

下沉 绑定 嬗变 共创

看，跨国公司在华发展新趋势

■ 本报记者 张凡

中共二十大后的中国如何推进高水平对外开放？我们可以从黄浦江畔的“四叶草”里探寻答案。国家主席习近平在第五届进博会开幕式上视频致辞时提出了一系列对外开放举措，例如：创建“丝路电商”合作先行区，稳步扩大规则、规制、管理、标准等制度型开放，实施好新版《鼓励外商投资产业目录》，实施自由贸易试验区提升战略，全面深入参与世界贸易组织改革谈判，扩大面向全球的高标准自由贸易区网络等等。

作为全球首个以进口为主题的国家级博览会，举办五年来，进博会不仅取得了丰硕的合作成果，也成为了推动中国与世界市场相遇、产业相融、创意互促、规则互鉴的国际大平台。本届进博会有145个国家、地区和国际组织参展，其中8个国家首次参与国家展；284家世界500强和行业龙头企业参加企业商业展，数量超过上届，回头率近90%；不少企业参展面积逐届扩大，展台特装比例达到96.1%，高于上届水平；参展商，特别是大型跨国公司带来新产品、新服务，不断透露出新趋势、新布局。

今天，我们就从参展的跨国公司的表现中发现其在华发展新趋势，见证中国开放新航程。我们用四个词来概括就是：下沉、绑定、嬗变、共创。

下沉：“小城市”中的“大机遇”

在跨境电商快速发展的今天，各类物流快递企业，特别是跨国物流企业逐渐站到聚光灯下。作为首家进入中国市场的国际快递企业，DHL在过去三十多年间持续加大投入，建设物流基础设施和网络，累计投资超过百亿元，已在中国建立起广阔的国际快递服务网络。在本届进博会上，DHL展示了DHL货机模型、Formula E(电动方程式)赛车模型、可降解的快递箱做的互动背景墙等物品，展现其可持续发展理念。

除了实物展品之外，DHL还借助进博会这个平台向各方透露在华新布局。其中值得注意的是，DHL将目光聚焦在了下沉市场上。所谓下沉市场，是指三线以下城市、乡镇与农村地区的市场，范围大而且分散。

“下沉市场面积广袤，人口众多，不仅蕴藏着巨大的消费潜力，还有优质商品供给力，是中国双循环新发展格局的重要支撑。近两年，我公司先后在泰安、银川、宝鸡、九江和安平等地开设直营服务中心。”DHL快递中国区市场销售高级副总裁张浩在接受《中国贸易报》记者采访时介绍说，这些城市经济基础较好，发展潜力巨大，城市功能完善，区域辐射带动能力强，在推动高质量发展方面具有优势条件。此外，这些城市积极推动外向型经济发展，并着力发展现代物流业，扶持支柱产业“走出去”，这将带来更多的国际物流需求，具有很好的发展前景。

DHL投资布局下沉市场，一方面是看到了“小城市”中的“大机遇”，另一方面是要在越来越多的当地企业出海的进程中寻找新的业务增长点。

例如，DHL近期在河北省安平县新开设了直营服务中心。这是DHL在中国区开设的又一个县级服务中心。安平县被誉为中国的“丝网之都”，编织类丝网产销量和出口量均占全国的80%以上。安平县通过大力发展外向型经济，丝网产品已远销190多个国家和地区，全球市场占有率逾70%。近年来，该县持续优化营商环境，加快建设内陆港，推动跨境电商、海外仓等新业态新模式发展。DHL正是看到这一大产业和新机遇，在该县开通了直营服务，以更优的转运时效助力当地企业的出海之路更快捷、更通畅、更稳定。

“这是DHL快递持续深耕、扎根中国市场的有力体现。”张浩观察到，对于C端消费者而言，随着购买力下沉，低线城市消费者对于高质量商品的消费意愿和消费能力都有所提高，跨境电商的蓬勃发展，也进一步带动了消费支出。对于企业而言，中国的产业也有下沉的趋势，向低线城市不断纵深发展。此外，B端企业也在积极布局跨境电商，在政策利好的支持下，加速产品出海，这也随之带来了国际运输需求，而且对于时效性要求越来越高，而高转运时效正是DHL快递的核心竞争优势之一。

