛也从33%降至25%, 最终将2020年门槛临时调整至10%。

另一方面, 法国在华企业也面临挑战。例如, 虽然近年来中国市场在如汽车和金融领域的开放程度提升, 很多领域依然未对外资开放。鉴于中国对法国及欧洲市场的开放程度低于法之于华, 中法两国目前暂未实现全面的平等互利。

更重要的是, 面对极速发展的独特商业环境和来自本土企业的激烈竞争, 在华法国企业的发展越发困难。法国企业不再能够仅仅凭借其品牌形象和产品质量去维持在华的市场份额, 实现产品的高度本地化成为了成功的必经之路, 这对于法国

企业无疑是一项巨大的挑战。

此外，鉴于中法两国公司都需进一步实现产品本土化，双方面临着因文化差异而产生的共同挑战。两国公司都需在坚持自身特色与适应当地情况和吸引当地人才的需求中找到平衡。

### **中欧新关系, 中法新常态**

这些面临的挑战为中法两国的合作创造了大量的机遇。重重挑战为推动两国企业互惠互利、平稳发展提供机遇。受经济下滑和地缘政治局势紧张的影响，呼吁中欧加深合作关系，中法两国应持续加强合作。

中法两国的合作应建立在互惠互利的基础上，为在华法国企业和在法中国企业赋能，并聚焦于两国经济能够互补并具备高度合作性的领域。

譬如，法国拥有很多在核能领域和环境保护领域的领军企业，而中国在太阳能领域占据领先地位。

在医疗保健领域，法国具备丰富的经验，而中国对诸如老年护理和新型数字化健康解决方案等方面有巨大的需求。

中国在居家办公、电子商务和移动支付等数字化领域的丰富经验，可以帮助法国在疫情后实现经济数字化。

中法两国有望加深合作，促进两国新兴企业在人工智能等领域协同发展，充分调动法国高素质人才、中国广阔市场与具备创新潜能的商业环境。

最后，中国企业可以通过将其生产力转移到法国致力于法国的产业链回迁，并带动其工业4.0技术的发展，成为真正具有世界影响力的国际企业。

基于相互理解，以及对两国政府和公众对于经济主权和供应链安全考虑的尊重，中法两国可以在相互理解和高度互利共赢的基础上实现合作“新常态”。

### **在中欧关系的框架内推进中法合作**

基于数十年丰硕的合作成果，中法两国企业应进一步加强合作，化宏伟蓝图为现实，把握机遇，集两国之所长，创造共同利益。

首先，中法两国必须提高其本地化程度以在当地创造更多价

值并提高就业率。在供应链安全 and 经济主权日益重要的今天，这是通往成功、达成共识、实现新常态的必经之路。

其次，本着开放、包容的态度，中法两国企业包括所有大中小型企业和初创企业，应该互相帮助、发挥所长，建立互利互惠的合作关系。

最后，除却商业核心问题，中法两国企业还需要加强对彼此诸如文化等层面的理解，互相帮助、共同发展。特别是在增进法国对现代中国社会和文化方面的了解和认知，道阻且长，但未来可期。



# 目录

<b>导言:中法关系,年深日久</b>	<b>— 10</b>
1.法国对中国初期现代化建设做出了巨大贡献	— 10
2.中法两国在外交、经济领域的合作跨越了半个世纪	— 10
3.中法两国,文化大同	— 10
4.双边关系面临挑战,要求两国创新合作模式	— 11
<b>第一章:中法经济合作迅速步入平等互惠、成熟发展阶段</b>	<b>— 12</b>
1.中国从“世界工厂”转型到以国内消费为主导的经济模式,双边贸易发展良好,互利水平不断提高	— 12
2.中国在法投资质量提升,更多民企以创造价值为目的在法投资	— 15
3.对中法两国经济产出的比较呈现出相互依存、相互促进的合作关系	— 22
4.中国企业在法提供了36.5万个就业岗位	— 25
5.多层次有益合作推进技术创新发展	— 28
6.法国在文化和旅游方面对中国人有吸引力,但中国的国际形象需要不断现代化	— 29
<b>第二章:保护主义抬头,新冠疫情爆发,中法两国企业面临挑战</b>	<b>— 34</b>
1.中国企业在法面临的挑战包含“供应链回迁”趋势、品牌形象不佳、政策管控严格	— 34
2.法国企业在中国市场正面临限制及日趋增加的竞争压力	— 37
3.中法两国企业都需进一步实现产品本地化、解决文化差异问题	— 42

<b>第三章:中法两国经济战略结合度高、互补性强,为中法两国企业的进一步合作提供了良好机遇</b>	<b>— 46</b>
1.中法两国政府在实施以高科技产业、绿色经济和数字创新为重点的经济战略上具有较强的一致性	<b>— 46</b>
2.中法两国聚焦于新冠疫情结束后的经济复苏	<b>— 47</b>
3.在互惠基础上寻求更多合作机会,建立中法经济关系"新常态"	<b>— 50</b>
<b>第四章:实现新常态,中法两国企业需要提高产品本土化程度,深化并拓展双边伙伴关系,增进相互理解</b>	<b>— 54</b>
1.中国企业应注重在法创造更多价值,增加对当地生产、分销和研发方面的投资,与法国企业建立开放包容的伙伴关系,为提升中国在法国的形象做贡献	<b>— 54</b>
2.在华法国企业应提高本地化程度,深化两国企业合作关系,增强对中国市场的了解	<b>— 55</b>

# 导言

## 中法关系, 年深日久

中法两国长期以来的特殊关系贯穿于几十年的经济文化交流当中。

### 1/ 法国对中国初期现代化建设做出了巨大贡献

中国人民对法国的历史文化津津乐道, 诸如法国大革命、巴黎公社、甚至里昂工人起义等历史事件, 至今仍是当代中国的研究课题。

> 在中国修建第一条北京至汉口(现武汉)铁路干线的融资中, 法国扮演了重要角色

中法两国通过多次重要合作奠定了长期关系的基石。法国帮助中国完成了现代化建设的第一步。值得一提的是, 法国的一个银行财团曾面向法国公众募集款项为京汉铁路建设提供资金。京汉铁路的建设始于1897年, 至1906年竣工, 是当时最大的公共工程之一。作为中国的第一条铁路干线, 它具有重大的战略意义。

> 周恩来和邓小平等许多参与中国现代化建设的伟人曾留学法国

两国合作覆盖人文交流领域。在1912年至1927年间, 有4000名中国青年于法国里昂中法学院学习。值得一提的是, 这次文化交流培养出了一批中国未来重要的人才: 政治家周恩来、邓小平和陈毅, 科学家钱三强和严继慈, 艺术家徐悲鸿和冼星海, 以及作家巴金和钱钟书。从法国学成归来后, 他们为中华人民共和国做出了巨大贡献。

### 2/ 中法两国在外交、经济领域的合作跨越了半个世纪

> 法国于1964年成为第一个与中国建立外交关系的西方大国, 乔治·蓬皮杜是第一位访华的西欧总统

1964年, 法国是第一个与中华人民共和国建立外交关系的西方大国。这是中法两国中众多“第一”的其中之一。1973年, 乔治·蓬皮杜成为第一位访华的法国以及西欧国家元首。

> 法国是第一个与中国在技术和经济领域建立结构性合作的国家

中法两国在经济和技术领域进行合作: 法国是第一个与中国在核能领域合作的国家, 中国在深圳大亚湾的第一座商用核电站是利用法国技术建造的。法国也是第一个与中国建立正式外交关系的西方大国。1997年, 双方发表了“建立全面伙伴关系”联合声明, 并于2004年发表了“深化中法全面战略伙伴关系”联合声明。

> 克服分歧, 通过持续的高层交流, 加强了解, 深化合作关系

中法两国政治高层进一步深化合作关系。法国前总统雅克·希拉克以对中国文化的热爱和精通而闻名, 并经常访问中国, 他在中国的受欢迎程度或许只有齐达内能与他匹敌。希拉克于2019年逝世, 作为一位全面了解中国文化和思想的国家元首, 他收获了很多人的赞歌。法国前总理让皮埃尔·拉法兰也是被视为中国的朋友的法国政界人士, 他是在“非典”期间访问北京的唯一外国领导人。

尽管如此, 法国和中国也存在诸多差异。鉴于两国高度重视其政治的立场, 有时甚至不惜牺牲经济利益, 两国关系也曾经历过一些困难时期。2007年奥运圣火传递经过法国时发生的事故, 以及2008年一些法国政界人士拒绝参加北京奥运会开幕式, 就是例证之一。

长期以来, 中法两国的关系一直非常牢固。近期, 中法两国都致力于环境保护, 并在多边主义和自由贸易立场上保持一致。两国在巴黎举办“联合国气候变化峰会”期间达成的合作, 以及马克龙总统访华进一步深化合作关系就是中法两国关系牢固的佐证。

### 3/ 中法两国, 文化大同

除历史关系和外交关系外, 中法两国在历史文化方面的交融奠定了合作基础。

在历史上, 两国都拥有强大的中央集权制度、自上而下的等级

结构、以及训练有方的、高效的行政管理

> 坚信科教兴国的共识

中法两国都对科学技术引领进步抱有坚定的信念。法国作为科技强国,在世界科学史上占有举足轻重的地位,中国也把科技发展作为其发展战略的核心。

> 农耕社会、海上贸易和工业传统相结合的文化

此外,中法两国都有非常悠久和丰富的历史文化特性。两国植根于农耕社会,随后向贸易和工业发展转型。更重要的是,中法两国人民都认为人际关系对社会和经济生活至关重要。

#### **4/ 双边关系面临挑战, 要求两国创新合作模式**

中法两国虽然合作基础稳固,但当下两国正面对新的挑战。中美两国的竞争加剧以及新冠疫情期间的紧张局势使中法关系面临的压力增加。为适应新常态,中法两国需要退后一步,通过分析中法企业曾如何在双边关系中获益进而研究当下中法企业所面临的机遇与挑战。

# 第一章

## 中法经济合作迅速步入平等互惠、成熟发展阶段

1/ 中国从“世界工厂”转型到以国内消费为主导的经济模式，双边贸易发展良好，互利水平不断提高

> 中法双边贸易发展强劲，突破年度贸易额740亿欧元

中国改革开放已有42年，中法双边贸易额于2019年突破740亿欧元，过往10年保持年均+4.7%的增长率。如今中国是法国的第三大贸易伙伴，仅次于德国(2019年1550亿欧元)和美国(2019年800亿欧元)<sup>2</sup>。→ 01

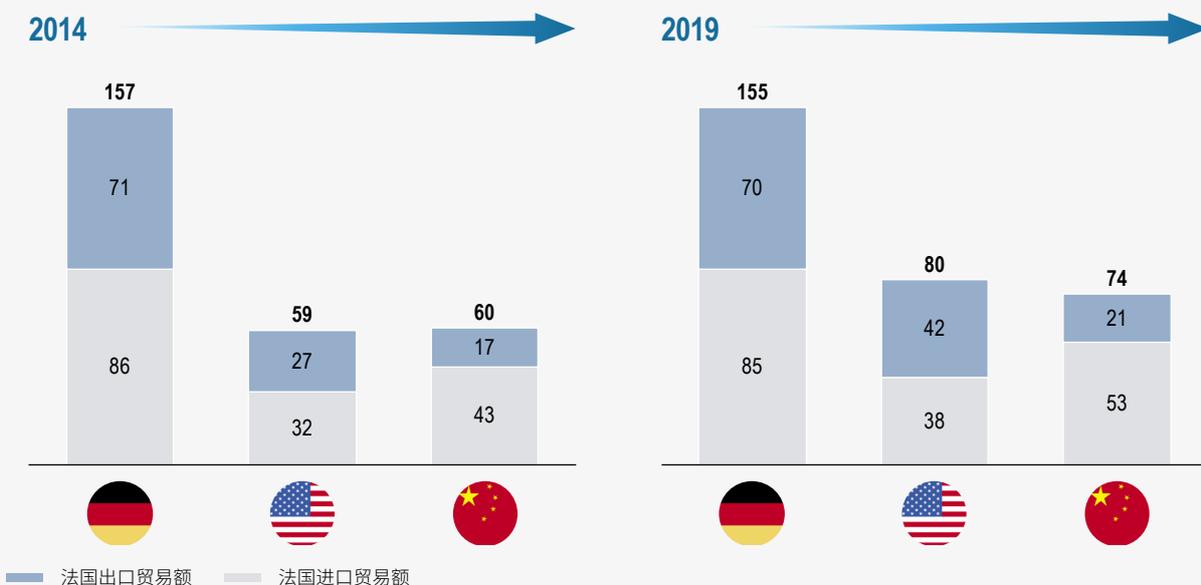
> 法国的贸易赤字主要归咎于其经济结构和国际劳动分工

2019年，法国对华出口额为210亿欧元，而中国对法出口额达530亿欧元。这意味着法国对中国存在320亿欧元的贸易逆差，占法国总贸易逆差的一半。

然而，这主要由于中国在过去20年的世界经济结构中扮演着“世界工厂”的角色。事实上，法国从中国进口的产品主要由制造业产品构成：2019年电子设备第一，占价值份额的28%，其次是纺织和服装(占19%)以及家用电器(占12%)<sup>3</sup>。这些产品大部分由企业生产，或用于企业，有助于提高他们的产品竞

### 01 / 中国是法国第三大贸易伙伴

法国与其主要贸易伙伴的双边贸易额【十亿欧元，2014年，2019年】



<sup>2</sup> DGT/ 法国海关总署，海关与间接税总署

<sup>3</sup> 法兰西银行

争力并增加法国消费者的购买力。

德国的案例进一步凸显了法国贸易逆差的结构根源。2019年德国对华贸易逆差为130亿欧元(法国320亿欧元),并在2010-2019年期间减少了一半。德国在中国的“市场份额”(即德国产品占中国总进口产品的份额)为5%,而法国为1.5%<sup>4</sup>。原因在于德国经济结构在近十年来总体上与中国需求相符。德国的先进制造业优势(机床、汽车及零部件、先进工业装备等)与中国经济和产业的发展互补。

然而值得注意的是,法国对华出口年增速(+7.4%)高于中国对法出口年增速(+3.8%<sup>5</sup>),并在2010至2019年间翻了一番。事实上,中国经济越来越受国内个人消费的驱动。以化妆品为例,2019年第一季度化妆品的销售额增长了46%<sup>6</sup>。在“新常态”下,法国凭借其在“art-de-vivre”(生活方式)方面的经验拥

有诸多优势,例如欧莱雅、路易威登或开云等企业都是其领先品牌。中国人最喜爱的十大生活时尚品牌中有七个来自法国,以上都体现了法国通过其领先品牌发展的国家软实力。→ 02

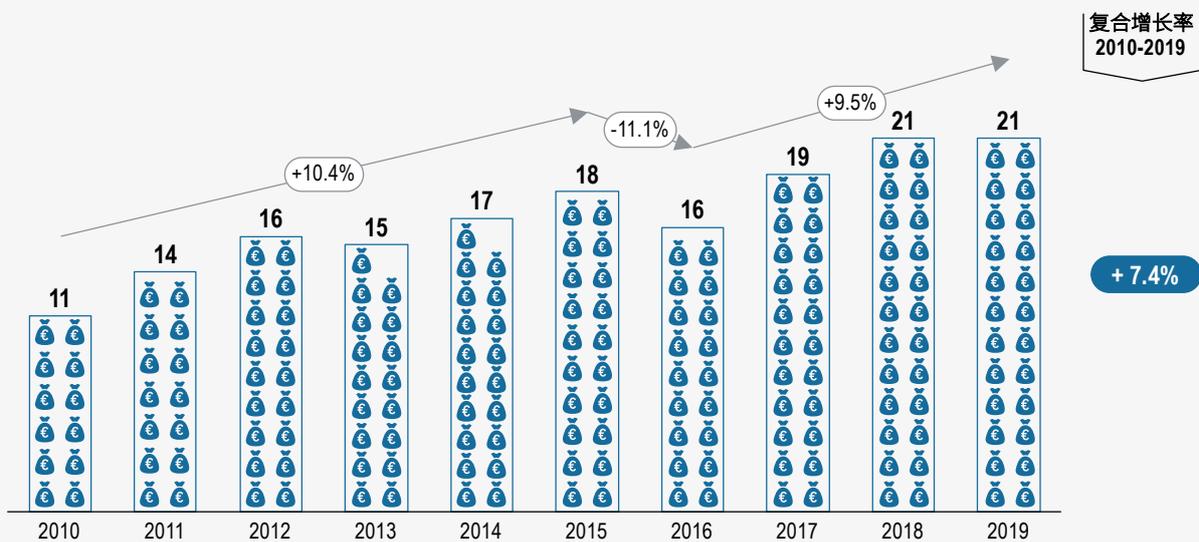
### > 中国从出口导向型经济转向内需拉动型经济,两国贸易关系将趋于平衡

#### • 中国中产阶级规模和文化程度提升,购买力增强

随着中国经济增长推动力向国内消费转变,法国对中国的出口可能会增加。根据中国国家统计局的估计,2019年中国中产阶级和富裕阶层人数超过4亿人<sup>7</sup>,占总人口的比例从2000年的4%上升到2019年的30%。尤其受到小城镇和中西部地区城市化进程的推动,预计2024年中国的中产阶级人数将再增加1.4亿<sup>8</sup>。→ 03

## 02 / 相较2010年,法国对华出口额翻了一番

法国对华出口贸易额概况【十亿欧元 2010年-2019年】



<sup>4</sup> 世界银行

<sup>5</sup> 法国海关,法国财政部

<sup>6</sup> 凯度,《天猫将美妆品牌引入需求激增的中国》,克里斯汀·周(音译),2019年3月6日

<sup>7</sup> 中国国家统计局

<sup>8</sup> 中国国家统计局2010年至2018年历史数据,罗兰贝格对2019年至2030年未来数据统计

中国消费者的购买力在增强。2019年，中国人均GDP首次突破1万美元<sup>9</sup>。2001-2019年间，中国平均时薪翻了十倍，从0.7美元/小时提高到7美元/小时。可支配收入的提高推动中产阶级和富裕阶层加大消费。2000年一个家庭的可支配收入中有62%用于生活必需品（食品、住房和公共设施），但到2017年这一比例已降至47%，这意味着超过一半的支出用于娱乐和其他方面。鉴于此，2019年中国已成为全球最大的零售市场之一，其规模达到5.3万亿欧元，与世界最大的美国市场仅相差4%。相比之下，2019年法国零售市场规模为1.4<sup>10</sup>万亿欧元，仅为中国的四分之一。→ 04

值得注意的是，中产阶级和富裕阶层加大了在进口产品和娱乐方面的消费。这一现象体现在需求端，阿里巴巴集团2018年的公告很好地印证了这一点，公司宣布将在5年内向中国进口价值2000<sup>11</sup>亿美元的商品，以满足不断增长的国内需求。在此背景下，法国对中国的出口可能会增加，贸易关系将进一步趋于平等。事实上，法国在食品、化妆品和奢侈品等消费品类别方面享有重要地位。

### • 中国多措并举，扩大进口

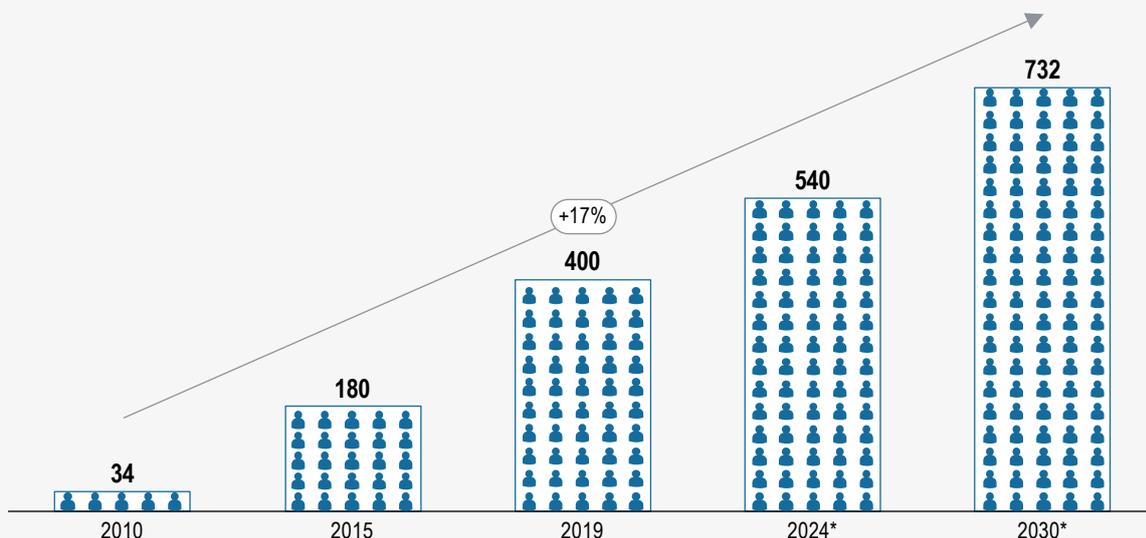
中国政府大力支持这一趋势，并采取了简化行政手续、税收和关税等措施鼓励进口。前期举办的进口博览会就是一个例证。马克龙总统代表法国及欧洲的利益，于2019年11月出席上海进口博览会。此次访华推动了法国与中国监管部门签署多项促进欧洲、法国农产品和食品对华出口的重要协议，特别是与国家市场监督管理总局就质量控制合作签署的重要协议，以及与中国国家知识产权局就地理标志保护签署的重要协议，这些协议有利于欧洲奶酪和葡萄酒出口到中国。

### • 跨境电商进一步推动法国对华出口

2013年以来，中国政府积极推进跨境B2C电商发展，将原来中国公民购买境外商品、托运境外商品的非正式活动（如代购等）合法化。根据有关规定，中国公民在上述平台的年免税购物额最高可达3275欧元（折合人民币26000元）。

## 03 / 中国中产阶级人数快速增长，2019年已达4亿人

中国中产和富裕阶级人数演变概况<sup>1)</sup> [百万]



1) 中产和富裕阶级定义为家庭年收入在14万至30万人民币之间

资料来源：中国国家统计局

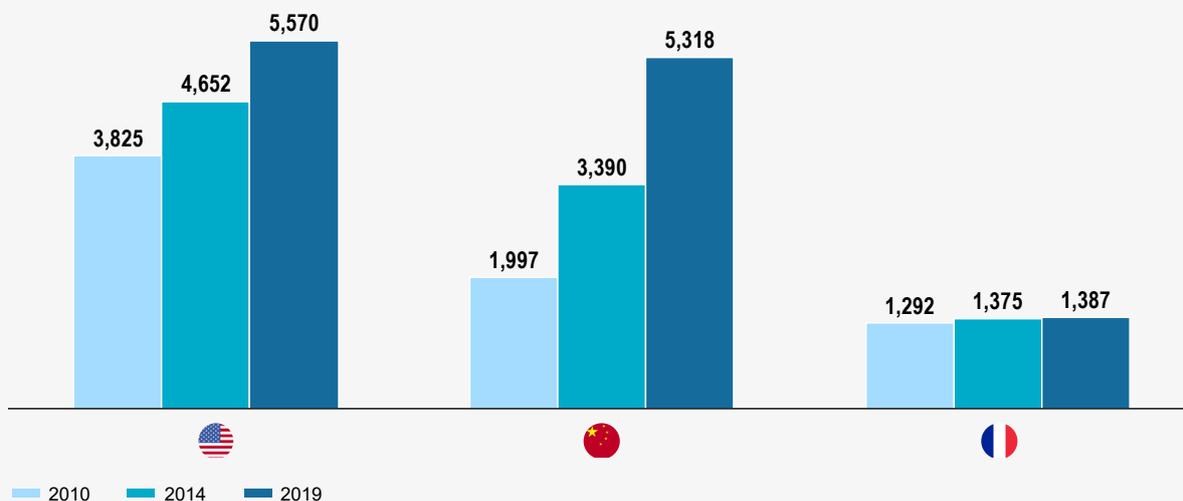
<sup>9</sup> 牛津经济研究院

<sup>10</sup> 法国国家统计局

<sup>11</sup> Alizila, 《阿里巴巴承诺出资2000亿美元促进中国进口》，珍妮·W·徐（音译），2018年11月6日

## 04 / 中国零售总额接近美国

中法美三国社会零售总额概况<sup>1)</sup>【十亿欧元 2010年,2014年,2019年】



1)社会零售总额包括商品零售及餐饮收入;2019年法国社会零售总额由罗兰贝格依据2018年法国国家统计与经济研究所数据估算

资料来源:美国普查局,中国国家统计局,法国国家统计与经济研究所,罗兰贝格

这一举措也推动了跨境电商业务在诸多平台如阿里巴巴(天猫国际、考拉)和京东的发展。2018年跨境电商总量达1960亿欧元(折合人民币15290亿元),年均增长60%,占中国电商总额的4.7%和中国进出口总额的5%<sup>12</sup>。

这一举措有力地促进了法国对华出口。跨境电商通过在线平台和相关服务(营销、推荐等)推动法国大中小型企业进入中国市场。

由于针对新冠疫情出台的旅行限制很大程度上削弱了中国消费者赴境外购买商品的能力,以上平台能够在维持中国消费者的消费水平和商品的市场准入方面发挥关键作用。

### 2/ 中国在法投资质量提升,更多民企以创造价值为目的在法投资

> 中国是法国重要投资者,且鉴于较晚进入世界经济舞台呈现出对法投资的巨大潜能

作为法国的重要投资国家,中国2018年对法直接投资存量达86亿欧元。这显示了法国作为第三大吸引中国外商直接投资的欧洲国家的投资吸引力。自2010年以来,中国在法国的投资持续高速增长:年增长率达25%。这些投资很大一部分通过香港进行。如果不包括香港,中国对法投资存量仅为33亿欧元,但仍然保持着自2010年以来35%的的同比增长率<sup>13</sup>。→ [05](#)

与美国相比,中国在法国的投资仍有很大的增长潜力。相较于其他国家,中国进入世界投资舞台相对较晚,因此中国目前占法国新增投资项目总数的4%,美国作为法国的第一大投资国占16%。为缩小这一差距,中国进行了大量的投资,尽管这些投资的价值较低。中国在法国的投资项目数量在亚洲国家中居于首位,但在法国外资直接投资总额中所占比例仍低于日本。→ [06](#)

2019年,中国累计在法投资项目65个,产生或延续就业岗位1364个,比2018年同比增长14%和27%。49%的投资项目直接促成10个以上世界/欧洲总部的建成,以及7个工业项目,它

<sup>12</sup> 电子商务研究中心,《2012-2018中国跨境电商市场监测报告》,艾媒咨询

<sup>13</sup> 法兰西银行

### 中法跨境电商的发展——天猫国际vs京东

中国的大型电商企业正致力于吸引并帮助法国企业入驻中国电商平台。阿里巴巴的天猫商城于2014年开始在法国开展业务，此前阿里巴巴曾与法国政府达成协议，天猫将为有意进入中国市场的企业提供专门服务：快速注册、在线推广和营销支持。法国政府机构UBIFRANCE和法国投资局将联合宣传这一机会。2018年，该企业宣布进口2000亿欧元商品以满足中国客户的需求。

京东起步稍晚：于2015年开始采购法国产品在中国销售，并于2018年成立了当地团队。

- B2C领域：在未来两年内向中国消费者销售20亿欧元法国商品。
- B2B领域：通过与 FIVES 合作购买1亿欧元的工业产品

2019年9月，阿里巴巴旗下的天猫商城以20亿美元的价格收购了跨境电商公司考拉海购，加速了公司的扩张。考拉海购当时占据了中法跨境电商市场25%的份额。

目前，中国企业纷纷从法国采购奢侈品。针对奢侈品品牌对创造更符合品牌调性的线上用户体验的需求，京东于2017年在Farfetch投资了4亿美元，并于2019年将其Toplife平台与运营平台整合，为中国消费者提供来自法国和其他国家的三千多种奢侈品。拥有众多奢侈品企业入驻的天猫在其平台上开设了一个名为“Luxury Pavilion”的奢侈品频道，旨在为中国消费者提供法国和欧洲的奢侈品。

鉴于新兴中产和富裕阶级对进口产品的需求不断增长，跨境电商不仅是法国企业进入中国市场的有效方式，也是重要机遇。

资料来源：专家访谈，案头研究，罗兰贝格

们共创造了30%的新增就业岗位。75%的投资位于法兰西岛大区和罗讷-阿尔卑斯大区。<sup>14</sup> → 07

中国近年来对法投资持续增长，并显示出进一步增长的潜力。以德国为例，中国在德国的总投资存量比法国高40%（120亿欧元对比86亿欧元）<sup>15</sup>。德国对外国投资也一直持开放态度，例如，允许中国供应商在汽车行业开发新能源解决方案；例如宁德时代投资18亿欧元<sup>16</sup>，在德国建立一家电动汽车电池工厂。法国被列为对外投资最有吸引力的国家，然而法国需采取更多措施，吸引更多中国企业的长期投资以维护这一地位。

#### > 中国对法投资模式转变：以国有企业为主导的技术收购型

<sup>14</sup> 法国商务投资署，《2019年法国外商投资年报》

<sup>15</sup> 德意志联邦银行，外国直接投资股票统计数据

<sup>16</sup> 《中国日报》，《宁德时代在欧洲电池厂投资20亿美元》，荆水玉（音译），2019年6月27日

<sup>17</sup> 法国财政部，《新冠疫情|法国公共卫生危机期间调整对外国投资的控制》，2020年4月30日

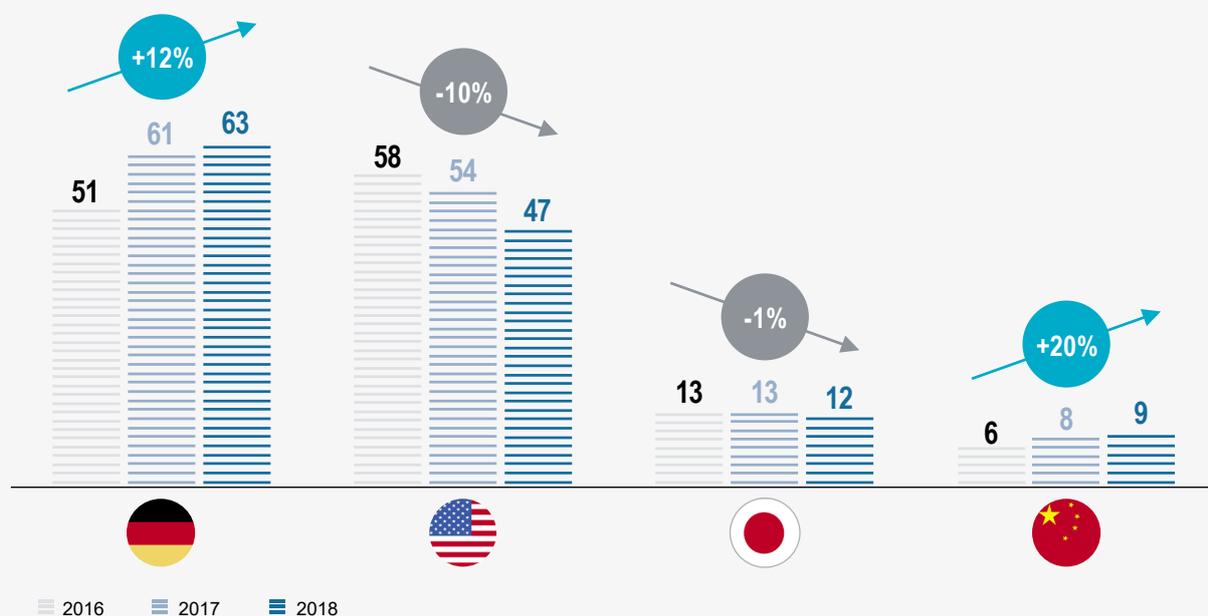
#### 投资战略已成为历史

与早期战略性收购相比，中国在法投资质量有所提高，这些收购大多由国有企业驱动，以技术获取或品牌形象为目的。国有企业曾以大量的资金投入以收购资产为主的并购活动中，然而在管理方面，特别是在被收购企业的价值创造方面，仍需做出进一步的改进。

因此，欧洲多个国家出台相关规定：法国对外资在敏感行业的收购设立了上限为25%的规定（2020年为10%）<sup>17</sup>。英国政府在允许外资投资之前对大量投资进行审查。2020年4月，德国政府宣布将收紧法规以保护国内企业免受非欧盟投资者的恶

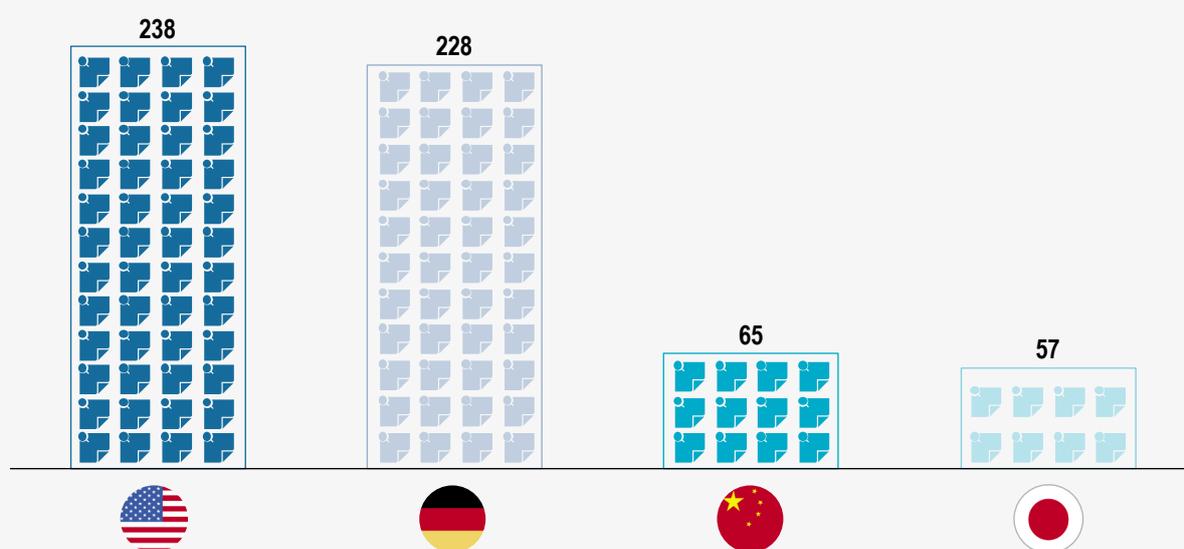
## 05 / 中国对法投资额仍远低于德美日

主要外国直接投资者在法直接投资存量【十亿欧元, 2016年至2018年】



## 06 / 2019年中国在法投资项目数量新增65项

主要外国投资者在法投资项目数量概况【2019年】

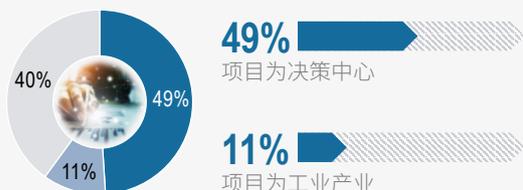


## 07 / 中国公司在法国雇佣员工高于45,000人,并在2019年创造了1,364份新岗位

### 中国在法投资关键数据 [2019年]

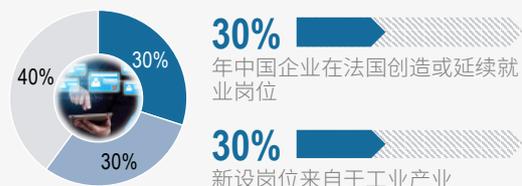
2019年,中国在法投资新增

**65** 项



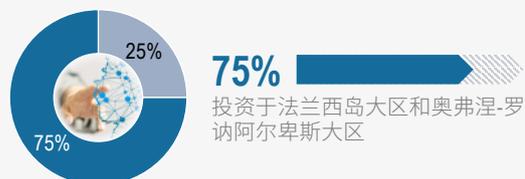
2019年中国企业在法国创造或延续就业岗位

**1,364** 个



中国大陆/香港在法设立企业数量高于 **800**

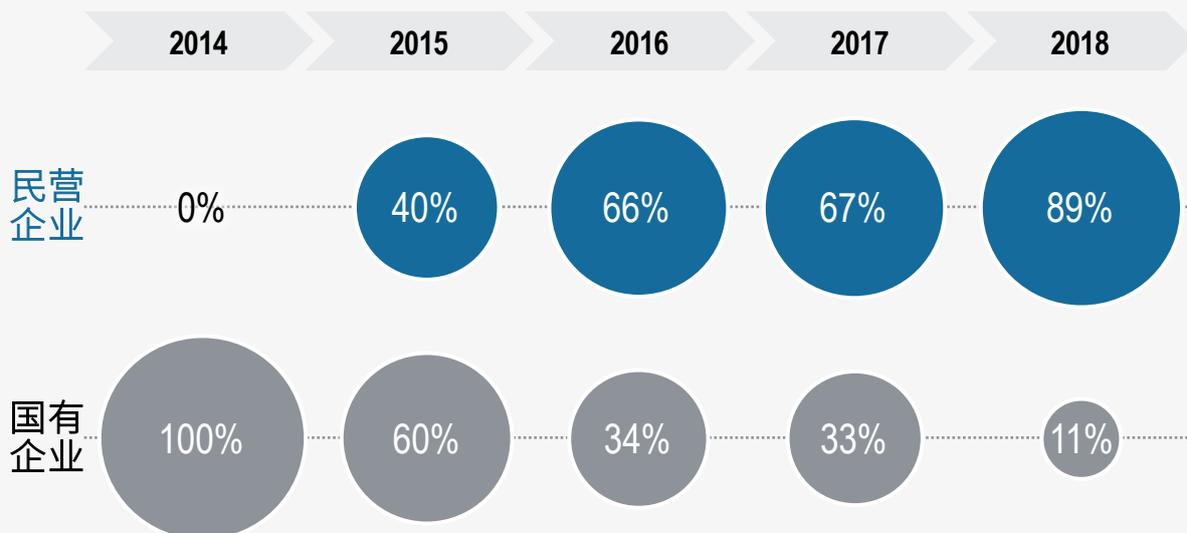
雇佣员工高于 **4.5万** 人



资料来源:2019年在法外商投资年报,法国商务投资署

## 08 / 中商在法投资的民企占比大幅增长

### 中国企业在法投资概况-按中国投资者类型



方法:基于主要披露投资;共涉及21项投资

资料来源:新闻报道,罗兰贝分析

意收购。然而，这并不意味着欧盟国家对外国投资者关闭大门，而是寻求在外商投资中获得更高的附加值。

同时，为保证外商直接投资的质量，中国也对外商直接投资实施了监管限制。自2017年起，这一机制的实施表明外商投资需要经过国家发改委的审核程序。这体现出中国转向创造更高价值投资的意愿。

**> 中国在法投资进入以民企为主导的第二阶段，通过协同效应创造价值，呈现出巨大潜能 → 08**

近年来，中国对法投资主要由民间资本推动，通过中法两国经济的协同效应（如国际发展、强大的金融手段等）创造了实质性价值。中方在法投资集中在中国客户需求较高的奢侈品、食品农产品和旅游领域。通过提供融资和市场知识来创造巨大价值，推动其在中国和国际市场的发展。

最具标志性的例子是2015年复星集团收购地中海俱乐部或锦江集团收购卢浮宫酒店。其他例子如2016年被山东如意收

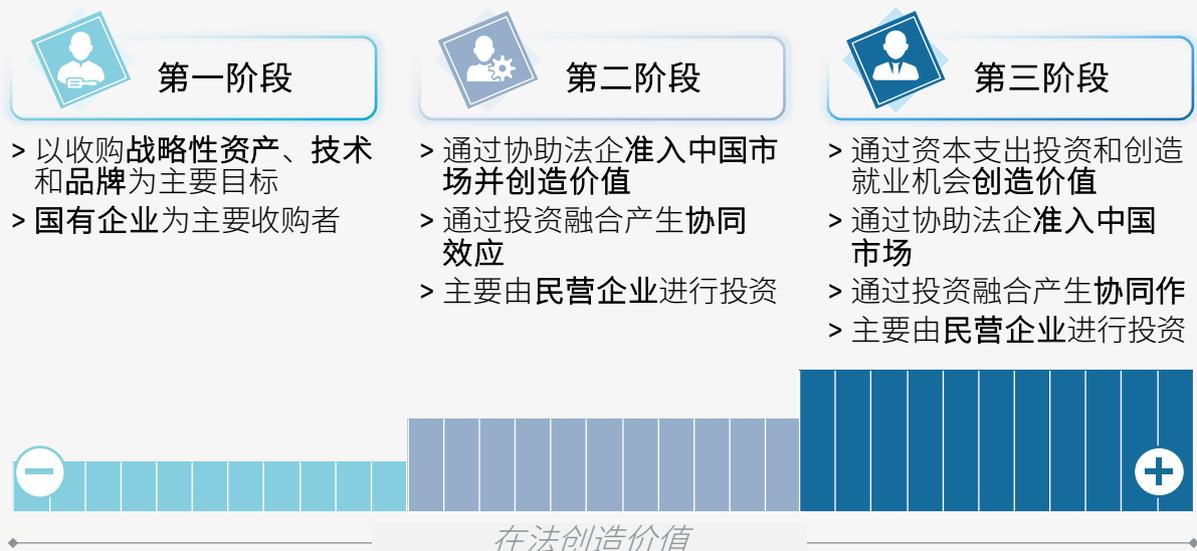
购的SMCP (Sandro, Maje, Claudie-Pierlot)，山东如意集团帮助这家法国企业加速了在全球特别是在中国的发展。2016年至2019年间，该企业源自法国以外的收入从50%增长到65%，总销售额增长50%，达到了11亿欧元。近几年，2018年巴卡拉 (Baccarat) 被Fortune Fountain Capital收购，2017年至2019年间其收入增长了11.5%，主要得益于其国际业务的增长<sup>18</sup>。中国在法国的投资帮助法国企业蓬勃发展，为促进法国经济增长和就业做出贡献。

此外，中国在法投资正在从以控股权为目标的大型收购向规模较小或少数股权的收购演变。一个鲜明的例子是2018年中国私募股权基金IDG投资罗西尼奥 (Rossignol) 以获得其20%<sup>19</sup>股份的案例：这次案例颇为有趣，因为IDG并没有控制该企业，但为其进军包括中国在内的国际市场提供了建议。这一类型的投资显示，中国投资者更希望通过协同效应而非控制资产创造价值。

**> 中国在法投资进入第三阶段，受内在价值创造驱动，创造大量就业岗位 → 09**

## 09 / 中商在法投资越来越成熟，并创造更多当地价值与就业机会

中国在法投资三阶段概览



资料来源：罗兰贝格

<sup>18</sup> 《公司年报》

<sup>19</sup> 美国商业资讯,《罗西尼奥与IDG资本合作以抓住在中国市场的发展机遇》,2018年6月4日

## 案例研究

### 地中海俱乐部 (Club Med) /复星——中国投资成为业务复苏的重要推动者

复星在2015年收购地中海俱乐部，帮助该集团大幅改善了经营业绩。地中海俱乐部在2014年出现净亏损900万欧元，鉴于其超过70%的收入来自欧洲和非洲，其中许多度假村遭受了全球金融危机、西非埃博拉疫情和法国恐怖主义的冲击。然而，复星的投资在四年内就扭转了局势：正如首席执行官Henri Giscardd Estaing所说，“2018年地中海俱乐部的表现非常振奋人心”。随着来自亚洲5500万欧元（约4亿元人民币）的业务利润增长，地中海俱乐部对欧洲和非洲的依赖性降低，占比为64%。复星集团能够为地中海俱乐部提供所需的资金支持，以重新定位其更高端的业务，吸引中国游客到其欧洲度假村旅游，并在世界各地（包括中国）开设新的度假村。成功的关键在于中国投资者和法国管理团队之间强大的战略一致性和高度的信任。