在张浩看来，像DHL这样的外企在下沉市场大有可为。他说，较之国内物流，国际物流操作更为专业和复杂，不仅涉及面更广，路程更远，而且还涉及到进出口国的海关申报清关等操作。因此，DHL不仅仅是帮助当地企业承运货物，而且还以先进的国际化理念、流程和标准，助力这些中小企业搭建物流体系，培养专业人才。此外，在下沉市场，供应链效率的重要性更为凸显，这也是DHL布局下沉市场的原因，以更好地为客户企业提供物流供应链管理和服务。

“随着低线城市配套设施逐步完善，对外开放力度不断加强，营商环境持续向好，相信下沉市场将进一步释放更多的活力和动能，在新发展格局中发挥更有力的支撑作用。”张浩说。

近年来，随着对外开放的不断深入，中国三线以下城市的经济实力和居民消费能力都大大增强，下沉市场或将成为中国消费升级的“主战场”。DHL等外物流快递企业在下沉市场的加快布局，已然形成了示范效应，在发展当地产业的同时，也会吸引更多的外企布局这些地区。

绑定：中国是“大市场”更是“好伙伴”

如果非要给“绑定”这个词加上一个限定词的话，那非“深度”莫属。

全球矿业巨头力拓集团虽是进博会的新面孔，但其却是中国市场的老朋友，近年来更是与中国合作伙伴“深度绑定”在一起。在本届进博会的力拓展台，力拓不仅展示了来自全球业务地区的十余种优质金属矿物，并通过电子触屏、虚拟现实(VR)动感座椅等形式展现绿色、智能化供应链，呈现低碳产品在汽车、饮料包装等领域的应用成果，还特别展示了与中国合作的悠久历史。

1973年，力拓首船铁矿石从西澳大利亚运往上海，迄今已为中国提供了超过35亿吨优质铁矿石及其他金属矿物和重要原材料，有力支持了中国的工业化和城镇化进程。近年来，力拓还在中国积极履行社会责任，努力成为业务所在地区带来积极影响，通过助力贵州毕节乡村振兴等项目，致力于成为中国繁荣道路上的可靠伙伴。

对力拓集团来说，中国不仅是市场，更是合作伙伴，在产业链方面加深了合作。力拓集团首席商务官、中国区主席白睿明(Alf Barrios)介绍了一系列合作成果：2012年，力拓与清华大学成立清华—力拓资源能源与可持续发展联合研究中心，并将在今年12月迎来中心成立10周年；与包括中国



宝武、首钢集团在内的中国客户合作，支持其实现自身减碳目标，共同开发钢铁行业减碳方案；今年，力拓在北京成立中国技术与创新中心，以其为平台，将中国的技术创新能力引入力拓全球业务运营需求中，与力拓的专业能力深入融合。

记得在力拓中国技术与创新中心成立时，力拓集团首席科学家司南杰(Nigel Steward)曾说：“在过往与中国合作伙伴的合作过程中，我们已经从中国快速发展的技术能力中受益匪浅。如今，中国已在技术创新的驱动下进入高质量发展的新阶段。中国技术与创新中心将成为我们进一步深化技术合作的桥梁，我们对这一前景感到非常振奋。”

这意味着，力拓与中国合作伙伴的关系不仅在中国市场上延伸，更在双方的全球合作中发展，其中包括力拓与中国合作伙伴在西芒杜项目上开展合作。相关资料显示，几内亚西芒杜项目是全球储量最大、品质最高的未开发铁矿。西芒杜拥有总资源量超过100亿吨。其中铁矿石资源量22.5亿吨，已探明铁矿石品位约66%至67%，投产年后产量有望达1.5亿吨。西芒杜项目主体可划分为三方，即以力拓、中国铝业、中国宝武为主的联合体；由中国宏桥集团、新加坡韦立国际、烟台港集团和几内亚联合矿业供应集团组建的“赢联盟”；几内亚政府。该项目一旦投产，将对中国的铁矿石进口十分有利，能够满足中国对铁矿石的部分需求。

“我们很荣幸能够参展第五届进博会，向中国以及全世界的观众展示我们的产品和服务。中国是力拓最大的市场，也是我们重要的长期战略合作伙伴。我们希望通过进博会的平台，能够与现有客户以及潜在客户对接他们的低碳战略，探索新的合作机遇，协力推进价值链的高质量、可持续发展。”白睿明说，未来，力拓不仅将继续为中国提供其发展所需的优质资源，还会与中国伙伴一道，最大限度地提高社会效益，并将所有经营业务对环境的影响降至最低。

由贸易商转变为合作伙伴、投资商，是许多像力拓一样的跨国企业的做法，而进博会就是这样“一个身份转换器，实现了展品变商品，展商变投资商。可以预见，随着我国“走出去”与“引进来”的持续互动，未来将还有更多的外资企业与中国企业成为全球的合作伙伴。