资料来源：专家访谈，案头研究，罗兰贝格

目前，中国在法企业正向另一种投资方式转变。中国投资者不再主要依靠金融杠杆收购本土企业并帮助它们在海外发展，而是越来越注重发展本土业务，通过建立本地决策中心、生产中心、研发机构和分销网络，更好地进入欧洲和法国市场。这是一个自然演变，越来越多的企业如华为，海尔或比亚迪开始在欧洲市场销售其具有竞争力的产品。这一创建投资方针使得企业能够更好地在本地发展，同时更注重价值驱动，为欧洲带去更多就业机会和投资。

最具代表性的例子是华为在开发当地的管理及分销网络和研发设计中心后，于2020年宣布在法国投资2亿欧元建立境外第一家工厂，这将在华为在法国雇佣1000名员工的基础上再创造500个就业岗位<sup>20</sup>。其次，比亚迪在法国博韦 (Beauvais) 投资了1000万<sup>21</sup>欧元以建立电动巴士装配厂。近期还有一些中国小型企业在法国投资，引进大量创新技术。爱瑞特 (Airuite) 将在罗阿讷 (Roanne) 建立其在欧洲的第一个基地，以开发、生产和销售其废物管理电动汽车。曹操出行在巴黎投资1000万欧元<sup>22</sup>以推出汽车共享平台。亿航已选择在里昂建立其第一个物流无人机的欧洲研发和测试中心。

#### > 法国：欧盟第三大对华投资国

#### • 法国：作为对华投资的重要国家，投资额达310亿欧元

中国是法国投资的主要目的地。2018年法国在华投资达到310亿欧元，自2010年以来年均增长8%<sup>23</sup>，呈现跨行业、跨区域多元化发展态势。法国与中国部分地区达成了成功的合作。武汉市所在的湖北省吸收了法国40%的投资金额<sup>24</sup>，其中大部分投资集中在汽车领域，对当地的发展做出了重要贡献。

法国对华投资低于其他国家，如德国、美国对华投资总额分别为830亿欧元和1580亿欧元<sup>25</sup>。此外，法国近年投资在经历了强劲增长（2010-2015年年均增长15.5%）后，近年来小幅下滑（2015年年均下降3.1%）。→ [10](#)

#### • 法国企业致力于开拓中国市场，并愿意扩大在华投资以把握机遇

尽管面临一些挑战，法国企业仍致力于开发中国市场，并愿意随着中国市场的开放加大投资。譬如，安盛二十多年以来都致力于寻找当地合作伙伴，开发中国市场。现在，它已将开发中国市场作为重要任务，并决定通过收购其合作伙伴的股份来强化发展。即使这次收购早些时候就有可能进行，但金融业开

<sup>20</sup> 专家访谈，案头研究

<sup>21</sup> 比亚迪官方网站，《中国比亚迪集团将投资1000万欧元在法国列万建设电动客车组装厂》，2017年3月23日

<sup>22</sup> 亿欧罗生，《曹操新能源乘车平台在巴黎成立》，2020年1月12日

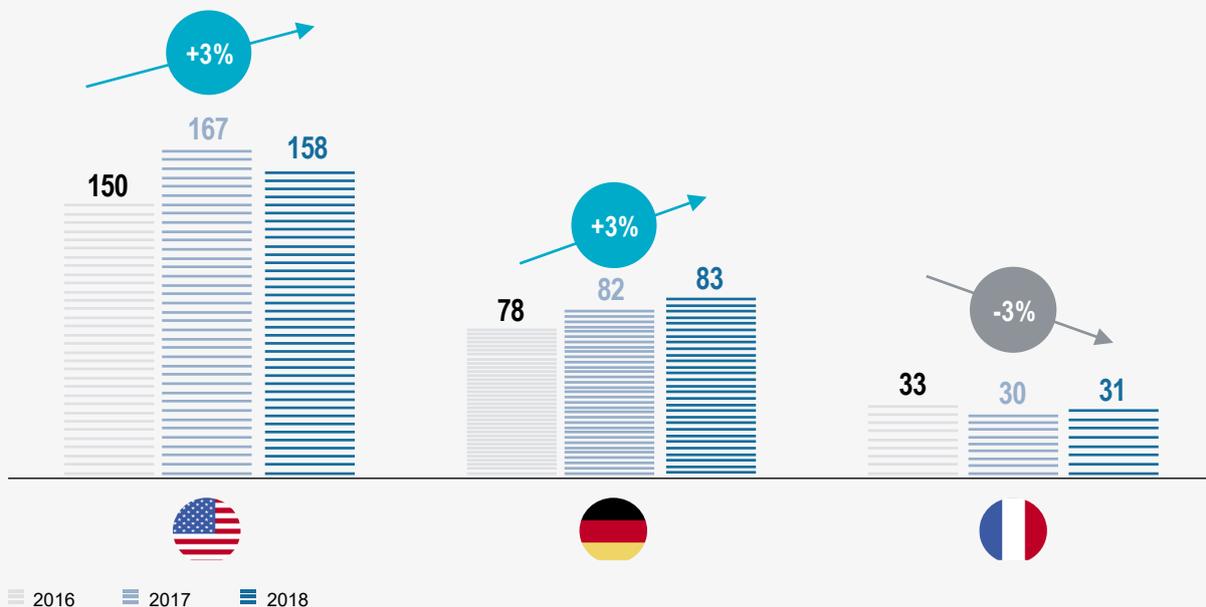
<sup>23</sup> 法兰西银行

<sup>24</sup> 《大纪元时报》，《新冠疫情：法国在华投资有40%在武汉》，2020年2月6日

<sup>25</sup> 美国经济分析局，德意志联邦银行，外国直接投资股票统计数据

## 10 / 法国在华投资额位列第三

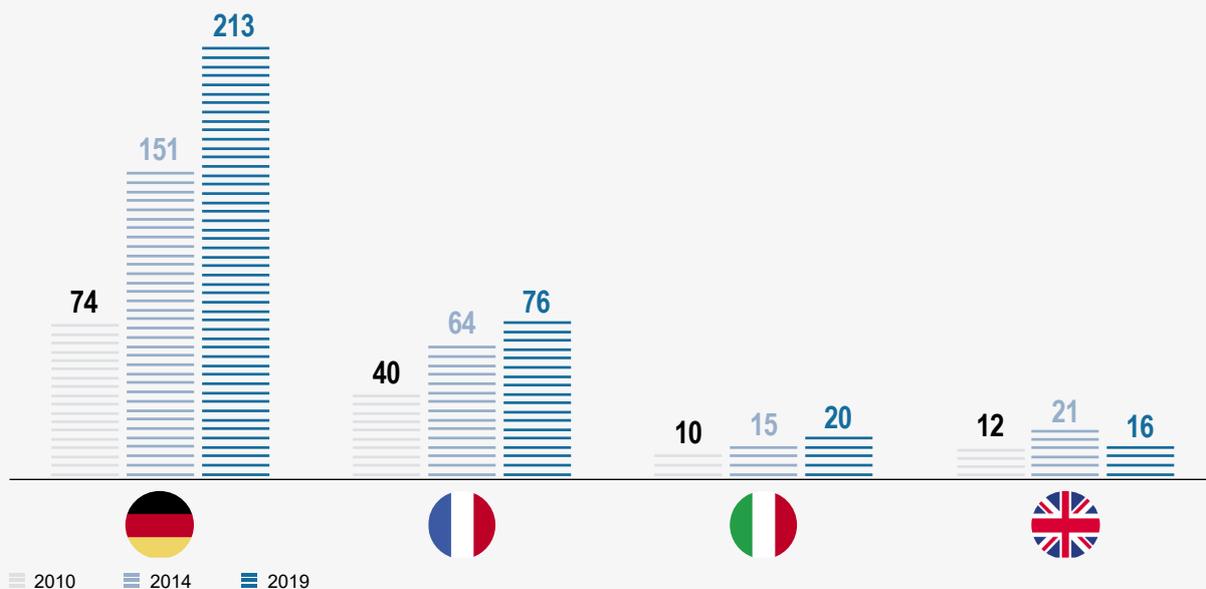
主要外商投资者在法直接投资存量(十亿欧元,2016年至2018年)



资料来源:美国经济部分析局,德意志联邦银行,法兰西银行

## 11 / 法国企业在华营收达760亿欧元

欧洲国家在华企业的营业额概况【十亿欧元,2010年,2014年和2019年】



1) 公司2019年收入由罗兰贝格估计

资料来源:欧洲统计局,罗兰贝格

## 案例研究

### 安盛在中国——利用法国保险领域的专业知识与中国伙伴合作, 优化市场准入

安盛于1999年进入中国市场。经过15年的经营, 安盛与中国乃至全球最大的银行工商银行建立了合作关系。工行成为保险产品销售的重要渠道, 在其鼎盛时期销售份额高达90%。

2014年, 安盛通过收购天平集团50%的股份, 与天平集团成立了合资企业, 建立安盛天平。该公司主要侧重于财产、灾害保险产品, 特别是汽车保险产品。

2019年, 安盛企业收购了其天平集团在合资企业中的剩余股份, 交易金额约46亿元人民币(约6.62亿美元)。此项政策出台之际, 正值外商投资金融业放宽监管背景之下。

有趣的是, 安盛本可以于2019年之前收购其与天平合资企业的股份。然而, 它的决定是先进行“观察和学习”日常运营, 了解市场概况。

安盛通过收购成为了中国最大的外资保险企业, 奠定了稳固的基础。今后它将通过引进一流的保险产品专门知识, 有效地结合世界级产品和地方分销渠道, 实现收入来源多样化。

因此, 安盛是法国公司将法国在保险方面的最佳技术与中国领先的本土公司合作并成功进入中国市场实现创新的一个很好的例子。

此外, 安盛还在中国设立了一个数字实验室, 旨在帮助中国将最新的数字创新技术推广到世界各地。

资料来源: 专家访谈, 案头研究, 罗兰贝格

放程度的提高在这次选择中亦发挥了作用。

### 3/ 对中法两国经济产出的比较呈现出相互依存、相互促进的合作关系

#### > 中国是法国企业的重要市场, 为后者全球收入贡献了重要份额

中国一直是法国企业的重要市场。据估计, 2019年有2100家法国企业在中国开展业务<sup>26</sup>。这意味着法国企业在中国收入可观, 2019年达到760亿欧元<sup>27</sup>。→ [11](#)

法国企业在中国创造的经济价值占欧洲在华企业经济价值约为19%<sup>28</sup>。法国企业在中国市场通过多种形式经营, 有超过90%的CAC 40企业在中国境内设有子公司及销售办事处, 法国企业在中国的业务收入占其总收入的比重不断提升(达到30%-50%<sup>29</sup>), 近几年中国业务收入增幅甚至占更高比重。→ [12](#)

#### > 法国企业在多个行业处于领先地位

法国公司在其享有强大竞争优势的行业中特别成功, 如航空、奢侈品、服装和化妆品行业。他们通过将产品和公司本地化, 有时甚至从当地市场创建品牌和产品, 并利用当地人才为当

<sup>26</sup> 法国商务投资署

<sup>27</sup> 《欧洲统计数据》

<sup>28</sup> 《欧洲统计数据》

<sup>29</sup> 《公司年报》

## 12 / 中国市场对于法国企业至关重要



资料来源:欧洲统计局,企业官网,罗兰贝格

### 案例研究

#### 酩悦·轩尼诗 (Moët-hennessy) / 敖云 (Ao Yun) 在中国——实现品牌本土化, 以更好地渗透市场

2013年, 酩悦·轩尼诗-路易·威登集团在中国的子公司酩悦·轩尼诗, 首次开发了一款名为敖云的中国葡萄酒。该项目始于2008年, 旨在打造一个中国制造的世界级葡萄酒品牌。葡萄园位于云南省香格里拉市附近, 是历时4年精心挑选的拥有理想气候条件的地点。占地500英亩的314块葡萄园分布在海拔2200-2600米之间的4个村庄中。葡萄的采收和酿造由120名当地农民手工完成, 符合当地传统和最高的生物和环境标准。

目前为止, 敖云的第一批葡萄酒非常成功。2016年, 葡萄酒评论员詹姆斯·苏克林 (James Suckling) 在其网站上发表评论:“2013年敖云香格里拉葡萄酒是我品尝过的最好的中国葡萄酒。权威评论杂志《葡萄酒爱好者》也对2015年份的葡萄酒给予了94/100的评分, 评论道:“总的来说, 口感非常奢华, 口中有矿物质感”。价格属于庄园葡萄酒类别, 第一批葡萄酒价格接近300欧元/瓶。

像敖云这种中国品牌的发展, 就是在华法国企业整合的一个鲜明的例子: 葡萄酒是法国文化的核心, 而中国葡萄酒素有不够醇香的名声, 长城或王朝等酒庄有时会因为以销量为导向的模式向葡萄酒门外汉过度推销而被“驳回”。而LVMH通过创造敖云打造了双赢的局面, 为中国创设了一个值得骄傲的品牌。它成功地将法国的专业知识和资源与中国相匹配, 学习新事物, 积极面对挑战, 从而酿成了一款独特而高品质的中国葡萄酒。

资料来源: 专家访谈, 案头研究, 罗兰贝格

地市场服务,从而占领了很大的当地市场份额。空中客车公司通过在天津投资当地的组装厂,在短短几年内就显著达到了50%的市场份额。这有助于扩大其在中国的影响力,同时增加了空客及其在法国供应商的工作岗位,因为很多零部件都是在法国采购的。即使在奢侈品和葡萄酒等以“法国制造”为核心竞争力的行业,一些法国公司,如爱马仕、保乐力加和LVMH等,也采取了建立本土品牌和产品的举措,以进一步确保其在市场上的立足点。

例如,爱马仕推出了一个中国品牌:上下,其首席执行官兼艺术总监姜琼儿女士是一位在曾巴黎学习的著名中国设计师。最近,保乐力加在四川省峨眉山投资1.5亿美元开发了第一款中国制造威士忌。路易威登还大力投资生世界级高品质的中国葡萄酒“敖云”。部分企业甚至决定向中国人士开放其全球领导团队,例如开云集团已经提名柳青(Jean Liu)进入其董事会。柳女士是滴滴(中国最大的打车平台)的总裁,也是中国的知名人士。

除奢侈品行业外,法国公司也在当地竞争激烈的其他行业取得了发展,如食品行业(达能)、化工行业(阿科玛)或电子电器行业(赛博、施耐德)。例如,由于2007年收购了苏泊尔(Supor),赛博在中国的小家电市场取得了成功。这是外国

公司首次控股中国上市公司。

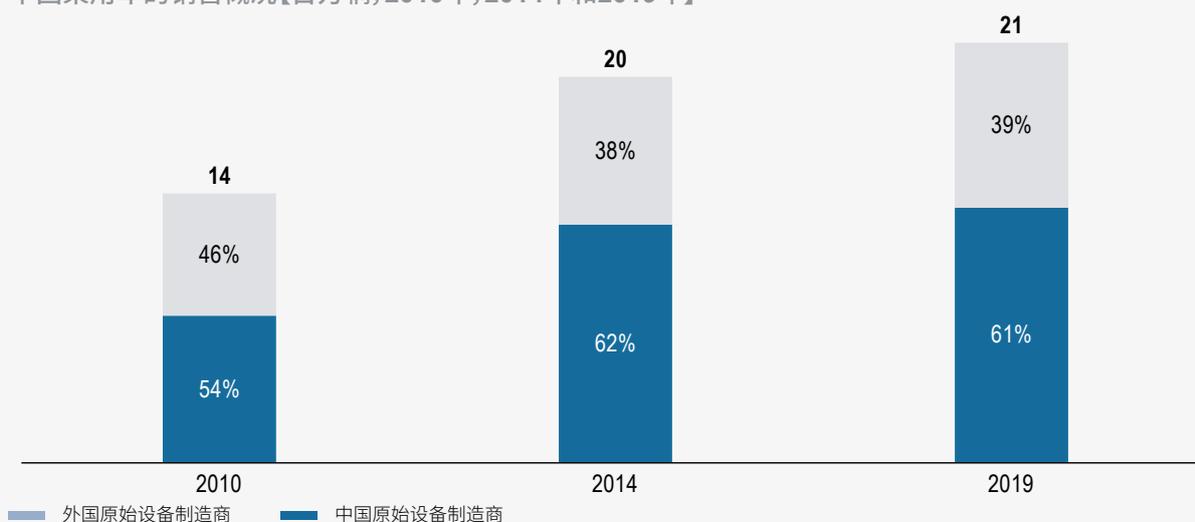
本地化战略还使法国企业能够在能源(法国电力公司、道达尔)、汽车(标致雪铁龙、佛吉亚、法雷奥、米其林)和信息通信技术基础设施(阿尔卡特朗讯,2016年被诺基亚收购)等本土竞争优势较强的行业中占据优势地位。

以汽车行业为例,需要通过与本土企业合资以进入中国市场的要求并没有阻止外国OEM厂商在这个全球最大的市场获得并保持超过60%的市场份额。大众汽车集团是中国市场的领导者,在2019年以400万辆的销量占据了19%的市场份额。从销量上看,这占到了大众全球销量的37%。现在市场准入限制取消了,宝马等企业已经完全控制了自己的业务,以确保他们在中国市场的竞争力。→ 13

同样,在信息与通信技术行业,欧洲企业通过与当地伙伴和品牌合作,有时在规定要求下通过合资企业的方式得以在全球最大的市场开展业务。例如,诺基亚上海贝尔和爱立信已经在3G和4G设备方面获得了可观的市场份额和收入,并且刚刚获得了一些5G部署的招标。达索系统(Dassault Systems)、凯捷(Capgemini)等其他法国企业也在中国取得了长足发展,均与国内外设备供应商有业务合作。

## 13 / 外资品牌在全球最大的汽车市场的份额高于60%

中国乘用车的销售概况【百万辆,2010年,2014年和2019年】



<sup>30</sup> 《中国日报》,《空客在中国市场着眼更大份额》,朱文倩(音译),2019年12月4日

## 案例研究

### 欧洲信息与通信技术企业在中国的成功案例(诺基亚、爱立信)

多年来,诺基亚和爱立信在中国发展了大量业务,在华业务收入占其全球收入的5%至10%。

诺基亚于1985年进入中国,并于上世纪90年代与中国首信成立了合资企业,实现本地化生产。在2016年收购阿尔卡特后,它还继承了阿尔卡特与中国华信(上海贝尔)的合资企业。

同样,爱立信从上世纪80年代开始就在中国建立了强大的业务。该公司目前在中国拥有11家合资企业,员工总数达1.6万人。

近年来,诺基亚在中国的业务不断发展,收入从2014年的14亿欧元增至2018年的22亿欧元。

2019年,爱立信在中国的营收达到15亿欧元,占其全球营收的7%,中国成为仅次于美国和日本的第三大市场,位居欧洲国家之前。

2020年,爱立信获得了在中国部署5G的价值54亿欧元合同的11%,这意味着它将安装2.6万多个5G基站,合同价值6亿欧元。同年,中国联通又选定诺基亚建设5G核心网络系统。

资料来源:专家访谈,案头研究,罗兰贝格

除了本地化,法国企业越来越多地将中国作为全球试验基地,特别是在数字化方面:中国是世界其他国家的先驱。中国是他们尝试新型社交媒体和接触高度数字化客户的地方。施耐德电气或迪卡侬就是这方面的例证。由于中国市场日益重要,施耐德和迪卡侬都在努力将其管理和决策中心靠近中国。他们还像安盛和欧莱雅那样开发了数字实验室在中国进行创新。

#### > 中国企业在法国市场的数量较少,但增速较快

据估计,中国在法企业的总营业额在100至150亿欧元之间,占在法外国企业总营业额的1.3%至2.6%之间<sup>31</sup>。→ 14

这一营业额虽远低于法国在华企业的营收,但与其他国家相比也相对有限。美国和日本公司创造了更大的经济价值,2017年分别为1830亿欧元和390亿欧元,年均增长率分别为1.4%和5.2%<sup>32</sup>。因此,中国企业在法国发展和创造价值

的潜力巨大。

中国企业在法国的经济价值正在迅速提升,因为中国企业越来越多地“在法国,为法国”,实现本土化、发展本地渠道、供应链和生产能力。经济贡献最大的行业包括酒店、化学品和塑料、纺织和金属领域。

#### 4/ 中国企业在法提供了36.5万个就业岗位

> 中国企业在法直接雇用4.5万名员工,间接创造了32万个就业岗位

中国在法企业对法国经济产生很大的影响,因为他们占外国企业雇佣的总人数的2%<sup>33</sup>,并且创造的就业机会数量增速高于其他外国企业。总体而言,中国企业在法国提供了4.5万<sup>34</sup>个直接就业岗位,约32万个间接就业岗位,其中约二十万个在旅