嬗变：新动能新趋势催生新玩法

2022年已经逐渐接近尾声了，你还没接触过元宇宙？没有玩过飞盘？那说明你没有跟上潮流。不过，从进博会参展情况来看，参展商们可没有放过这个机会，在新潮流下找到了新玩法。

冯氏集团就带着旗下利悦推出的都市运动型超写实数字人“Aja阿姐”参展，旨在以元宇宙概念突破传统的零售场景，打造零售新可能。在刚刚过去的上海时装周上，“Aja阿姐”为众多时装品牌预览展示了走秀场景和效果。而在未来，利悦还会借助数字人形象，为更多品牌提供在线上平台的服装上身演示以及数字化营销。

在冯氏集团中国区总裁冯裕津(Stephen Fung)看来，这体现出中国消费市场发生了较大的变化。首先是消费群体的年轻化。Z世代和年轻消费群体已崛起成为消费市场的主力军，众多潮流趋势和爆款产品的诞生都离不开Z世代的追求与热推。其次是消费选择的多元和个性化。无论是Z世代等年轻群体还是普通大众消费人群，人们的消费需求相比之前更加多元，且更加关注产品本身的质价比，并对符合自身价值观的产品展现出更高的购买意愿。最后，新消费有向垂直细分赛道拓展的趋势。无论是近年来大火的飞盘、瑜伽等户外运动，亦或是以元宇宙为代表的虚拟经济，都是现有品类的垂直领域，显示了新消费体系下行业细分赛道的增长潜力。

“冯氏集团作为一家消费品供应链跨国企业，零售一直是四大核心业务之一，我们也一直把拓展新消费领域的布局，当做集团未来发展的重要着力点。”冯裕津说，在消费趋势被不断重构的当下，公司希望能凭借自身百年消费品供应链的管理经验，持续发力业务多元化布局和数字化创新。

冯裕津认为，在政策驱动、收入结构优化、营商环境利好等多重因素的共同努力下，大众消费市场正迎来新一轮的扩容。在全社会积极构建双循环发展新格局的当下，持续释放内需潜力已成为驱动中国经济与消费持续增长强劲动力。也正是市场持续向好的态势，奠定了新消费更坚实和充满潜力的发展土壤，“我们相信，在消费新模式、新场景、新业态不断涌现的今天，只有精准把握核心消费群体与市场需求，快速反应持续创新才是制胜未来的关键。”

冯氏集团旗下利悦(WML)在推广飞盘运动方面就取得一系列成

果。今年，他们不仅创办了“乐蜂”城市运动社群，更是与合作伙伴共同打造了飞盘俱乐部冠军系列赛(UCCS)，并在上个月于珠海成功举办首次粤港澳大湾区站系列赛事，助推全民健身热潮。此外，利悦(WML)与全球体育赛事知名品牌NBA合作男士洗护个护品牌，联手为消费者们打造更优质的洗护个护产品。

“我们认为，中国市场与国际市场的互通是发展的关键，未来还要不断深化‘引进来’与‘走出去’，积极融入双循环新发展格局。”冯裕津表示，多年来，冯氏集团立足香港和粤港澳大湾区，扮演着联通国内外市场的协调者角色，对海内外的市场消费需求有着深刻了解，并积累了与众多国内外品牌合作的资源和经验。今年，冯氏投资与Investcorp携手合作，对粤港澳大湾区的中型企业进行了投资，希望通过海内外力量的优势互补，助力大湾区产业和技术集群、商业生态体系的蓬勃发展。

此外，冯氏集团也致力于携手更多中国本土合作伙伴，打造更多符合中国消费者需求的定制化产品，帮助本土企业和品牌拓展更多领域的发展可能。

“我们希望借助进博会等开放平台的机遇，能大力发掘和培育优质的本土企业，携手共创，为消费者带来更优质的产品和体验，带动内生经济发展，助力中国经济的多元繁荣。”冯裕津说，近年来，中国的新消费呈现欣欣向荣之势，并孕育出更多新消费领域的新动能、新趋势、新玩法。

正如冯裕津所说，跨国企业只有联通海内外资源，紧跟发展潮流，才能在中国市场不断取得新成绩。

共创：要“在中国”更要“为中国”