<sup>31</sup> 罗兰贝格基于欧洲统计数据的预测

<sup>32</sup> 《欧洲统计数据》

<sup>33</sup> 法国国家统计局

<sup>34</sup> 法国商务投资署,《2019年法国外商投资年报》

### 欧莱雅-中国是成功的数字化实验室

鉴于中国复杂而数字化的客户体验,欧莱雅将中国市场视为数字化的完美实验室:中国是世界上数字化程度最高的国家。欧莱雅中国首席数据官Lubomira Rochet说,“90%的销售都是通过手机完成的”,在购买前有32个触点——“人们购物的方式线上和线下没有区别,是连续的体验”。

为了跟上潮流,欧莱雅已经加强其数字化能力。与其他一些品牌通过与TP(天猫合作伙伴)合作的运营方式不同,欧莱雅于2014年决定通过收购领先的电子商务运营商Buycoor掌握其对电子商务的控制权。欧莱雅不再通过不同的第三方电商平台来管理不同的品牌,而是通过将不同品牌的所有电子商务平台都归入Buycoor旗下进行重组,大大提高了管理和运营效率。

2018年,欧莱雅收购了AR企业Modiface,该企业可以虚拟地看到化妆品对其面部的效果。Modiface是欧莱雅通过微信等平台在线销售的一个重要人工智能工具,可以防止像美图这样的竞争/类似应用程序占据这一市场。欧莱雅还开发了一个内部工具来监测数字广告活动的投资回报率,声称其数据库由50000个以上的数据源提供。

此外,欧莱雅全体员工的手机上都配备了数字工具,无论是分享最新市场趋势和技术诀窍的公司官方微信账户,还是提供培训计划的微信迷你应用程序:员工在这种沉浸式的数字环境中自然成为“数字通”。

数字化已为欧莱雅带来了回报:

- 2017-2019年,亚太区的收入每年增长25%,2019年占企业总收入的32%
- 电商占欧莱雅在中国的销售从2012年的2%上升到40%,而电商仅占其全球销售额的13%
- 部分原因是通过这些新的数字化手段能够渗透到3-4线城市,以获得新客源

2020年2月10日,也就是新冠疫情在中国爆发后的第一个工作日,欧莱雅在其现有的微信平台上启动了“Learning never stops”的内部项目,为不同员工量身定做了各种培训课程,并于一周后开始网络直播研讨会。这种快速的执行不仅得益于长期积累的数字化专业知识,还得益于自下而上的组织结构和激励员工创新的企业文化。

资料来源:专家访谈,案头研究,罗兰贝格

游业和零售业<sup>35</sup>。事实上,仅中国旅游业就创造了大量就业机会:每年有220多万中国公民到法国旅游。这一领域在法国与中国贸易关系中存在最大贸易顺差,为48亿欧元<sup>36</sup>。→ 15

中法关系也为中国创造了就业机会,2100家在华法国企业直接雇佣了约48万人<sup>37</sup>,间接创造了约300万个就业岗位<sup>38</sup>。法国是在中国设立公司最多的国家。

> 法国公司在华直接雇用48万名员工,间接创造了约300万个就业岗位

> 新冠疫情表明,企业社会责任已成为中国企业的重要课题

<sup>35</sup> 罗兰贝格基于法国国家统计局数据的预测

<sup>36</sup> 世界旅游组织

<sup>37</sup> 法国商务投资署

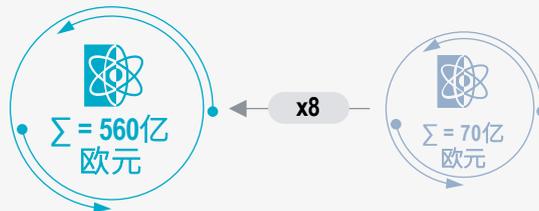
<sup>38</sup> 罗兰贝格基于法国国家统计局数据的预测

## 14 / 前十大在华法国企业总收入相当于前十大在法中国企业总收入的八倍

在华头部法国企业及在法头部中国企业营收

前十大在华法国企业[营业额]

路易威登  
空客  
达能  
开云  
施耐德电气  
法国巴黎银行  
欧莱雅  
佛吉亚  
迪卡侬  
赛诺菲



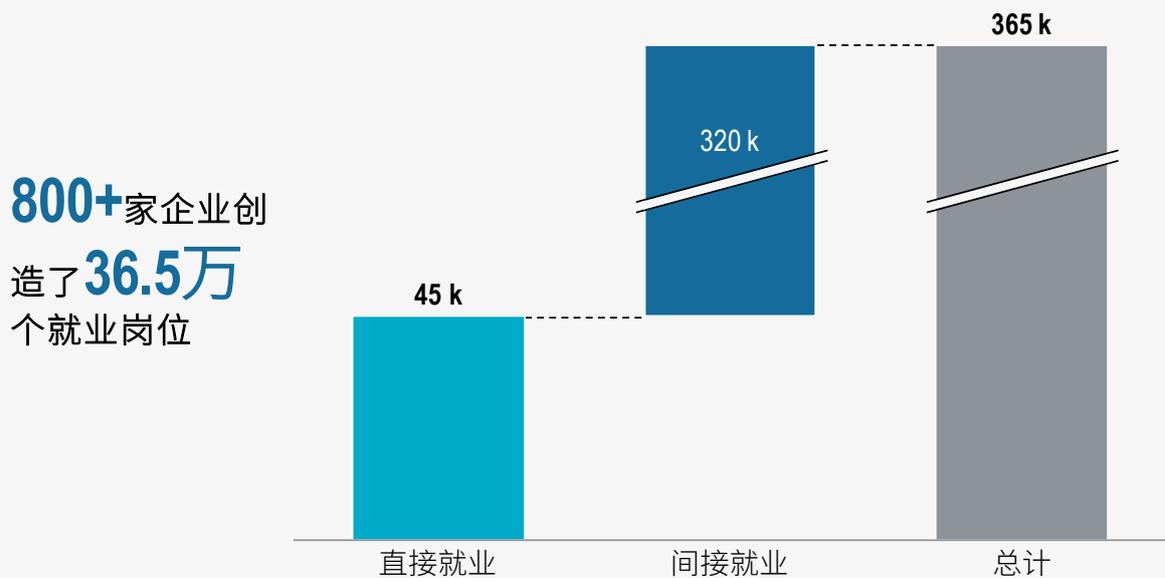
前十大在法中国企业[营业额]

华为  
安迪苏  
(中国化工集团)  
地中海俱乐部  
(复星)  
TCL科技  
中粮集团  
海尔  
SMCP集团  
(山东如意)  
卢浮宫集团  
(锦江国际)  
Marionnaud  
(长江和记实业)  
小米

资料来源:公司年报,新闻报道,罗兰贝格

## 15 / 中国企业与游客在法国创造36.5万份直接与间接的就业机会

中国企业在法国创造的就业机会 [千]



资料来源:法国国家统计与经济研究所,法国商务投资署,新闻报道,欧洲统计局,法国外交部,罗兰贝格

### 阿里巴巴——中国电商企业本地化, 帮助法国企业进入中国市场

阿里巴巴对法国市场采取了“反向国际化”的策略。其在巴黎的50多名员工致力于帮助法国企业进入中国市场。经营模式包括在阿里巴巴平台(B2B、B2C)上开设网店、提供营销服务等。

这在媒体和民众中产生了积极的反响, 因为该企业被视为在帮助法国企业并创造就业岗位。在美国, 马云于2017年1月曾向新当选的总统特朗普宣布, 阿里巴巴的业务将为美国创造100万个就业岗位(此后这一承诺在贸易战背景下被取消)。

此外, 阿里巴巴拥有一个本地平台全球速卖通(AliExpress), 该平台带来的价值主张吸引了法国消费者。全球速卖通上有更便宜的产品, 主要来自于中国和俄罗斯的低成本制造商。阿里巴巴为法国电子商务带来了多样性, 与美国巨头亚马逊互相竞争。

全球速卖通正在凭借其成功的经验加强本地化。按商品销售总额计算, 法国目前是全球速卖通第三大重要市场, 仅次于俄罗斯和西班牙。为了巩固在法国的地位, 该企业为本地高素质人才制定了一项特别计划: 10-20名经验丰富的新员工在阿里巴巴杭州总部接受1至2年的轮岗培训, 联系2至3个不同的业务部门, 然后晋升为本国经理。全球速卖通还计划首次向法国供应商开放其平台以加强本地化程度。

资料来源: 专家访谈, 案头研究, 罗兰贝格

近30年来, 随着中国经济发展使人们对环境和社会意识的不断提高, 企业社会责任日益成为中国社会各界关注的重要问题。中国积极参与《巴黎协定》谈判, 在全球气候治理中的参与度不断提升。最新的例证为中国证监会自2020年1月起将对上市企业实施更严格的社会责任方面的披露, 以使上海证券交易所的要求和香港证监会保持一致。

中法在社会责任领域的合作包括在中法两国政府启动中法环境年之际, 巴黎商会为法国或中国企业授予“中法社会责任奖”。此外, 最好的例证仍然是两国在疫情期间开展的合作。

## 5/ 多层次有益合作推进技术创新发展

### > 国家领导人级别围绕技术创新开展对话

两国致力于寻求国家层面的技术合作。继法国总统马克龙2019年11月访华后, 双方已在可再生能源、航空航天、金融、电力等领域达成了总金额达150亿美元的多项合作协议, 其中ENGIE和北京清洁能源集团将共同投资13亿欧元用于可再生

能源领域<sup>39</sup>。ENGIE的子公司GTT还将在天津建设一座液化天然气(LNG)终端, 通过超过230公里的管道连接北京<sup>40</sup>。道达尔(Total)将在锂离子电池生产、液化天然气分销、太阳能等领域与中国合作伙伴成立多家合资企业。

### > 大型法国企业在多个领域与中国进行合作

法国企业在与中国的技术合作中也发挥了关键作用, 例如, 在广东省帮助建设了中国第一座核电站, 和最近与中国公司合作在中国建设的第一座采用EPR技术的核电机组。该行业的许多包括中小企业在内的法国企业都从这种伙伴关系中通过向中国出口零部件受益。法国和中国正在讨论将两国在核能领域的合作伙伴关系扩展到废物处理领域。

中国企业也越来越多地与法国企业在研发和技术创新方面开展合作。两国共有约600个研究单位和约3000名研究人员通过约60个联合公共研究机构进行合作<sup>41</sup>。例如, 法国中国人工智能联盟项目于2018年11月由清华大学、浙江大学和索邦大学等8所顶尖大学启动。该项目由菲尔兹奖得主塞德里克·维

<sup>39</sup> 《商业内参, 中法在马克龙访问期间签署价值150亿美元的协议》: 中国官方, 2019年11月6日

<sup>40</sup> GTT, 《北京企业集团和GTT签署谅解备忘录》, 2019年11月6日

<sup>41</sup> 法国外交, 《法国与中国》

### 新冠疫情是国际社会合作的催化剂

中国首次爆发疫情时，多国向中方提供了帮助，法国于2月初提供了17吨医疗物资。中方本着互惠原则也为法国多家实体（同时还有127个其他国家和4个国际组织）提供了医疗资源。

中国此次援助的主体来自不同的领域：政府、民营企业、非政府组织、中国个人以及在法国的华人华侨和科学界人物。他们通过各种方法援助，表现出战胜疫情的强烈意愿：捐赠医疗设备（口罩、呼吸机、检测包等）、治疗新冠疫情患者的经验白皮书、病毒基因组序列的开源。例如，数十名员工通过志愿者行动从30多家法国在华分公司收集了220万个口罩。这些口罩通过法国公共健康局捐赠给了法国医院。

此外，自2020年4月中旬以来，法国和中国之间建设了一座空中桥梁。中国在6月底前为法国交付200万个口罩。该桥梁每周有6至8次往返，由军队协助监管，在帮助法国抗击疫情的过程中发挥了重要作用。

中国对这一规定的处理体现了灵活性，同时也表明了其他国家对中国质量标准的认可。更广泛地说，它还强调了共同制定国际标准（如口罩标准）的益处，以确保危机时期的高效率工作。

资料来源：专家访谈，案头研究，罗兰贝格

拉尼 (Cedric Villani) 赞助，旨在促进研究领域的合作，同时也为人才搭建平台。法国和中国科学家还在两个空间项目上进行合作：中法海洋卫星项目 (Chinese-French Oceanic SATellite) 和天基多波段空间变源监视器项目 (Space Variable Objects Monitor)。此外，中国已经签署了嫦娥6号太空任务的协议，其目标是获取月球土壤样本并将其带回地球。

在大学层面，3.7万中国公民在法国留学，是法国第二大留学生群体，主要专业集中在商业、工程和时尚领域，表明了两国在经济领域之外的其他共同利益。

#### > 法国创业生态系统在中国的作用日益明显

##### • 法国在华设立投资基金和孵化器，为初创科技企业提供资金

在新技术领域，法国正在建设孵化器和创业加速器。私人股权投资基金如国泰资本 (Cathay Capital)、欧瑞泽 (Eurazeo)、巴特勒实业 (Butler Industries) 等都在中国成立了专注于创新的基金。法国商务投资署 (Business France) 还与法国国家投资银行 (BPI France) 在半公共层面合作，通过其孵化器“影响中国” (impact China) 和商务之旅“中法创新发现之旅” (French Tech Tour China) 帮助法国初创企业参观中国热点地区，并与中国高层合作伙

伴进行交流。此举旨在帮助他们进入中国市场。

##### • “法国科创” (FrenchTech) 公司也在自下而上地逐步构建在华商业生态系统

“法国科创”的分部于五年前在中国建立，为法国初创企业与投资者和其他潜在合作伙伴建立联系。他们在上海、北京和深圳/香港创建了当地的生态系统，涵盖了100多家企业，约1000名员工和约1亿欧元的融资，促进了法国和中国之间的技术进步和合作<sup>42</sup>。→ 16

#### > 中国企业也带来了大量的技术创新

中国企业也为法国的创新做出了贡献。例如小米设计精巧、价格实惠的消费类电子产品或比亚迪的电动巴士，都为消费者带来了价值。

在信息、通信和技术领域，华为等设备提供商为法国3G和4G网络的发展做出了重要贡献。中国设备的可靠性已被证实，并能够通过降低覆盖白色区域的成本实现数字化。

#### 6/ 法国在文化和旅游方面对中国人有吸引力，但

<sup>42</sup> 专家访谈

## 16 / 法国创业生态在中国具有一定的发展成就



资料来源: 专家访谈

## 案例研究

### 华为——将最好的信息与通信技术带到法国

华为通过17年的经验和在技术、产品质量与客户服务方面树立的卓越形象, 与法国建立了牢固的关系。

华为一直是法国创新的积极参与者。华为通过开放式合作/审计与法国国家网络安全机构 (ANSSI) 和主要工业企业 (泰雷兹 (Thales), 和达索系统 (Dassault Systemèmes)) 进行合作。以法国国家网络安全机构为例, 华为主动开放其测试和验证代码。

华为还参与了多个对学生的培训计划和初创企业发展的辅导: 过去8年中, 华为通过其创新研究计划在全球范围内投资逾10亿美元, 并与140多家欧洲企业开展了合作。有趣的是, 华为并不收购初创企业, 而是陪伴其发展例如帮助其进入中国市场。

在研发方面, 华为在法国有5个研发中心和6个在建中心, 吸引了高素质人才——其中80%拥有博士学位; 其法国研发中心专注于高附加值: 设计数学/统计方面的研究。

华为积极参与网联汽车的研究以实现自动驾驶。它与标致雪铁龙集团建立了合作关系, 2018年4月推出了DS7Crossback。基于华为的OceanConnect IoT平台, 标致雪铁龙为其网联汽车开发了车联网模块化平台 (CVMP)。该平台使用华为支持的云服务在全球范围内部署。华为还参与了5G汽车协会 (5G Automotive Association) 和5G互联产业和自动化联盟 (5G Alliance for Connected industries and Automation), 与标致雪铁龙、雷诺 (Renault)、法国电信集团 (Orange)、泰雷兹和空客 (Airbus) 等法国领军企业一道推动欧洲自动驾驶和智能制造的发展。

资料来源: 专家访谈, 案头研究, 罗兰贝格

## 中国的国际形象需要不断现代化

### > 法国被誉为时尚与魅力之国,对中国人民极具吸引力

#### • 两国历史渊源使法国在中国享有盛誉

长久的历史关系有助于法国在中国树立积极形象。例如,位于上海中心的前法国租界为法国在中国人民心中建立软实力做出了贡献。这一曾经的法租界位于中国的经济中心,环境幽静,树木公园环绕,也是时装精品店和咖啡馆的中心。在某种程度上,这一地区强化了法国在中国人心目中的浪漫形象。

#### • 文化交流活动频繁

中法两国间的文化交流日益频繁。2019年马克龙总统访华期间,中法两国计划举办2021年中法文化旅游年加强了中法文化交流。双方还通过公共和私人组织探索更多的文化交流机会。法国艺术家以及奢侈品品牌也在中国定期举办艺术展并取得了巨大成功。面向故宫的中国标志性建筑国家大剧院由保罗·安德鲁(Paul Andreu)设计,而由让·努维尔(Jean Nouvel)设计位于上海金融中心的新美术馆目前正在建设中。此外,蓬皮杜艺术中心最近也在上海开设了其欧洲以外的首个分馆。

### > 法国是中国游客的主要目的地,每年旅游人次达220万人

对于中国游客来说,法国显然是一个极具吸引力的目的

地。2018年吸引220万中国游客(同比增长超过5%),法国一直是其欧洲三大旅游目的地<sup>43</sup>。中国游客在法国的消费水平很高,占法国游客总数的2.5%和在法国游客消费总额的7%。

在法国的中国游客还会进一步增长。小团队旅游(除了传统的大团游之外)的发展和持续的安全保证有助于进一步推动中国赴法游客的增长。此外,加强与中国企业的合作也会助力该行业的发展。例如增加对中国技术的渗透如使用支付宝/微信进行支付,例如在老佛爷(Galeries Lafayette)和法国大众运输公司(RATP)中的应用。中国旅游平台如携程或马蜂窝在法国的发展亦将有助于促进法国的旅游业。→ [17](#)

### > 中国历史文化享誉世界,但其国际形象可以更加现代化

#### • 中国文化的推广侧重弘扬传统文化

在法国,推广中国文化的活动也很活跃,据中国驻法大使馆教育处介绍,目前有11万<sup>44</sup>人在法国学习汉语。展示中国艺术的法国博物馆如赛努奇博物馆(Musee Cernuschi)和吉美博物馆(Musee Guimet)在法国倍受欢迎。此外,诸多中国电影节和展览也在法国举办。

然而,中国文化的推广仍主要围绕着传统元素——其现代文化宣传方面具有更大的发展潜力。譬如过去法国和中国政府的举措:如设立孔子学院、在法国学校教授汉语,以及海外华人自行组织的传统节日。

## 案例研究

### 上海蓬皮杜中心和西岸博物馆项目——中法文化艺术交流的主要项目

“蓬皮杜中心×西岸博物馆项目”于2019年11月5日在上海开幕,旨在促进中法两国的文化艺术交流,这是蓬皮杜中心第一次在欧洲以外设立分馆。

坐落在新徐汇滨水区,其目标是成为“亚洲最大的文化走廊”。博物馆的三个画廊用于展示蓬皮杜艺术中心的藏品,且博物馆全年都举办形式多样的活动以展示和发展与中国艺术家的合作项目。这三个画廊将在五年内举办三个半永久性展览并在每年举办两个临时展览。另一个名为TheBox的专用房间将展示多媒体设备。其中一个画廊将现场展示以“年轻、前瞻的艺术家”为特色的项目。此外,分馆还建有一个用于举办会议或音乐会的礼堂以及一个800平方米的教育活动大厅。该项目的目的是在艺术学科领域建立长期的合作关系,拓宽人们在现当代艺术创作的视野。

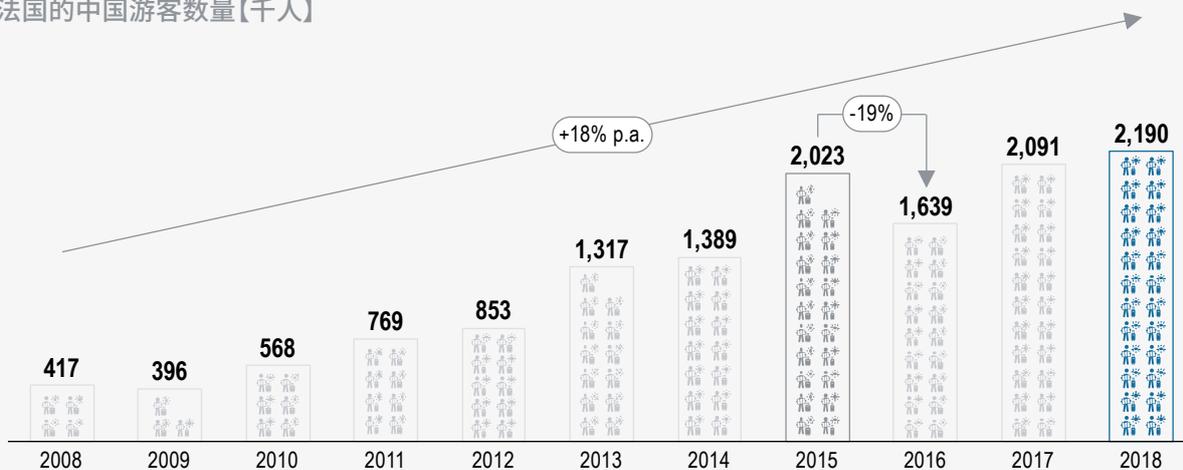
资料来源:专家访谈,案头研究,罗兰贝格

<sup>43</sup> 世界旅游组织

<sup>44</sup> 中国驻法国大使馆教育处

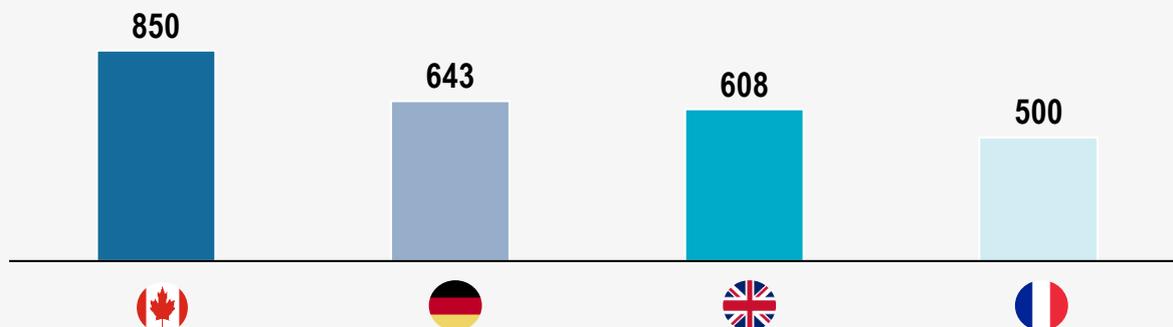
## 17 / 在法中国年游客量超220万人

法国的中国游客数量【千人】



## 18 / 在华法国游客年均数量低于加拿大与比利时

中国境外游客数量 [千人, 2018年]



### • 新兴应用与技术使中国现代化形象得以传播

获得对当代中国文化和社会的深入了解还有很大提升空间。抖音 (TikTok) 通过建立没有语言障碍的沟通渠道在中国和法国的年轻人之间建立了一座桥梁。李子柒在视频分享网站 YouTube 讲述其在中国农村的生活, 也显示出国际公众对中国人民生活的强烈兴趣。截至2020年5月, 她在该网站拥有超过1000万订阅者, 每个视频的浏览量高达5500万次, 且主要

来自中国境外<sup>45</sup>。

### • 在旅游层面, 中国潜能巨大

同时, 中国还可以提升其作为法国旅游目的地的潜力。中国2018年接待法国游客约50万人次, 位列第16位, 排在人口较少国家之后, 如加拿大 (3600万居民85万游客)<sup>46</sup>, 以及其他欧洲国家 (2018年德国游客64.3万人次、英国游客60.8万人次)。

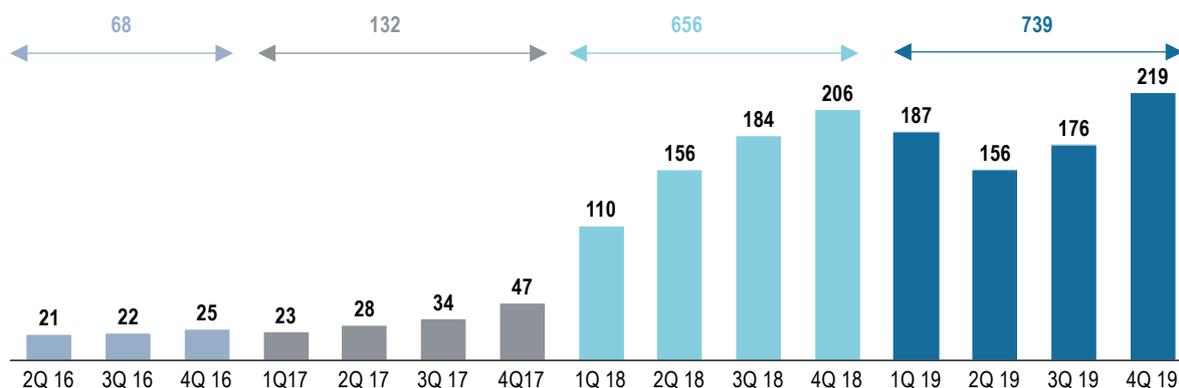
<sup>45</sup> Youtube

<sup>46</sup> 中国国家统计局

## 抖音 (TikTok) —— 中国千禧文化的国际化

TikTok于2016年9月由中国公司字节跳动 (Bytedance) 创建, 最初使用中文名称抖音, 2018年采用其国际名称TikTok。这款移动应用一个基于视频分享的社交网络, 由人工智能提供支持, 向用户推荐和推送内容。这款应用最初就获得了较高的下载量, 到2019年2月, 它在全球的下载量已经达到10亿次, 覆盖了150个国家和75种语言。TikTok是一个源于中国的连接多种文化的成功技术产品。

### 每季度全球下载量 [百万次]



资料来源: 抖音, Sensor Tower 商店情报平台, 罗兰贝格

TikTok的国际化始于2017年11月以10亿美元收购Musical.ly, 最终于2018年8月与Musical.ly合并。Musical.ly是一款类似于TikTok的应用程序, 它建议用户制作简短的对口型同步视频。Musical.ly总部设在上海, 但已经拥有约1亿用户的国际用户群, 用户参与度高, 其中60%的用户年龄在16-24岁之间。这次合并扩大了TikTok的用户规模, 使其很快成为2018年10月美国下载量最大的软件。2019年, 它成为全球下载量第二大的非游戏应用。

TikTok的成功至少可以归功于三个因素。首先, 它基于一种简单的通用格式。15秒的视频, 很容易分享, 并且可以快速进行病毒式传播。这种短时长意味着它能渗透到更多的人群中, 因为它只需要占用一天中的碎片时间, 意味着较低的获取成本。其次, TikTok的内容是由用户产生的。这使得参与率更高。该平台已经发展成为一个社区, 聚集了各界的明星和网红。病毒式内容包括唇语歌曲、二重唱和其他风格的视频内容, 如喜剧视频等。第三, 该应用利用复杂的算法逻辑, 提供适应每个用户的内容: 内容类型、视频时长等。这就转化为平台上的高访问时长, 平均每个活跃用户每天的访问时长为40-50分钟。

TikTok是一个很好的例子, 它是一个基于现代中国文化形式的应用, 具有巨大的国际影响力。最近, 凯文·梅耶尔 (Kevin Mayer) 的加入证明了它的成功。梅耶尔曾担任迪士尼流媒体业务 (Walt Disney Direct-to-Consumer & international) 负责人, 于2020年5月出任TikTok首席执行官和其母公司字节跳动首席运营官。

资料来源: 专家访谈, 案头研究, 罗兰贝格

中国拥有丰富的旅游资源以吸引热衷于参观丰富文化与历史遗迹的法国游客。→ [18](#)

然而, 自2010年以来, 赴中国旅游的法国游客人数一直停滞

于约50万左右: 中国有望通过多种方式更新其形象, 包括宣传新的艺术特征和现代化特征 (例如为商业团体提供定制数字化学习之旅)。

# 第二章

## 保护主义抬头, 新冠疫情爆发, 中法两国企业面临挑战

当前, 受紧张的中美关系以及新冠疫情后等重大事件的影响, 全球经济正在经历前所未有的挑战。由于内外因素的影响, 法国在华企业和中国在法企业都面临着日益严峻的挑战。→ 19

### 1/ 中国企业在法面临的挑战包含“供应链回迁”趋势、品牌形象不佳、政策管控严格

> 虽然法国“回迁”供应链的呼声日益增加, 全球供应链结构短期内不太可能发生剧变 → 20

- 法国在疫情期间对中国供应的依赖引发了如何提高供应链安全的讨论

新冠疫情的爆发凸显了法国对亚洲尤其是对中国的依赖。疫

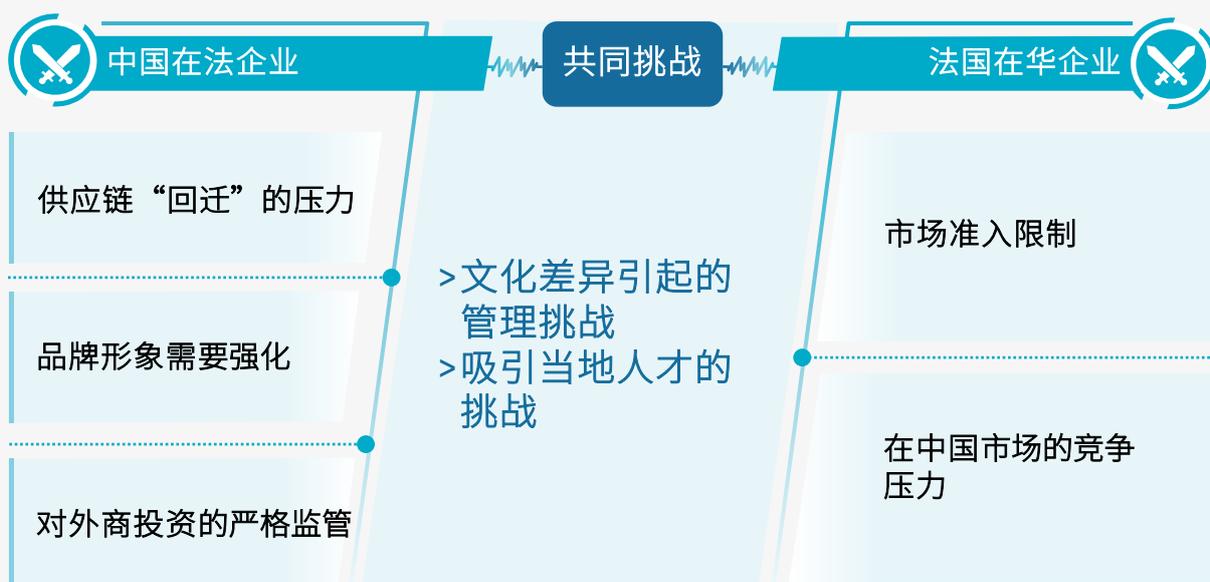
情期间法国医疗资源的匮乏是激发经济结构调整和产业链“回迁”讨论的催化剂。Odoxa在2020年4月进行的一项调查显示, 89%的受访者表示即使最终售价上涨, 他们也支持法国的工业回迁。但这是否会成为现实还有待观察, 特别是考虑到人们的购买力可能会因新冠疫情引发的失业问题和收入水平下降而出现下滑。

- 短期内不存在大规模产业链“回迁”的可能

毫无疑问, 这一次关于“法国制造”的国民觉醒将带来关于经济结构调整的积极讨论, 以及偏爱国内产品等消费者的行为变化。然而, 法国企业短期内将其大部分生产能力从国外转移回国内的可能性极小。

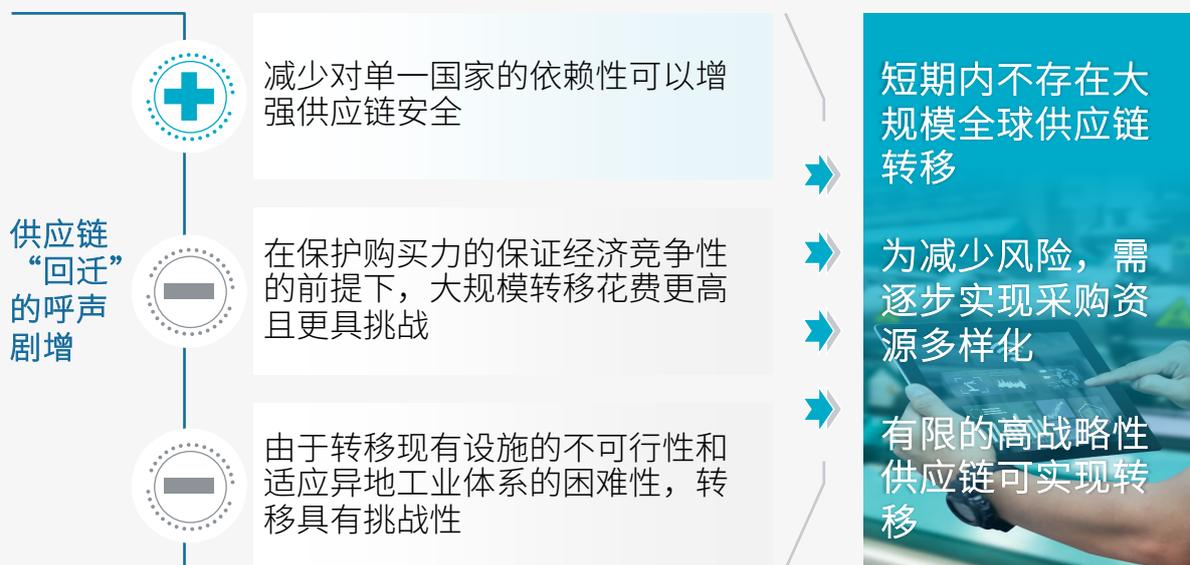
## 19 / 中法两国企业面临挑许多挑战

中法两国企业面临的挑战



资料来源: 罗兰贝格

## 20 / 短期内不存在大规模全球供应链转移的可能性



资料来源:罗兰贝格

要做到这一点，企业需要重建能力以夺回对供应链的控制权。除了考虑成本之外，还意味着应建立一个由供应商、基础设施和物流组成的有竞争力的生态系统、建立技术人才储备库等。这在短时间内很难实现，鉴于需要大量的投资支持，其中一些投资需依赖于政府或合作伙伴。今天的中国拥有世界级的产业集群、高素质的劳动力、高质量的基础设施和难以复制的高效物流。

法国企业也不太可能放弃现有的海外投资，特别是在中国的投资，这将导致巨大的经济损失。更重要的是，法国企业需要在中国持续发展以开发极具吸引力的当地市场。因此，它们更有可能通过提高或平衡世界各地如东南亚、东欧或北非的现有生产基地之间的产能来调整供应链并使其多样化。然而，在短期内改变其产业链是不现实的。

### • 中国企业需适应回迁需求的增长，推动供应链多样化

在短期内，产业回迁不会对法国在中国市场的发展和参与全球供应链的中国企业产生大的影响。然而，中国仍需要注意这

个问题以确保长期发展并迎接它所带来的新发展机会。中国企业可以通过在其他国家建立生产基地来配合并促进全球供应链的多样化。已有诸多公司通过这种方式帮助其客户进入国际市场，且这种趋势可能在未来进一步扩大。例如，富士康已有25%的生产能力位于境外越南、印度和墨西哥，包括欧洲和美国等地<sup>47</sup>。海尔也在世界各地拥有工厂，包括美国和欧洲（两家在意大利，一家在法国）。宁德时代已开始在德国建设一座价值18亿欧元的电动车电池厂为其欧洲客户提供产品。此外，华为最近宣布将投资2亿欧元在法国建立其中国境外第一家工厂。

### > 中国形象的经营需要付出更多的时间和心血

#### • 法国民众对中国的看法仍需改善

尽管近年来中国在国际舞台上的影响力显著增强，但据一项涉及34个国家、3万8千多人的国际调查显示，人们对中国的看法仍存在分歧。调查显示，西欧大多数国家对中国持负面看法，2019年法国民众对中国的好感度下降了8%。→ 21

<sup>47</sup>《财富》《苹果为何不顾关税威胁仍将大部分苹果公司产品保留在中国》，唐·莱辛格（音译），2019年6月14日

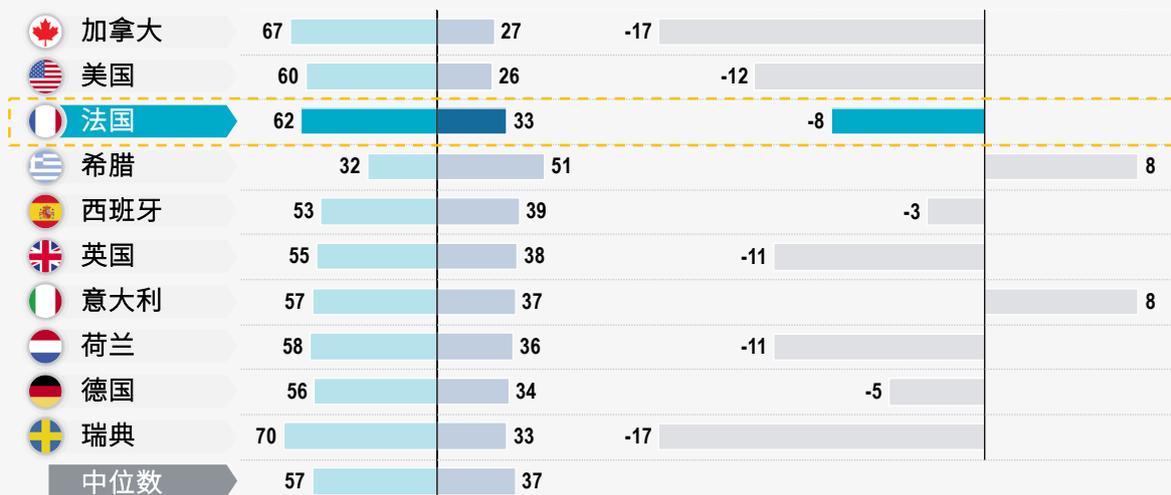
## 21 / 法国人对中国的整体看法仍偏消极

与其他西欧国家相比，法国人对中国持更消极看法

相较2018年，2019年法国人对中国的好感度下降了8%

受访者持有\_\_\_对中国的看法百分比

2018-2019年对中国持积极态度人数百分比变化率



资料来源：2019全球态度项目调查，皮尤研究中心，罗兰贝格

## 22 / 中国企业面临国内外的双边对外投资限制



中国

中国政府在2017年发布新版境外投资备案管理规定以**强化监管框架**；**国家发展改革委员会将对下列投资实施更严格的管控**：

- 中国企业控制的海外公司进行的在**敏感行业**的投资（境外注册中资控股企业）
- 境外注册中资控股企业进行的**数额超过三亿美元**的非敏感行业投资

采取自我监管举措避免因一些劣质投资引起的声誉损失

法国

### 强化外商直接投资监管

"...到今年底，针对非欧洲投资者在法国企业占股的国家管控门槛将从25%降低到10%..."

--布鲁诺·勒梅尔，2020年4月29日

### 技术产业压力增加

- > 悬而未决的法案使得通讯运营商在5G基础设施建设前需向法国政府递交授权许可

更好地管理法国战略资产的收购相关风险和主权控制

资料来源：中国财政部，中国国家发展和改革委员会，法国新闻报道；罗兰贝格

除了对中国生产低质量产品的观念外,对中国社会及其最近发展的认识不足也影响了中国企业的发展。一方面,在法国消费者对中国产品的印象仍然是低质廉价和假冒商品的情况下,在法国引进高端和高竞争力的产品给中国企业带来了额外的挑战。另一方面,中国的形象也给在中国在法企业赢得法国机构和消费者的信任带来了挑战。

### • 中国企业仍需致力于改善自身形象

华为、小米、阿里巴巴等多家大型企业通过引进有竞争力的产品和商业模式,在法国积累了稳固的消费者基础,有助于提升中国在各行业从劣质产品到高新技术产品的形象。例如2020年华为在法国开设了面积约850平方米的第一家旗舰店,凸显了时尚的高科技形象。

然而,对中国的看法不会在一夜之间改变。中国企业需要不断提供满足当地消费者需求的高质量产品和服务来证明其承诺。日本和韩国的品牌在进入欧洲市场时也面临着类似的形象问题,但通过不断提高产品质量成功地改变了品牌形象。此外,还需要国家层面持续群策群力,通过建立系统的机制,推动中国成为具有丰富文化底蕴和创新精神的品牌。

### > 受外商投资政策的影响,中国企业面临国内外越来越多的挑战

在中国企业积极增加对外投资,将其作为追求“走出去”的长期战略目标的同时,中国企业在国内和全球范围内面临着更加严格的外商投资管制的挑战。→ [22](#)

### • 为更好地管控投资质量风险,中国政府出台了更为严格的对外直接投资法规,中国企业面临挑战

从国内来看,近年来中国对对外直接投资的监管日趋严格,以更好地控制资本外流,也为了避免一些低质量投资带来的声誉损害。2017年以来,中国政府陆续出台了各种对外直接投资法规,通过监管框架完善监督管理机制。其中,中国控股(境外控股)的境外企业对敏感行业的投资需由国家发改委核准,非敏感行业的3亿美元以上的投资需报国家发改委核准后执行<sup>48</sup>。

### • 法国政府对外资投资的管控也更为严格

另一方面,欧盟和法国政府不断加强对外商直接投资的控制,以更好地管理重要战略资产被收购和所有权风险。

2019年12月,在《企业增长与转型行动计划法案》(Pacte law)框架下,法国政府依据法令加强了对外国投资的管控,该法令《货币与金融法典》(CMF)中的现行条例做了实质性修改。法国政府对敏感行业的定义范围扩大,包括国防、核能、食品、新闻、网络安全、半导体、能源储备、量子技术等领域。此外,该法令还规定外商直接投资筛选机制的关键持股门槛从33%降低到25%,意味着非欧盟投资者需要获得法国政府授权才能进行收购。

在新冠疫情期间,法国政府进一步加强了外商投资的监管,以保护危机下的战略资产。法国不仅将敏感行业的范围扩大到与生物技术相关的研发领域,还将上市企业的持股门槛从25%下调至10%,直至2020年底始终有效。

这些变化可能会增加计划在法国投资的中国企业所面临的挑战。然而,它对中国投资的影响仍有待观察。鉴于中国企业在国内已经面临严格的控制,近年来,中国企业投资质量大大提高,且聚焦于非敏感行业。

值得注意的是,法国继续对外资保持开放并重视本国作为投资目的地的吸引力(今年欧洲排名第一)。法国和欧盟的监管更多为了提供谈判工具和加强监督,而不是为了阻止投资。

### • 中国企业面临更为严格的管控,科技行业局势紧张升级

法国政府也加强了尤其在科技领域对中国投资的控制。2019年7月,法国提出一项法案,限制电信运营商在开发5G基础设施之前向法国政府提交授权申请。此外,运营商在选择某些5G设备之前需要获得许可,如果这些设备被认为对国家安全构成威胁,总理可以否决这一提议。截至5月14日,法国网络与信息安全局(ANSSI)仍在等待本法案的通过,并可能影响对核心领域部分限制的最终决定。如果法国政府最终通过该法案,中国的信息与通信技术企业将面临挑战。