2002年中国足球荣耀时刻同款战袍，2008年北京奥运会中国体育代表团运动服、2020年东京奥运会中国女排战服、北京马拉松40周年纪念城市限定跑鞋，2022年北京冬奥会中国滑雪运动员苏翊鸣同款雪服，2022中国网球运动员吴易昺同款网球鞋……观众在参观本届进博会阿迪达斯的展台时，被满满的情怀所打动。

这是阿迪达斯在中国市场25年所推出的一款款高光产品。这些展品全面展现了25年来阿迪达斯长期参与助力中国体育事业发展、亲身见证中国体育迸发的高光时刻，彰显阿迪达斯作为具有社会责任感的企业公民，发挥运动之力，为中国体育事业所作出的积极贡献。除此之外，阿迪达斯还设立了“本土共创”展区，展示其扎根中国市场25年来，不断探寻从引进到共创的发展之路。

“今年是阿迪达斯深耕中国的第25年。这些年来，我们一直在努力深入研究中国市场，并挖掘消费者洞察，希望最终创造出适合中国市场的产品，推行真正满足中国消费者需求的举措，以进一步赢得本土消费者青睐。”阿迪达斯大中华区董事总经理萧家乐(Adrian Siu)介绍说，随着文化自信在中国年轻一代心中的崛起，包括中国非遗文化、民族特色等传统文化也逐渐被视作Z世代等年轻群体表达自我态度的新方式。

这在“本土共创”展区就有所体现。这里有全球首秀的重磅产品——中国著名当代艺术家韩美林先生参与设计的阿迪达斯2023十二生肖新春特别系列，该系列以中国传统玄学中的“六合”为灵感，共含12双鞋款，实现了中国元素与国际潮流的结合；这里也有adidas Originals万物寻宗非遗文化新品，拉近传统文化与现代的距离；也有其与中国青年设计人才合作的产品，例如T恤烫印等中国新生代的原创设计。

实际上，早在十几年前，阿迪达斯就尝试将中国本土文化和国际DNA结合在一起，践行共创的理念。例如，2009年，阿迪达斯和李连杰携手推出“武极”系列，该系列将人与自然的独到见解融入在中国风格的产品设计中，在之后的十多年中持续向世界介绍和普及中国文化，并且通过挖掘优质的本土青年设计师，作为与年轻人对话的方式和产品创新的动力。

“2019年，阿迪达斯亚洲创意中心在上海落地，能为所有核心产品提供支持。在这里用4至7个月的时间就可将初步创意转变为产品，每年有数以千计的产品从这里输出。如今，亚洲创意中心的设计大约占阿迪达斯中国整个产品设计的30%左右。”萧家乐说，在此基础上，阿迪达斯与易燃、张权等先锋艺术家联名推出“燃谷子下山”和“木偶系列”，并通过GENBLUE三叶草品牌文化赋能计划，挖掘更多优秀的本土设计师，让中国的创新设计力量走上世界舞台。

萧家乐接着说，除设计创新外，阿迪达斯将一直持续发力科技创新，以可持续和三环体系为代表的理念创新以及线上线下融合的体验创新，不断从外部吸取养分，并在内部完善产品理念，让不同年代的年轻人都能感受到阿迪达斯产品中承载的文化和思想，更深入中国市场的发展脉络，更贴近中国消费者的多元需求，为更完美的体育表现和生活品质作贡献。

阿迪达斯在华发展的进博会故事体现出“在中国，为中国”是不少外资企业在华发展的战略和方向，也进一步彰显了外资企业扎根中国的信心、决心和恒心。

“基于对中国市场的信心，我们未来会持续加大在华投资和研发力度，在产品、营销、渠道三大领域均以积极、灵敏、创新的姿态应对变化和挑战。未来，我们在加强个性化服务的同时，会更加注重数字化战略布局去和Z世代沟通，使大中华区成为阿迪达斯‘掌控全场’2025发展战略中不可缺少的重要部分。”萧家乐说。

改革开放以来，跨国公司与中国市场互相成就、共同成长，下沉、绑定、嬗变、共创，这四个关键词证明了跨国公司持续看好中国市场不是一句空话，而是实实在在的行动。

在他们的行动中，我们看到了中国坚定不移地推动对外开放，并不断向更大范围、更深层次、更多领域挺进，对外开放已成为当代中国的鲜明标识。正如习近平主席所说：“我们要以开放纾发展之困、以开放汇合作之力、以开放聚创新之势、以开放谋共享之福，推动经济全球化不断向前，增强各国发展动能，让发展成果更多更公平惠及各国人民。”

本版图片由受访企业供图