## 2/ 法国企业在中国市场正面临限制及日趋增加的竞争压力

虽然大多数法国企业都已经在中国开展业务,并且中国市场为其带来显著收益,法国企业仍在中国市场面临着诸如市场准入和监管相关的挑战。虽然近年来市场准入情况不断改善,但总体上,法国和欧洲企业在日益复杂且竞争激烈的市场之中仍在增加收入和保持盈利方面面临着日渐严峻的挑战。

### > 尽管近年来中国经济开放程度大幅提升,但仍有部分行业

<sup>48</sup> 中国财政部及国家发展和改革委员会

## 不对外国企业开放

### · 中国经济的某些行业仍然受到限制

在1978年中国实行改革开放政策和2001年中国加入世贸组织后,中国经济逐步对外资开放。然而截至目前,中国各行业仍保持着不同的开放程度,许多行业或者完全拒绝外国投资,或者要求外资企业与本地企业合资经营。近年来这些限制已逐步取消,尤其在汽车业和金融业取得了重大进展。这些进展得到了外国企业的认可。在2020年,至少有41%的欧洲企业称上述限制已然放开。中国政府最近也采取措施为外国投资者投资上市企业提供便利。其中,资金要求已从1亿美元降至5000万美元,这表明政府在新冠疫情危机后吸引更多外商投资者的意愿。→ 23

然而,中国的外商投资负面清单里仍有40个项目,覆盖了能源、医疗、教育、农业、信息通信技术、运输、文化或法律服务等行业。即使这些限制往往只涉及上述行业中的一部分,并且有时能通过寻找当地的合资伙伴(例如汽车行业)轻易解决,但是这些限制也会为法国某些行业的企业进入中国市场带来挑战。通过保护一些行业免受外国公司竞争,这种限制促进了本土企业发展,让外国企业即使在随后的市场开放阶段也难以

渗透中国市场。金融行业即是如此。例如,本土银行和保险企业的实力使得外资银行和保险企业难以获得金融领域的市场份额。2019年第三季度,中资前5大银行在银行总资产中所占比例达到37%,40多家外资银行总资产在全国总资产中仅占1.2%。

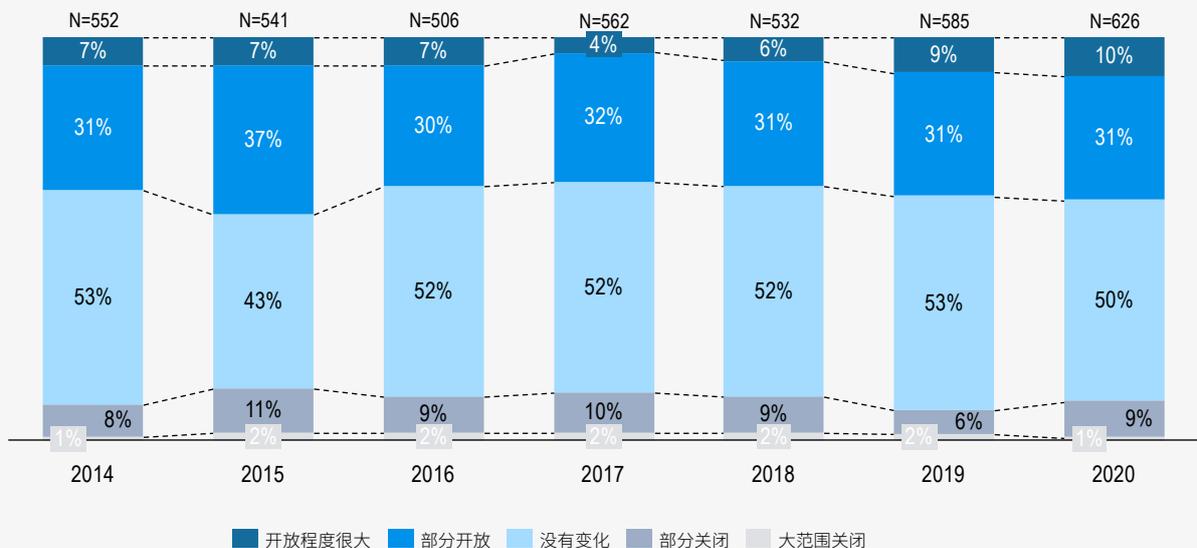
### · 虽然中国政府在努力减少各种壁垒,但法国企业仍面临间接限制

除了直接限制之外,法国和欧洲企业通常也面临着各行业的间接限制。中国欧盟商会在2020年进行的一项调查显示,29%的受访者称自己仍面临间接壁垒。即使部分金融业已对外资开放,但地方限制或其他监管障碍仍然严峻,比如金融企业需要在中国的每个省份获得相应执照,但如果没有本地合作伙伴会很难获得执照。→ 24

中国政府在放宽营商壁垒方面做了重要工作,以提供一个更好、更受欢迎的营商环境,逐步降低各种间接壁垒,在环境、社会和知识产权保护方面更接近国际标准。最近,中国在《民法典》中首次将所有主要财产和合同相关条款汇编成单一参考来源,这将简化处理中外企业的法律纠纷,加强了私营和国有企业之间的平等待遇。

## 23 / 欧洲企业整体看好近几年的中国的改革开放进展

欧洲企业对于中国市场开发程度的看法,2014年-2020年

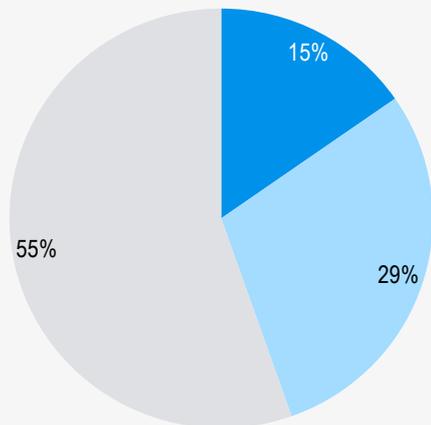


信息来源:中国欧盟商会商业信心调查,罗兰贝格

## 24 / 欧洲企业仍然面临许多市场准入间接壁垒

欧洲企业针对中国市场准入限制的看法, 2019年-2020年

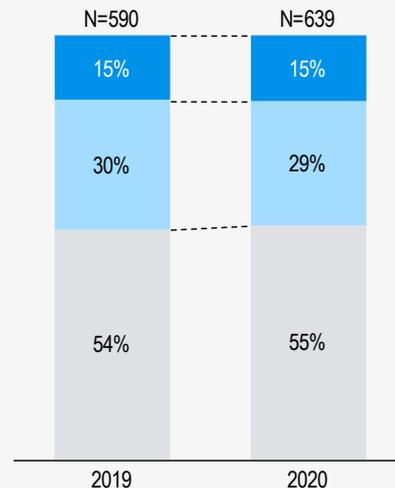
N=639<sup>1)</sup>



- 面临直接市场准入限制, 例如国家负面清单限制或禁止该行业, 或存在其他直接限制
- 面临间接市场准入壁垒, 例如企业因政策原因难以获取许可证, 或其他间接壁垒
- 不面临市场准入限制。下方(1), 每人可能选多个选项, 百分比数字按所选答案总量计算

1) 允许多选, 百分比基于答案数量

信息来源: 中国欧盟商会商业信心调查, 罗兰贝格



近年来, 中国政府也在努力减少限制出口的间接监管壁垒和关税, 并带来显著成效。例如法国企业发现如今进口化妆品和食品更加容易。然而, 要完全消除所有间接壁垒还需要采取更多措施。令人鼓舞的是, 我们仍有机会采取更多措施帮助法国企业在中国发展, 为实现此目标, 法国企业可分享其全球最佳实践经验。

### · 进一步开放有益于在华法国企业, 并有助于促进疫情结束后中国的经济复苏

有趣的是, 这些限制并没有阻止外国企业在中国市场取得成功。比如德国和美国汽车制造商在中国占有很高的市场份额, 巴黎银行和安盛集团、法国电力集团和苏伊士集团、达索系统、阿尔卡朗讯(现为诺基亚)已经能够通过寻找本地合作伙伴或寻找向外资开放的细分市场领域开展自身业务。尽管如此, 汽车业和金融业的开放对外国投资产生了积极影响: 特斯拉成为了第一家在上海开设100%生产基地的外国原始设备制造商, 安盛通过收购其与安盛天平财产保险股份有限公司剩下50%的合资企业巩固了其在中国市场的地位。这表明, 进一步开放可以推动外国对华投资的增加, 对法国企业和中国经济都有益处, 更有助于释放法国和欧洲企业在华的全部潜

力。

### > 面对来自中国本土企业的剧烈竞争, 法国企业在中国市场面临更多挑战

#### · 中国市场发展迅速, 拥有独特的数字化环境, 需要高度的本地化能力和灵活性

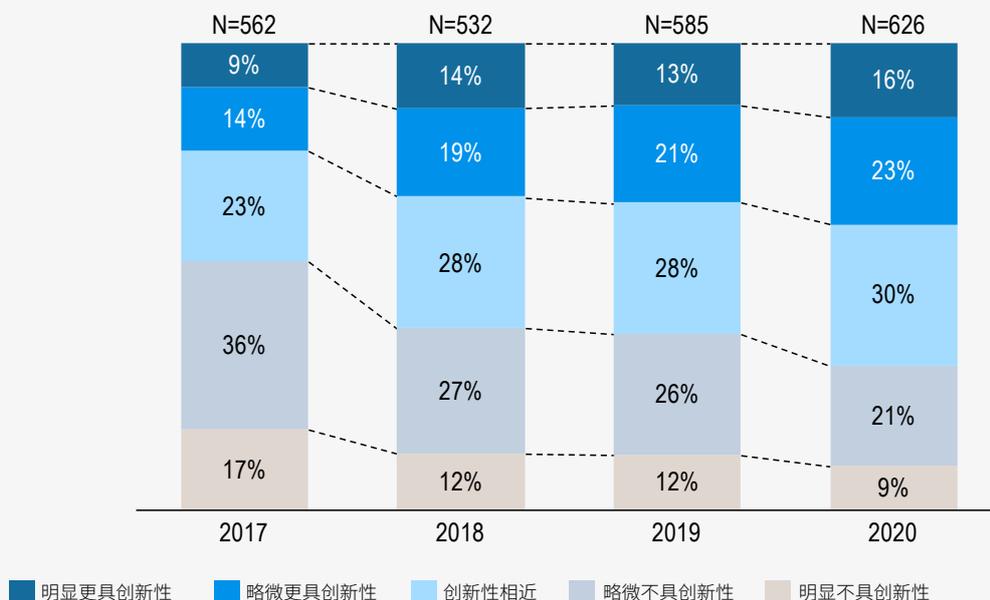
然而, 纵观法国企业在中国的发展历程, 法国企业今天面临的主要挑战是如何在一个竞争愈发严峻的市场上保持高水平竞争力。因为与世界上许多其他市场相比, 中国市场的快速变化和本质上的差异, 使得法国企业面临越来越多的挑战。→ 25

法国企业在中国面对的是客户受教育程度不断提高、有特定需求和特定营销渠道的市场。竞争对手提供的产品质量不断提高, 有时还会提出十分新颖的解决方案, 这些都处于快速发展的环境中。实际上, 有69%的欧洲企业在2020年报告中认为, 中国企业的创新能力与欧洲企业相比持平甚至更强。→ 26

中国拥有世界上最发达的电子商务业态之一, 约26%的零售业务在网上进行, 主要通过阿里巴巴(天猫、淘宝)和京东等平

## 25 / 欧企认为中企创新能力日益提高

受访者针对中国企业与欧洲企业创新力对比的看法, 2017年-2020年



信息来源: 中国欧盟商会商业信心调查, 罗兰贝格

## 26 / 中国消费品电商渗透率2019年已达26%

中国消费品销售额按渠道统计, [十亿欧元, 2010年、2014年、2019年]



资料来源: 艾媒网

台开展,这些平台开发了各自的生态系统和营销工具。中国也有自己的社交网络和娱乐平台,如微信(每日活跃用户数为12亿)已经发展成为拥有自己的生态系统的超级应用程序。中国也有抖音等目前全球流行的短视频应用程序,并正在开发如直播等新的创新营销方式。中国已发展成为移动支付的领导者。2019年,中国移动支付普及率达到智能手机用户人数的80%以上<sup>49</sup>。支付宝和微信作为金融科技巨头之一,为其庞大的用户群开发创新性金融产品。中国也是新零售业的领导者。阿里巴巴旗下连锁超市盒马生鲜将线下零售与电子商务、配送和餐饮结合,彻底改变了线下零售行业。中国在人脸识别和人工智能方面也处于领先地位,比如商汤科技。人脸识别技术已经广泛应用于支付和其他领域。最后,中国在电动汽车领域也处于领先地位,2019年中国完成了全球53%的新能源汽车销售<sup>50</sup>,拥有如比亚迪或宁德时代等几家世界最大电动汽车制造商和电动汽车零部件制造商。→ 27

这就意味着,法国企业如果要在 中国发展,就需要适应电子商务和零售、营销、支付等方面的特殊性,也意味着法国企业将要面对各个行业中创新能力越来越强的竞争者。但这也带来

了重大机遇。许多像欧莱雅或迪卡侬这样的法国企业一直以来以高度本地化、适应本地产品需求、采用数字化系统以及提高全球高层管理人员对中国市场的了解和接近程度的方法成功适应了中国市场环境。

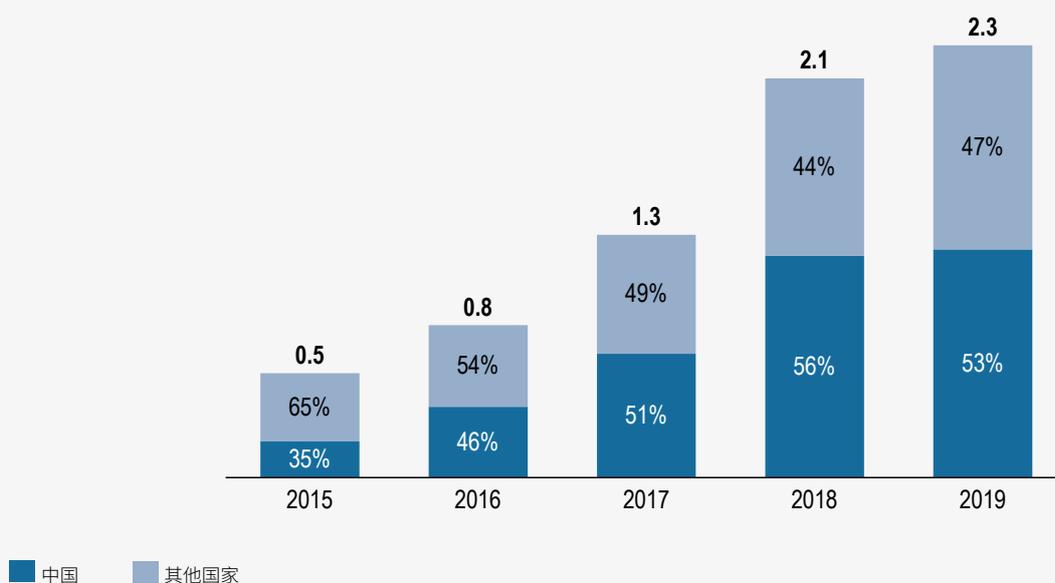
### • 部分难以适应中国市场的法国大型企业面临巨大挑战

然而,还有很多法国企业难以跟上变化的步伐。例如,以标致雪铁龙集团和家乐福为代表的法国企业是最早一批带着成熟的产品和完善的理念进入中国市场的企业,但近年来,它们的业务面临着严重困境。

因此,法国企业在中国似乎正处在十字路口。经过多年的收益增长后,法国企业正面临着更加严峻的市场环境、激烈的竞争、全球供应链的挑战以及更多增收和盈利的艰巨任务。为了继续在中国市场取得成功,法国企业需要将重心转移到中国,加强当地合作,以适应高度创新且竞争激烈的中国环境。

## 27 / 中国新能源汽车销量占全球的半壁江山

全球新能源汽车销量 [百万辆, 2015年-2019年]



资料来源:EV-Volumes

<sup>49</sup> emarketer.com,《全球近距离支付用户》,科里·麦克奈尔(音译),2018年12月17日

<sup>50</sup> EV volumes数据库

### 家乐福——法国零售巨头在中国的衰落

家乐福刚进入中国市场的表现令人赞叹,经历了10年的快速发展期。

- 家乐福于1995年进入中国市场,几年内先后在北京、上海、广东、四川等地开设商店
- 在最初10年里,家乐福在中国市场发展迅速。2006年,家乐福在中国有100多家门店。2009年,家乐福在中国拥有156家门店,销售额为366亿元人民币,而大润发和沃尔玛的销售额分别为404亿和340亿元人民币

传统零售业受到互联网和电子商务平台的冲击,自2009年以来,家乐福在中国进入了销售收入每年下降约10%的停滞期。

- 2012年至2017年,家乐福在中国的销售收入从56亿欧元降至46亿欧元,市场占有率降至~3%
- 包括阿里巴巴的盒马、京东的7Fresh和苏宁的苏鲜生在内的新兴零售企业的出现,也对传统零售企业产生了冲击
- 中国本土零售商为中国新零售业带来了快速发展阶段,家乐福却未能采取有效措施

面对业绩快速下滑,家乐福于2018年开始寻求与中国科技巨头的战略合作但为时已晚,因为其他竞争者已经通过与中国企业的合作获得了坚实的市场份额。

- 2018年1月,家乐福与腾讯签署了战略合作协议。双方拟合作的领域包括:数字化、智能零售、移动支付、数据分析等
- 苏宁于2019年6月与家乐福中国签订了股份购买协议,并以48亿元人民币收购了家乐福中国控股有限公司80%的股份

资料来源:专家访谈,案头研究,罗兰贝格

#### • 在华法国初创企业的发展任重道远

除了大企业,法国新兴科技初创企业在中国也面临困难。法国是初创企业和风险投资的重要中心,例如2017年6月,法国在巴黎创建了占地3.4万平方米的囊括1000家初创企业的中心。然而,法国未能将其技术创新初创企业带到中国,而其在中国创建的初创企业也难以发展。这种情况与融资和监管有关。在融资方面,法国风投和私募股权投资企业对中国的投资持谨慎态度,鉴于他们担心无法正确理解中国市场。对于中国的基金来说,缺乏文化匹配度是一个障碍。发债也带来了类似问题:中国规定,法国企业在中国不能发债,法国的银行也对此十分谨慎。总之值得提及的是,随着近年很多创业公司如雨后春笋般涌现,中国市场的融资竞争非常激烈。

### 3/ 中法两国企业都需进一步实现产品本地化、解决文化差异问题

#### > 企业文化存在差异,两国企业管理面临挑战

- 中国企业重视效率与试错理念,法国企业倾向于长期计划模式

孔子作为中国历史上最重要、最具有影响力的哲学家之一,影响了中国几千年的历史。孔子的哲学强调忠、孝、仁、义,即忠诚、孝顺、无私、正义。这些原则与中国传统文化有共同之处。中国传统文化重集体主义而轻个人主义、尊重等级制度、重视社会关系。与此同时,在过去的几十年里,一种强烈的企业家精神持续增长,并且正在给中国带来颠覆性变化。这种精神在

普通人身上比在商业上扎根更深。这种深入人心的精神源于早年对美好生活的深切渴望，以及如今的好奇心和经验驱动。这也反映在大多数勤劳的企业家身上，他们拥有愚公移山的坚定决心。在当代中国，这种传统的集体主义心态与企业家精神相互影响，不停创造出新的事物，引领着中国走向新时代。

另一方面，笛卡尔哲学的许多要素深深植根于法国的传统和思维方式中。笛卡尔是科技革命的关键人物之一，对数学和哲学都产生了重大影响。他最著名的哲学原理“我思故我在”指出，他的怀疑证明了他的存在，因为“思考”是人类力量的本质。因此，法国人非常重视理性和理智的讨论，对规划和做出正确决定的重视往往排在中国盛行的快速创造价值和试错心态之前。

这些不同的价值观充分体现了中法两国企业的文化和管理风格，也带来了各种挑战：

面对市场的快速变化和日益激烈的竞争，大多数中国企业都采取了快速发展的模式，而法国企业则更倾向于走长期发展路线，以保证可持续增长。这一差异可以通过马克龙总统和马云在2019年科技创新展Viva Tech上的讨论得到体现。马云提到，阿里巴巴今天成长为电子商务和科技巨头的的一个主要原因是，“他们在监管机构涉足市场之前，有机会率先推出创新的解决方案，如网上购物、在线支付和物流”，这与《通用数据保护条例》(GDPR)的规定形成鲜明对比，鉴于该条例是在制定标准以保证长期发展和安全的考虑下启动。

### • 法国企业缺乏灵活性的规划和中国企业“快速实践”的做法可能会带来挑战，导致战略错位

因此，这两种不同方法可能会形成不同的战略部署。法国企业的严谨计划可能不能实际引导其在中国市场的快速扩张，而中国企业快速征服者的身份可能被视为利益投机者，最终损害中国企业在法国市场的声誉。

除了文化观念上的巨大差异，中法两国企业在人员管理上有时也会遇到困难。由于中国企业习惯于采用严格的等级制度，有时可能会更难听到来自底层特别是来自外国雇员的声音。在一定程度上，法国企业采用了等级化和集中化的治理模式，这在一定程度上与中国的管理风格兼容，但也造成了类似的问题。事实上，法国企业自上而下、集中化的做法导致许多法国企业总部密切控制企业在中国的活动，有时会忽视中国文化和环境的特殊性。然而，在中国低语境的文化背景下，理解人们的真实意图和维持关系可能对表达方式更直接的法国文化构成挑战，尤其是在与当地合作伙伴和政府机构合作的方面。

## > 中法企业面临的共同挑战：吸引当地人才以提升本地化水平

### • 吸引和留住人才，法国在华企业面临挑战

随着中国社会经济的快速发展，中国的就业制度也日趋完善。吸引和留住本地人才，尤其是在数字化领域拥有专长的高素质人才成为法国企业在华业务面临的主要挑战。

根据欧洲商会在中国进行的《2020年商业信心调查》，55%的欧洲企业认为很难吸引中国人才，其中的37%也表示在留住人才方面面临挑战。→ [28](#)

中国每年有大量大学毕业生，外国或法国企业也因具备正式的高绩效人力资源经验，在吸引毕业生人才方面处于有利地位。然而，具有中法文化背景的高素质人才十分稀缺，尤其缺少高层管理人才。此外，法国企业不再依赖外派人员来管理中国市场，而是开始寻找具备多元文化管理技能和数字化专业知识、以及对中国消费者和本土市场开发有深刻见解的人才。

此外，新时期的中国人才所追求的核心价值不仅限于高薪。职业机会、培训机会、自主性、自我突破等因素也吸引着他们留在某企业，这给法国企业在中国开展长期的人才获取和人才保留项目带来了更多挑战。

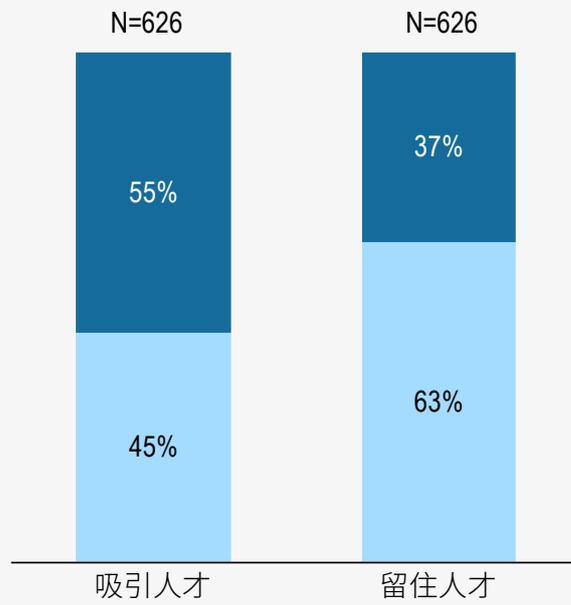
### • 中国企业在寻找熟悉法国当地法规和流程的人才方面也面临挑战

另一方面，中国企业明白要在法国市场取得长久成功的关键是本地化，中国企业也在积极寻找本地人才，特别是管理层人才。但对中国企业来说，吸引和留住这些法国人才的关键障碍是企业文化和管理风格的差异。

更重要的是，法国在“营商便利度”指数中排名第32位，“营商便利”指数是世界银行集团衡量商业法规的旗舰出版物。由于语言和文化上的阻碍，对于中国企业来说最难的是能在法国的法规、程序、法律、工会机构的难题中找到方向。因此，找到一大批熟悉复杂的地方法规和流程的人才对中国企业至关重要。

## 28 / 欧企人才吸引和留存方面的挑战

欧洲企业在中国面临人才吸引和留存方面的挑战, 2020年



■ 面临挑战    ■ 不面临挑战

信息来源: 中国欧盟商会商业信心调查, 罗兰贝格

### 图卢兹机场——关于由财务驱动的投资争议

2014年, Casil Europe(由大型国企山东高速集团持股51%)以3亿欧元的价格取得图卢兹布拉尼亚克机场(Toulouse-Blagnac airport)49%的股份。关键决策因素是考虑了机场的长期发展、旅客增长和就业,其中包括该战略机场的资金支出承诺——空中客车在该机场进行测试。

- 决策者重视该提议,因为该提议为图卢兹-布拉尼亚克机场提出了一个雄心勃勃的发展项目,调动了图卢兹地区的活力和吸引力;该提议基于机场通勤增加带来就业机会增加
- 剩余的股份掌握在法国国家和地方政府手中
- 此外,政府仍然是基础设施的拥有者和该行业的监管者

多年来,有部分媒体称Casil Europe只追求企业的分红,将机场的现金流降到最低,从而限制了其发展潜力。2019年, Casil Europe以5亿欧元的价格将其股份出售给埃法日(Eiffage),其5年的投资增值了2亿欧元。

相反, Casil Europe却认为,其成功地改善了机场的运营状况,其中包括:

- 收入和营业利润增长30%以上
- 乘客人数从2014年的740万人次增加到2018年的960万人次(年均增长率为7%)
- 用于现场开发工作的资金支出为8400万欧元,高于合同要求的6000万欧元

这笔投资是外商投资者投入法国国有资产中规模最大的一笔,后来成为争论的话题,也成为投资者参与的争议案例。背后的关键原因是双方的业务发展愿景和目标不一致:从中国投资者的角度来看,短期内实现经济利润增长的投资才是一项成功的投资,而可持续的长期发展则对法国企业至关重要。

中国和法国企业都可以从这一投资经历中有新的思考:

- 文化差异可能导致不同的愿景和管理冲突,协调发展目标是并购之后成功的关键
- 中国企业需要继续证明自己对于法国政府和法国企业的长期承诺,即通过创新产品和服务、增加就业等措施为法国经济和社会创造更多价值,从而改善中国企业在法营商环境

资料来源:专家访谈,案头研究,罗兰贝格, <https://www.france24.com/en/20191231-chinese-operator-sells-toulouse-airport-stake-to-french-company-for-%E2%82%AC200m-profit-1>

# 第三章

## 中法两国经济战略结合度高、互补性强,为中法两国企业的进一步合作提供了良好的基础 → 29

### 1/ 中法两国政府在实施以高科技产业、绿色经济和数字创新为重点的经济战略上具有较强的一致性

> 法国的长期战略侧重于发展高科技产业、应对气候变化和支持创新行为

• 法国以发展高科技工业为工业战略中心

首先,法国政府通过“未来工业”计划不断完善其产业战略。面对需要保持与消费者互联互通的挑战,法国企业需要改变商业模式,通过运用数字化技术实现生产实践的现代化。这一计

划将把云计算、物联网、人工智能、环保材料等新兴技术列为优先发展领域。

• 应对气候变化一向是法国和欧洲的首要任务

其次,为推动欧洲向清洁循环经济转变,欧盟委员会于2019年底启动了《欧洲绿色协议》(European Green Deal),旨在让欧洲在2050年实现气候中立。法国政府在应对气候变化和实现碳中和方面也做出了巨大努力。在2019年的联合国气候行动峰会上,马克龙总统敦促世界领导人“让年轻人更快参与”的气候行动。为了到2050年实现碳中和,法国议会于2019年通过了《能源与气候法》,其中包含支持发展可再生能源的各

## 29 / 中法经济战略结合度高、互补性强,为中法两国企业的进一步合作提供了良好机遇



资料来源:罗兰贝格

种措施,还包括更广泛的如使用电动汽车的能效解决方案。

### ·为促进数字经济卓越发展,法国持续采取举措

最后,法国总统马克龙不断提出促进数字经济发展的方案,这完全符合他将法国转变为“初创国家”和“创建领先科技企业”的雄心<sup>51</sup>。事实上,法国拥有一个充满活力的创业生态系统,2018年融资金额和交易量达到35亿欧元和728笔交易<sup>52</sup>。法兰西岛地区已成为欧洲最大的风险投资中心,2007至2015年间的投资额为31亿欧元<sup>53</sup>。但许多初创企业在扩大规模方面面临困难。为此,法国政府制定了发展目标:到2025年打造25家法国独角兽公司。作为这一举措的一部分,法国政府已经召集机构投资者在未来三年内注资50亿欧元以支持后期融资,还为法国最具潜力的初创公司设立了名为“NEXT40”的标签。为吸引国际优秀人才,政府也设立了法国科创签证(French Tech visa)。截至2020年1月,法国共有独角兽企业7家并增长显著,但与美国(265家)、中国(204家)、英国(25家)、德国(12家)仍有较大差距<sup>54</sup>。

### > 中国坚定不移地走全球化、高附加值生产和“互联网+”的道路

#### ·中国从全球化中受益并对全球化作出贡献,将继续加强其全球化战略

改革开放40年来,中国的经济社会发展取得了举世瞩目的成就。随着中国在世界舞台上的发展,中国通过跨境贸易、资本投资、和不断增加的人员往来对全球化进程做出了贡献,自身也受益匪浅。中国提出的“一带一路”倡议,旨在通过亚洲、非洲和欧洲的基础设施建设将广大国家连接起来,阐明了中国迈入全球化新时代的强大意愿。

#### ·《中国制造2025》聚焦以新兴技术为支撑的产能升级和绿色经济

在经济增长放缓、劳动力成本持续增长的情况下,中国政府制定实施“中国制造2025”十年发展战略,推动经济走出“中等收入陷阱”。大力发展高附加值产品和服务与绿色经济是中国制造业向技术密集型产业升级的必然要求。此战略确定了10个重点行业领域,其中包括电动汽车和其他新能源汽车、信息技术与通信、智慧机器人、人工智能等高科技产业,其他主要

领域包括航空航天、医疗器械与生物医药、农业技术等,以上领域均融合了大数据、云计算等新兴技术。

#### ·“互联网+”通过与传统产业的融合与发展,实现了生态环境的升级与丰富

“互联网+”作为一种新型经济形态通过互联网平台和信息技术将互联网与包括传统产业在内的其他产业进行融合,是中国经济发展的重要驱动力。中国总理李克强2016年在国务院常务会议上指出,“从制造业与互联网融合发展角度看,‘互联网+’是《中国制造2025》的根本支撑”。“互联网+”通过互联网金融、互联网医疗健康、互联网教育等新型发展模式实现了生态环境的升级与丰富,且“互联网+”正从消费性行业转向能源、农业等制造业。→ 30

## 2/ 中法两国聚焦于新冠疫情结束后的经济复苏

### > 新冠疫情结束后,法国将更加注重产业链回迁、医疗保健、教育和数字化转型

#### ·新冠疫情增强了提高经济主权和产业链回迁的呼声

据世界贸易组织预测,受新冠疫情的影响,2020年全球商品贸易额预计将下降13%至32%。这一急剧下降可能让许多人全球化进行反思,马克龙总统就是其中之一。正如他在2020年4月的演讲中所说:“我们感到全球化正在接近尽头,因为其削弱了民主。我们必须重新考虑全球化和主权条件”。马克龙总统的战略愿景是在保持法国在欧盟的领导地位的同时,更加关注法国的独立性。因此,产业链回迁和政府主权可能成为未来几年法国发展的关键方向。

#### ·医疗卫生体制的改革和完善已成当务之急

法国的医院和医务人员负担过重为法国敲响了警钟,反映出法国医疗卫生体系从基础设施到经营流程的各个层面都存在短板。法国前总理爱德华·菲利普(Edouard Philippe)于5月25日发起的名为“赛居尔改革”(Segur de la Santé)的倡议证明了这种情况。法国前总理承诺,医院医务人员的日常生活将在“未来几个月”发生变化。据法国《回声报》报道,政府将投入50至60亿欧元以提高医务人员的工资水平和改善工作条件。这与马克龙总统3月底宣布的对法国医院体系启动“重要投资

<sup>51</sup> 2019欧洲顶级科技创业峰会

<sup>52</sup> CB Insights,《法国2019年第二季度技术融资趋势》

<sup>53</sup> PNews.com,《巴黎成为欧洲风险投资中心》,伊丽莎白·门多萨(音译),2019年12月5日

<sup>54</sup> Statista,《截至2020年1月全球独角兽企业数量》,按国家计算

## 30 / 中法两国聚焦于新冠疫情结束后的经济复苏



法国

### 产业链回迁

- > 新冠疫情刺激了对经济主权和产业链回迁的需求

### 医疗系统改革

- > 改革并完善医保系统成为第一优先事项

### 教育

- > 教育正面临着技术鸿沟等重要挑战

### 数字化转型

- > 新冠疫情加速了经济数字化转型

资料来源:罗兰贝格

中国



### 社会稳定

- > 中国在两会上将社会稳定置于首要地位,包括稳定就业和减少贫困

### 新基建

- > 在技术创新的驱动下,中国发起“新基建”项目,减少疫情带来的负面经济影响

### 刺激消费

- > 以新能源汽车为代表的刺激消费计划表明政府对电动汽车的重视

### 医疗系统改革

- > 政府将启动医改政策,并用高科技如大数据和人工智能赋能



和复兴计划”一致,说明实现社会医疗卫生体系的现代化尤为必要。

### ·教育面临技术鸿沟等重大挑战

新冠疫情的爆发以及随之而来的封锁和保持社交距离的政策也影响了教育行业。学校停课时间的延长不仅给家长带来了更多经济负担以寻找合适的托儿服务,也对留在家里的学生产生了负面影响。最近发起的一项研究表明,封锁两个月以来,法国11岁以下学生和儿童的心理受到了长期影响。

此外,全国封锁的情况也是对教育技术的一次测试,但鲜有国家同时从国家和个人层面进行过准备。从国家层面上说,法国还没有完全准备好用这种线上的独特教学方式给学生授课。许多教师也没有准备过任何线上教育内容。除此之外,法国教育部事先也没有为教师提供任何线上授课的工具。从个人层面说,这种封锁显示了法国社会不同阶级之间的差距。许多特别是生活在巴黎、马赛、图卢兹等大城市郊区的贫困家庭没有台式电脑或笔记本电脑,他们的孩子几乎不可能参加网上课程。这种技术鸿沟遍布全球,即使在法国这样的现代化国家也是如此。

### ·新冠疫情加速经济数字化进程

新冠疫情无疑加速了各行业的数字化转型,比如初创企业和传统企业采用“在家工作”的模式。此外,标志雪铁龙集团已宣布在家工作将成为常规,意在只接受雇员每周在办公室工作1.5天。

2020年5月,法国政府和德国政府共同发起了一项旨在刺激欧洲从新冠疫情危机中复苏的计划。通过推动5G建设,建立安全的基础设施和支持人工智能的框架等关键措施以加快向数字化转型。尽管法国政府和企业危机前就已经开始进行数字化转型,但目前仍然面临着许多障碍,比如难以将消费者的传统消费行为转变为更加数字化的消费行为,以及严格的监管阻碍了科技企业快速发展。消费者的传统消费行为大多是通过人与人之间的接触发生的,但由于保持社交距离政策,这种接触在社会上和经济上都难以持续。因此,新冠疫情的爆发打破了这些壁垒,迫使企业利用数字技术维持业务。这显然是给那些只顾日常运营而忽略了通过数字化创新投资以获得长期适应能力的组织敲响了警钟。

### > 中国政府将关注社会稳定、建设新基础设施、刺激消费和医疗体制改革等问题

## ·中国把稳定就业和扶贫工作等社会稳定义题作为新冠疫情后协调社会的首要任务

新冠疫情在中国得到基本控制后，2020年5月22日在北京举行的两会确定了国家的经济和社会发展计划。几十年来，中国政府首次没有设定经济增长目标。鉴于今年第一季度中国经济萎缩了6.8%，国家将聚焦于社会稳定来应对恢复经济的挑战。中国志在抗击新冠疫情，并确定重振经济的重点将放在以下领域：稳定就业和扶贫工作。

在中国因新冠疫情封锁最艰难的时期，二月的失业率跃升至6.2%的高位。根据国家统计局的数据，四月份城镇失业率为6.0%，而三月份为5.9%。尽管中国经济自3月份以来出现了一定程度的复苏，但海外疫情的影响及其他挑战依然存在，并阻碍了许多企业的发展。这些企业可能需要推迟其人才招聘计划，优先考虑恢复业务。在此动荡时期，中国政府计划在2020年创造900万个城镇就业新机会，以帮助今年的应届毕业生就业。

得益于中国政府十年前制定的到2020年消除农村极端贫困人口的宏伟计划，约7.5亿中国人已经成功脱贫。中国在新冠疫情爆发期间仍在实现脱贫的路上。新冠疫情给每个中国人的生活都带来了深远影响。4月份以来随着大多数人的生活慢慢恢复正常，中国政府的注意力重新集中在消除极端贫困上。因此，约有60%的国家扶贫开发项目得到优先安排，并于3月底前恢复执行<sup>55</sup>。此外，政府还支持贫困劳动力从事农牧业销售，此举帮他们成功脱离了贫困。

## ·在技术创新的驱动下，中国启动“新基建”项目以抵消新冠疫情带来的负面经济影响

为抵消新冠疫情带来的负面经济影响，促进经济可持续增长，国家发展改革委员会启动了以信息网络为基础、技术创新为动力的“新基建”项目，旨在推动经济高质量发展。新基建项目主要包括7个领域：5G网络、工业互联网、城际交通和市内轨道交通、数据中心、人工智能、特高压、新能源汽车充电站等。虽然目前这一举措对经济的推动依然有限，但这预示着未来数字化升级的趋势将对中国经济转型产生积极的促进作用。此外，新冠疫情期间人们的工作和生活行为越来越多地转向线上，当前是触发全社会数字化变革的最佳时机，必然需要稳固的数字化基础设施建设。

<sup>55</sup> 中国国际电视台

<sup>56</sup> 国家统计局

<sup>57</sup> 中国商务部

<sup>58</sup> 中国商务部

为此，中国地方政府对“新基建”做出了快速反应。今年新发布的政府工作报告中，有25个省份将“新基建”项目作为年度工作重点，其中有21个省份拟推进5G网络建设。以上海为例，自贸试验区临港产业区管委会于2020年4月宣布，到2025年，临港产业区要加快推进5G网络建设，建成5G基站3900多个。本次发展规划的目标是在临港区域实现5G全覆盖，确保云计算数据中心机架达到九万个，物联网终端达到十万个。

## ·为加快经济复苏，中国政府施行鼓励使用新能源汽车等消费振兴计划

消费和投资作为中国经济增长“三驾马车”中的“两驾马车”，对2019年中国GDP的贡献率分别为57.8%和31.2%。但是，由于长期关闭公共场所，2020年一季度中国社会消费品零售总额比去年同期下降19%，对2020年一季度中国GDP增长的贡献率却仍为64.1%<sup>56</sup>。

鉴于刺激消费可能是新冠疫情后刺激中国经济增长最有效的方式，中国政府采取了直接发行消费券的方式来刺激经济。根据中国商务部初步统计，截至目前，全国有28个省份、170多个地方政府和社会资金共发放了价值190亿元的消费券。消费券包括两种，一种为通用券，可以跨行业使用；另一种是“定向消费券”，多为地方政府使用，主要用于餐饮业、文化旅游业和零售业等特定行业<sup>57</sup>。

此外，由于汽车行业占中国社会零售总额的10%<sup>58</sup>，且消费者还需要一定时间恢复消费信心，中国政府从3月31日起已率先出台了汽车消费专项政策，将对汽车市场特别是新能源汽车市场出台详细的鼓励政策以确保发展规划顺利实施。其中，刺激计划包括将新能源汽车补贴、税收优惠的政策延长至2022年。另外，中国政府为新能源汽车的基础充电设施投入了27亿元人民币，以消除消费者购买电动汽车时的主要顾虑。

## ·大数据、人工智能等高科技将支持政府卫生体制改革政策的出台

新冠疫情是中国卫生体系的“试金石”，而在新冠疫情的冲击下，提高公共卫生水平已成为中国重点关注的问题。可以预计政府的政策与卫生体制改革有关。李克强总理在两会上指出，中国疾病预防控制体系改革是今年政府工作的重中之重。国家卫生健康委员会要运用大数据、人工智能和云计算以构建

集中高效的指挥链,推进疾病预防控制体系现代化改革。在此基础上,国家卫生健康委员会将投入资金支持医疗健康相关核心技术的研发、强化初级卫生保健服务、鼓励发展商业健康保险。

### 3/ 在互惠基础上寻求更多合作机会,建立中法经济关系“新常态”

疫情严重时期,中法两国企业在振兴经济方面都面临着前所未有的挑战。不过,在政府政策的配合下,两国企业可以在许多领域互补合作,迈向中法经济关系更成熟、更互惠的“新常态”。近期地缘政治发生改变,近期美国与其贸易伙伴之间的紧张关系加剧,欧洲也朝着更加一体化和战略独立的方向发展,以及关于《中国欧盟全面投资协定》的讨论,这些地缘政治背景下的演变都为中法经济关系“新常态”的发展提供了历史性机遇。→ 31

#### > 应对气候变化是中法两国可以进一步加强合作的重要领域

首先,中法两国政府已经在环境保护的战略构想上达成一致。2019年,马克龙总统和习近平主席签署了一项协定,承诺遵守2015年的《巴黎协定》,该协定被视为强有力的应对气候变化行动的基准。尽管中国是世界上最大的碳排放国,但近几年来,中国政府在控制碳排放和保护环境方面采取了各种行动。2019年中国可再生能源发电量增长28%,占新增发电总量的20%以上<sup>59</sup>。此外,中国还支持新能源汽车的发展。因此,许多专注于电池和电动汽车零部件的中国企业已经获得了竞争优势。与此同时,法国政府5月启动了一项刺激消费计划,通过增加10亿至13亿欧元购买激励刺激电动汽车需求<sup>60</sup>,这可能是中国企业和法国整车厂合作、共同提升价值链能力的大好机会。

此外,法国在水电管理、废物管理等公共设施领域积累了丰富

## 31 / 中法两国之间存在良好的合作领域



### 绿色经济

> 应对气候变化是加强合作的重点领域



### 数字化转型

> 应对气候变化是加强合作的重点领域



### 通讯技术

> 构成有限国家安全风险的许多信息和通信技术合作领域均是未来合作方向



### 医疗

> 法国医疗科技的专业技术可以与中国的电子医疗解决方案结合以提升两国实力



### 文化交流

> 中法企业可通过文化活动和旅游业提升当代中国在法国的形象



### 支持产业回迁

> 中国企业通过提升生产力或升级供应链效率获取回迁机会



资料来源:罗兰贝格

<sup>59</sup> 2019 中国电气化发展报告

<sup>60</sup> 《回声报》-《汽车:关系史计划》

的经验，而中国城市地区的环境问题也日益突出。早在2014年，作为中法两国政府双边合作的成果，蔡甸中法生态城项目已经启动，成为解决武汉市能源管理、水源管理、废物管理、交通管理等相关问题创新解决方案的试验场。截至2019年，这座生态城市与中法企业共签订了30多个项目，集合了法国电力集团、达索系统等企业在生态管理和软件管理方面的专业知识，以及宝能、万达集团等中国企业在产业和房地产开发方面的专业知识。它展示了中法企业如何在政府的支持下，利用其优势互补性建立互利的生态系统。未来可以进一步加强这一合作传统，与威立雅、ENGIE、苏伊士集团、泰雷兹、达索系统等法国领先企业合作，将法国的专业知识推广到中国的智慧城市解决方案中。

### > 数字化和新技术展现出巨大的合作潜力

根据2019年全球创新指数，中国和法国在120多个经济体中按创新能力和技术产出分别名列第14和第16位。中国表现出了利用新一代人工智能发展计划 (New Generation of Artificial Intelligence Development Plan) 和新基建 (New Infrastructure) 等国家主导政策发展技术创新的坚定承诺，以及巨额研发投入。2019年研发投入增长了11.8%，达到2777亿美元<sup>61</sup>，占全国 GDP的2.19%。另一方面，法国实施积极的创新政策已有二十年，也是世界技术创新的领导者之一。近年来，法国在研发方面的投入约占 GDP的2.2%<sup>62</sup>，迅速成为技术创新的前沿，拥有泰雷兹、达索系统等领先企业。中法企业可以在人工智能、物联网等技术研究领域进行合作，加快数字化转型，共同推进创新。

法国在遵守欧盟规定的同时，在欧盟先进的科技初创企业体系中处于领先地位。2019年，法国创下了科技初创企业融资水平的新纪录，比去年高出四分之一。科技中心和创业孵化器为初创企业提供了更多早期成长机会，例如法国创业园区 Station F为年轻企业家提供充满活力的校园式工作场所，一些著名的法国初创企业也正在快速成长，如Blablacar（一款法国拼车软件）、Doctolib（法国医疗在线预约公司）和Sigfox（法国物联网技术服务商）。法国初创公司可以抓住这一机会扩大规模，不仅在美国，还能在市场规模更大、消费者心态开放的中国市场扩大规模，借此进一步探索包括中国企业在内的更广泛的法国科创生态体系。除了向在华法国科创公司提供更多的支持政策，正如法国政府通过发放法国科创签证放宽

外国数字人才在法国发展初创企业的限制，中国和法国初创企业还可以建立一个数字生态系统，以方便进入市场、获得数字人才、从而为初创企业创造双赢关系。以中法中心(French Chinese Center)为例，该中心在中国地方政府、机构和中国企业的支持下启动了“中国助推器”(China Booster)计划，旨在帮助法国初创企业更好地融入中国市场，并在中国市场上发展壮大。

电子商务领域是中法两国企业存在互补性的另一数字领域。中国电子商务领域约占整个零售市场的20%，已领衔全球。新冠疫情并没有对电子商务领域产生太大的负面影响，2020年第一季度的在线销售额与2019年持平<sup>63</sup>。在6月18日购物狂欢节的第一天，中国消费者对网上购物的热情高涨，使得天猫和京东平台产生了惊人的成交量。例如，iPhone在京东上的销售额5秒钟内就超过了1亿元人民币，第一天的总收入达15亿元。欧莱雅在天猫平台的销售额10小时内就突破了1亿元<sup>64</sup>。更有趣的是，在新冠疫情期间，由于人们长期远离商场和购物中心，线上直播交易变得非常流行。这一方式结合了直播媒体和电子商务平台并利用了名人线上的影响力。这些电商平台不仅销售打折商品，还可以销售家用电器甚至汽车一类的高价值商品。这对与消费品行业相关的法国企业和初创企业来说是一个很好的机会，他们可以在当地合作伙伴的支持下调整数字化战略，扩大在中国的业务。除了产品销售，法国企业还应利用电子商务渠道作为文化品牌形象建设的有效途径。与此同时，通过与阿里巴巴、腾讯和华为等科技巨头合作，法国企业可以获得在线零售、在线支付和云解决方案等多个领域的有力支持，建立能够作为亚马逊以外另一选择的法国电子商务平台。

### > 借鉴中国信息与通信技术，法国加速数字化转型

作为数字化转型的先决条件，信息与通信技术产业是许多新技术的关键基础，其发展对法国实现技术转型至关重要。事实上，信息与通信技术是物联网、自动驾驶、云计算等新技术和相关应用的关键推动力量。中国企业通过在研发方面的大量投资，在该行业获得了竞争优势。例如，在5G领域，华为被广泛认为是该领域的领军者。除了在成本方面众所周知的优势，华为在5G领域的另一个关键优势是更快的推广速度。这是因为他们的5G系统不像4G系统一样需要很多天线，因此需要的规划许可申请较少<sup>65</sup>。法国可以使用这些技术来节省时间

<sup>61</sup> 财新网

<sup>62</sup> 经济合作与发展组织

<sup>63</sup> 国家统计局

<sup>64</sup> 《中国日报》

<sup>65</sup> BBC技术部编辑

和资源,将有助于促进法国的数字化转型,且可以在法国政府颁布的关于数据安全和主权的法律法规的框架内实现。此外,制定信息和通信技术设备供应商应明确遵守的技术标准,将有助于营造透明可信的营商环境。同时,中法在信息和通信技术方面也存在许多合作领域,这些领域的国家安全风险有限,是法国和中国进一步合作的完美领域。

### **> 结合法国的医疗技术知识和中国的医疗数字化解决方案,加强两国实力**

最重要的是,中法两国的医疗卫生行业也显示出了强大的互补性。一方面,法国积累了悠久的科学历史和先进的生物医学技术,拥有赛诺菲、益普生、生物梅里埃等全球领先的企业。法国的医疗卫生系统尽管在疫情期间暴露了一些问题,但仍然是世界上最先进的系统之一,研发和创新产品服务方面的投资不断增加。其中,人工智能、大数据等新技术正在成为新趋势,广泛应用于法国三分之一以上的医疗健康企业<sup>66</sup>。另一方面,中国医疗卫生市场庞大,在人口老龄化和基本医疗保险覆盖率提高的驱动下,医疗卫生市场持续快速发展。尽管腾讯、平安保险等中国领先企业已经利用数字化技术改善了中国人的就医体验,刺激了他们对保险和服务多样化选择的需求,但随着对改善创新药物和创新疫苗、医疗设备、技术培训以及医疗体系的需求不断增加,中国医疗行业仍有很大的发展潜力。这些日益增长的需求为法国公司提供了把中国作为其发展国际市场基地的巨大机会。

### **> 文化交流发展潜力巨大,尤其需要增进法国对当代中国文化的了解**

如前所述,中国和法国一直保持着频繁丰富的文化交流。法国在中国的形象尤其成功,完美结合了历史悠久的独特文化艺术,以及在商业和工程领域极高的学术成就,这使法国成为中国游客和学生的主要目的地。然而,由于缺乏对当代中国的宣传,中国在法国人心目中的形象却停滞不前。因此,中法两国的企业都可以通过在法国赞助或建立中国当代美术馆、举办融合数字化技术的现代中国展览、支持法国学生到中国交流和寻找中国市场的就业机会等方式,为提升现代中国在法国的形象做出贡献。

### **> 从另一个角度看,日益高涨的产业链回迁需求不仅是对中国企业的挑战,更是加强中法关系的大好机遇**

更重要的是,日益高涨的产业链回迁需求不仅是对中国企业

的挑战,更是加强中法关系的大好机遇。近年来,中国企业的国际化战略进入了新阶段,即从收购本土企业向海外本土化生产转变。这一新战略的目标是根据当地市场的需要促进当地的生产销售,从而增加当地供应商的采购量,并在当地市场创造就业机会。宁德时代、三一集团等多家中国企业已率先在国际市场实现生产本地化,华为、比亚迪等行业龙头企业也已在法国投入巨资实现生产本地化。因此,中国企业可以通过在法国建立产能、投资研发和创造社会影响力,为法国的产业链回迁做出贡献。

与此同时,为了促进欧洲电池供应链的发展,法国和德国于2019年建立联盟发展电池工厂,以便在这一领域获得更多主权。法国经济财政部长布鲁诺·勒梅尔(Bruno Le Maire)宣布,计划为第一条生产线投资50至60亿欧元。最近,马克龙总统宣布了一项价值10亿欧元的刺激经济计划以支持汽车工业,包括未来将法国汽车企业的生产迁回法国的措施。为了实现到2025年在法国生产100万辆电动汽车的目标,标致雪铁龙、雷诺和其他主要厂商将在未来三年在法国投资10亿欧元<sup>67</sup>。中国在汽车行业的实力不断增强,拥有先进的技术和成熟的生产工序,中国与法国在产业链回迁和法国“未来工业”计划的发展方面可以找到更多的合作机会。这些机会可以从不同的方面加以拓展:帮助法国企业确保当地供应链的安全和提高供应链的能力;通过分享成熟的工艺标准提高生产效率;使生产过程数字化、自动化等等。→ 32

<sup>66</sup> Simons-Simons

<sup>67</sup> 《回声报》-《汽车:关系史计划》

## 32 / 中法企业之间存在才众多的合作机会

法国与中国企业的机遇



### 绿色经济

应对气候变化是加强合作的重点领域

- ▶ 在新能源汽车领域开展合作，实现碳排放平衡，这与《欧洲绿色协定》和《法国能源气候法案》相一致
- ▶ 利用法国在水/电/废弃物管理等公共设施领域的专业能力，完善智慧城市解决方案，解决中国城市的环境问题



### 数字化转型

技术创新、电子商务和创业是潜在合作的重要领域

- ▶ 在人工智能、物联网等科技创新领域展开合作，加速数字化转型
- ▶ 通过电子商务传播法国文化和生活方式、利用中国电子商务赋能法国当地企业
- ▶ 中国企业可为法国科创提供更多支持，建立更广泛的创业生态系统



### 通讯技术

诸多对国家安全风险影响较小的信息与通信技术领域均是未来合作方向

- > 通讯技术是实现新技术和物联网、自动驾驶、云计算等相关应用的关键赋能因素，且中国企业在这些领域有竞争优势
- > 法国公司可以利用中国的经验加快5G的部署，以减少国家范围内存在的技术鸿沟



### 医疗

法国医疗科技的专业技术可以与中国的数字化医疗解决方案结合以提升两国实力

- ▶ 法国企业可利用此领域的科技及经验，争取中国老年护理和基本医疗保险方面的机会
- ▶ 法国企业也可利用中国的数字化医疗解决方案以提升效率和服务多样性



### 文化交流

中法企业可通过文化活动和旅游业提升当代中国在法国的形象

- ▶ 联合中国企业、协会和法国政府建设中国现代美术馆并赞助相关活动，推广中国现代文化和先进的数字技术
- ▶ 支持法国留学生、游客、商人来华交流



### 支持产业回迁

中国企业通过提升生产力或升级供应链效率获取回迁机会

- ▶ 中国企业可以通过增加生产能力、投资研发和创造社会影响，为在法国产业回迁做出贡献
- ▶ 中国企业可以帮助欧洲和法国企业保障和升级当地供应链，通过共享数字技术和数字化流程提高效率

资料来源:罗兰贝格

# 第四章

## 实现新常态, 中法两国企业需要提高产品本土化程度, 深化并拓展双边伙伴关系, 增进相互理解

在几十年卓有成效的交流基础上, 中法企业现在需要将合作提升到一个新的水平。当今世界, 气候变化、数字化、贸易和多边主义的挑战要求双方加强合作。中法两国企业应加强在环境、数字转型等战略契合、优势互补的重点领域合作。但是, 如果要在新常态下取得成功, 这种合作需要双方持续互惠互利和本地化。随着中国企业日臻成熟, 高质量的技术和创新日益发展, 中法两国企业应共同努力, 发挥各自优势, 实现互利共赢。要做到这一点, 中法企业必须提高本地化程度, 以便在当地创造更多的价值并取得成功。这将有助于中法两国企业在供应链安全和经济主权日益重要的新常态下增强竞争力, 提高接受度。为达到共同目标, 中法两国的企业需要相互帮助, 加强伙伴关系, 甚至要超越核心业务问题, 例如加强文化层面的相互了解, 或帮助两国的初创企业发展。→ 33

**1/ 中国企业应注重在法创造更多价值, 增加对当地生产、分销和研发方面的投资, 与法国企业建立开放包容的伙伴关系, 为提升中国在法国的形象做贡献**

**> 为取得在法国市场的成功并最大化在法国创造的经济和社会价值, 中国企业需要增加在法生产、渠道和研发方面的投资**

过去几年里, 中国企业不断走向成熟, 提供更优质的产品和服务。在国内市场增长放缓的同时, 中国企业越来越多地将国际化视为一种新的增长动力。因为缺乏独立进入发达市场所需的产品和资源, 许多中国企业最初依靠收购外资企业进入国外市场。然而此后, 许多中国企业已经开发出在欧洲和法国市

### 33 / 对于中法企业如何加强合作的建议

对法国和中国企业的建议



中国在法企业



法国在华企业



- > 投资当地生产和研发
- > 增加当地采购, 扩大渠道网络
- > 提高当地雇员特别是当地高级管理人员占比

提升本地化水平

- > 加大产品、服务、研发和流程的本土化水平
- > 给当地子公司更多自主权, 提升灵活性

- > 提升技术协同, 包括分享专利、建立标准化技术
- > 支持中小企业和创业公司进入中国市场并在“一带一路”框架下开展合作

深化双边伙伴关系

- > 通过伙伴关系深化对中国市场的了解和准入
- > 通过合作, 从中国企业的国际化中获利

- > 提升品牌形象, 推广中国现代文化和技术创新
- > 在法国建立现代艺术博物馆、主办相关文化活动

促进互相了解

- > 通过建立全球和中国雇员间的联系, 深化对中国的了解

资料来源: 罗兰贝格

场上具有竞争力的产品和服务。

虽然通过当地渠道商完成出口可能是发展初期的选择，但中国企业现在越来越需要在当地建立公司，以支持其业务增长并扩大市场份额。中国企业可以根据不同行业采取不同形式，但中国企业若想在欧洲市场上有竞争力，最终需要在当地建立自己的渠道网络、研发中心，甚至生产工厂。

作为市场直接参与者，这将在极大程度上帮助中国公司提高竞争力，他们可以通过招聘当地员工来进一步了解市场需求，以便更好地服务客户。通过这一方式，中国企业还能在全球范围内从研发和设计领域的法国高素质人才中受益。

与此同时，中国企业提高法国本地化程度也符合法国的利益。因为这意味着对法国市场的长期承诺、高水平投资、更多本地就业，以及直接收购法企的需求减少。因此，中国企业的本地化在很大程度上有助于且符合法国近期加强供应链安全和产业链回迁的举措。

### **> 中法两国企业应建立开放包容的合作伙伴关系，增强高科技领域和市场准入的协同效应**

中国企业为了在法国市场上发展，应该加强与法国企业之间的伙伴关系。从几个角度来看，加强伙伴关系互利互惠。中国企业可以考虑分享技术和解决方案，以便更好地融入当地生态系统进入当地市场。除了与法国大型企业合作外，中国企业还应加强与法国中小企业以及初创企业的伙伴关系。双方合作不仅可以结合彼此的产品、知识和技能，为法国开发具有竞争力的解决方案，还可以帮助这些中小企业以及初创企业在中国市场或其他可能存在的市场进行扩张，从而帮助他们挖掘新的业务潜力。

### **> 中国企业应致力于提升品牌形象，为中国现代文化和现代技术在法国的推广做出贡献**

许多中国企业开发了非常有创意的解决方案，其中一些企业在世界处于领先地位或独树一帜。这些中国企业发明了许多改善中国人民生活的产品和方案，是现代化建设的推动者。虽然中国智能手机已在国内随处可见，但还有许多其他的中国创新产品。比如移动支付、新零售、电子商务、短视频平台、共享自行车、电动汽车和电动自行车都是中国社会的标志性元素，而这些元素在法国鲜为人知。中国企业通过示范、路演、展览或会议来推广或帮助分享这些解决方案，可以在改善中国和自身形象方面发挥关键作用。

此外，中国企业还可以通过资金支持来帮助推广中国现代文

化，推广方式包括在法国展示当代艺术、播放电影、表演戏剧或举办音乐会。例如效仿路易威登集团或卡地亚公司在中国建立基金会并成功举办展览，中国企业可以考虑在法国建立或创办与中国现代艺术相关的博物馆。

## **2/ 在华法国企业应提高本地化程度，深化两国企业合作关系，增强对中国市场的了解**

### **> 法国企业应促进产品、服务、研发和发展本地化，赋予本土子公司更多自主权，提高企业灵活性**

长期以来，中国一直被视为许多法国企业的制造基地，但随着中国经济的发展，中国也成为许多法国企业日益重要的市场。随着中国经济越来越多地受到内部消费的驱动，以及全球供应链可能发生的转变，企业在考虑扩大产能时可能会倾向于其他地区，这一趋势有望得到进一步加强。因此，法国企业为了满足本土需求，需要越来越多地进入中国市场。

法国企业在中国取得了广泛成功，往往受益于优质的产品和强大的品牌。然而，面对中国市场的独特性和日益激烈的竞争，有些法国企业发现在中国做生意越来越困难。一方面，中国竞争对手在不断提高产品质量和品牌形象，另一方面，中国在数字化、营销和技术创新方面具有很强的特殊性并发展迅速，因此需要法国企业具有很强的灵活性。

在这种情况下，为了在世界上最大和最有活力的市场之一取得成功，法国企业需要提高本地化程度。法国企业需要考虑进一步调整自己的产品以适应当地需要，还需要加强当地的研发能力和数字能力，以适应当地环境。法国企业需要调整其组织架构、流程机制和管理方式以适应中国的环境，在中国市场，敏捷和速度往往是最重要的成功因素之一。

提高本地化程度不仅将帮助法国公司在中国市场取得成功，而且还能让他们试验和开发新产品、新工艺和创新，从而用于全球其他市场。

### **> 法国企业应深化与中国企业的伙伴关系，增强对中国市场的了解与开拓并从中受益**

法国企业历来都是与中国本土合作伙伴一起进入中国市场，因为监管限制，在许多行业法国企业都需要与中国本土企业成立合资企业。如今，许多行业已经开放限制，不再需要与当地企业合资。但这并不意味着法国企业不再需要寻找本地合作伙伴。尽管面临巨大的挑战，但是与中国企业合作往往是实现本地化和在中国取得成功的最佳途径之一。此外，建立合作伙伴关系并不局限于成立合资企业。在新常态中，法国企业应

该将合作关系从传统的合资企业扩大到与中国科技巨头或地方的初创企业合作。与此同时，随着中国企业日益全球化，法国企业可以利用在中国建立的关系，配合中国企业的国际化进程，特别是在“一带一路”倡议下需求合作机遇。

**> 为增进双边了解, 法国企业应鼓励在华企业员工与中国员工的交流互动**

为了在中国取得成功, 法国企业不仅需要提高本地化程度, 发展与当地企业的伙伴关系, 还需要在全球层面上加深对中国的了解。总部及其他全球性机构的员工需要增加对中国市场的了解, 以便于能更好的和中国机构及其合作方进行合作, 并确保自身能够得到所需支持, 充分发挥潜力。这可以通过增加中国实体与世界各地其他实体之间的内部员工流动性实现, 也可以通过定期组织各级学习考察和交流实现。







# 作者

## 戴璞

全球管理委员会联席总裁 +86 21 5298 6677 - 814 [denis.depoux@rolandberger.com](mailto:denis.depoux@rolandberger.com)

## Nicolas Teisseyre

合伙人 +33 (1) 53670-973 [nicolas.teisseyre@rolandberger.com](mailto:nicolas.teisseyre@rolandberger.com)

## 王欣

合伙人 +86 21 5298 6677 - 813 [raymond.wang@rolandberger.com](mailto:raymond.wang@rolandberger.com)

罗兰贝格Nicolas Vincelot、梁少芳、David Li对本报告亦有贡献。

## 媒体联系

### 程俊

市场部负责人 +86 21 5298 6677 882 [renay.cheng@rolandberger.com](mailto:renay.cheng@rolandberger.com)

## 资料来源

此报告中数据及信息资料均来自于罗兰贝格行业信息采集与整理分析,其中包含20多家中法企业的专家访谈,以及诸多行业合作伙伴的公开信息,如市场、渠道等多种不同来源的数据整合而成

欢迎您提出问题、评论与建议

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

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。  
© 2020 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

罗兰贝格成立于1967年,是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自35个国家的2400名员工,并成功运作于国际各大主要市场。我们的52家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司出版

出版方

罗兰贝格亚太总部  
中国上海市南京西路1515号  
静安嘉里中心办公楼一座23楼,200040  
+86 21 5298-6677  
[www.rolandberger.com/zh/](http://www.rolandberger.com/zh/)

罗兰贝格 法国  
62 – 64 rue de Lisbonne  
巴黎,法国,75008  
+33-1-53670-320  
[www.rolandberger.com/fr/](http://www.rolandberger.com/fr/)