

『我在这里，看见向上的中国』

创新发展
机遇满满本报记者
李婕
廖睿灵

松下控股株式会社全球副总裁本间哲朗：

市场环境更开放，供应链体系更强大



12月初，松下控股株式会社全球副总裁本间哲朗在广东广州参加了2024年“读懂中国”国际会议。提及松下在华业务情况，本

间哲朗谈到一组数据：1985年，松下在中国的事业规模占集团全球业务不到2%；到2023年，这一数据已增长至23%，中国成为集团在海外

的最大市场。一家在华发展超40年的跨国企业，为何如此看重中国市场？本间哲朗这样总结：中国不仅是制造大国、消费大国，也是创新大国、工程师大国。

“松下自1978年进入中国市场以来，经历了快速发展和转型期。”本间哲朗说。

一方面，中国不断推进市场改革，对外开放的大门越开越大，为跨国企业带来了发展机遇；另一方面，中国本土企业也在迅猛发展，

这使得跨国企业愈发重视实施本土化战略，助力其提升在华知名度和业务收益。

“我们在中国的业务板块可以概括为‘健康智能住空间’‘移动出行’和‘智能制造’三大领域，这些板块是响应中国人口老龄化趋势、注重环境事业和制造业高质量发展的成果。”本间哲朗告诉记者。比如，在移动出行方面，伴随中国新能源汽车产业持续壮大，松下通过打造丰富的车载零部件、提供相关解决方案，支撑中国新能源汽车市场发展。

在中国做生意，最让本间哲朗印象深刻的，是中国拥有完善、成熟的供应链和产业链。“松下在中国销售的几乎所有家电产品和住宅设备，都由中国团队研发、制造。我们在中国有超过6000家供应商，几乎各类原材料、零部件、整机，甚至自动化的生产设备，都能在中国得到满足。”他说。

开放的市场环境也为跨国企业坚持在华发展提供了信心和支撑。从出台外商投资法，到全面取消制造业领域外资准入限制，各类对外开放举措不仅打造起更开放、更有韧性的产业链供应链，也有利于持续优化引资结构。以松下为例，近4年时间里，松下对中国的18个事业基地进行了新投资。今年10月，松下在苏州举行了电子材料新工厂奠基仪式，该工厂将进一步扩大产能，为中国的半导体产业提供优质封装材料。

“我们持续加大在华投资，正是因为看好中国经济长期走势。我们相信，中国着力发展新质生产力，利好经济长期稳定增长，这将持续促进技术创新和产业升级。”本间哲朗说。

现在，除了松下高管一职，本间哲朗还兼任中国日本商会会长。根据该商会发布的《中国经济与日本企业2024年白皮书》，在华日本企业对中国市场的投资意愿改善，56%的受访日资企业表示在2024年“增加”或“保持”投资规模。“中国供应链稳定、可靠、灵活的优势愈发凸显，期待更多外资企业在中国建立起自己的供应链、价值链，共享中国大市场的发展机遇。”本间哲朗说。

德国克诺尔集团亚太区执行董事会主席徐保平：

中国市场让我们持续受益

位于重庆的轨道系统生产基地正式投入运营，并同步签署新一轮扩大投资协议；位于大连的新工厂竣工投产，在先进制造等方面更进一步……今年，德国克诺尔集团在中国市场好消息不少。

“如果没有深耕中国的初心与决心，很难与中国市场同频共振。”德国克诺尔集团亚太区执行董事会主席徐保平说。

克诺尔集团是世界领先的轨道车辆和商用车制动系统的制造商。就商用车领域来说，克诺尔在中国市场的本土化生产开始于2004年，从最初的大连工厂发展到拥有大连、重庆、十堰、苏州四大生产和研发基地。今年竣工投产的大连新工厂，就是克诺尔在中国技术创新与本地化生产能力的重要扩充。

如今，克诺尔在中国共有15处生产基地和4个研发中心，形成覆盖研发、生产、销售及服务的本地化全产业链布局。

不论是投资设厂、新设基地还是扩大研



发投入，都是克诺尔不断加码中国市场的直观体现，用徐保平在采访中提及最多的一个词来形容，就是本地化。

本地化，一方面源自产品品质与安全需要。

徐保平介绍，从制动系统、空调到车门系统，全球每天有数以亿计的人乘坐的交通工具采用了克诺尔的零部件。因此，对克诺尔来说，确保产品的可靠性和安全性至关重要。而中国供应链的优势，吸引着克诺尔不断打造本地化的研发和生产交付能力。“中国供应链的优势已经不仅仅是成本，还有强大的创新能力和高品质的交付。”徐保平说。

另一方面，巨大的市场、多元的应用场景，让本地化成为业务发展的必需。

徐保平举例，中国市场有着克诺尔众多业务伙伴；许多轨道交通和商用车电动化、智

能化的零部件和产品，最早是在中国市场应用；克诺尔的多款最新技术，都是基于本地的市场需求，和中国客户紧密合作开发的……近年来，克诺尔还持续加大在中国市场的投入，“必须做到完全的本地化，才能跟上中国市场的发展速度。”徐保平说。

深耕中国市场这些年，克诺尔也见证了中国轨道交通事业的快速发展。徐保平分享了一个小故事：不久前，他乘坐从西安到武汉的高铁，路途中和德国同事开了一个视频会议，直到会议结束时他把摄像头对准车厢内部的时速显示屏，同事们才知道他正在中国高铁上。“25年前，我到欧洲出差，感叹于当地轨道交通之先进，今天，情况早已发生变化。”他说。

一个个实例，展示着今天中国市场不仅拥有超大规模，更不断涌现着新的技术和创新趋势，这也深刻影响着全球供应链。在徐保平看来，中国市场的快速发展，让克诺尔持续受益。

为了快速响应中国用户的需求，克诺尔将基于现有产品，开发适应未来新能源和自动驾驶技术的新产品，这将为全球商用车市场发展注入新的活力，同时也为实现更加安全、智能、绿色的出行提供强大动力。

霍尼韦尔中国总裁余锋：

扎根中国的信心决心不变

如何更好适应中国市场？霍尼韦尔的答案是：努力寻找并投身于那些处于上升期的行业，比如新能源汽车。

灵敏的热失控探测传感器、精准的电流测量传感器、低碳的制冷剂……伴随着一台台中国新能源汽车的生产交付，霍尼韦尔的产品也同步服务着消费者。目前，霍尼韦尔应用于新能源汽车的传感器交付总数已突破500万件。

不久前，中国新能源汽车年产量突破1000万辆关口。如何帮助提升汽车安全水平、优化电池性能、推动行业温室气体减排？这些领域成为近年来霍尼韦尔施展的天地。“霍尼韦尔不断加大汽车关键部件和生产制造流程中产品和技术研发投入，中国新能源汽车市场的蓬勃发展给霍尼韦尔带来巨大机遇。”霍尼韦尔中国总裁余锋说。

适应需求变化，与产业一同发展，新能源汽车行业只是霍尼韦尔在中国发展历程的一个观测视角。

霍尼韦尔进入中国市场近90年，已在华建立了覆盖研发、制造与服务等多个环节的本地化完整价值链。其生产制造和运营足迹遍布中国大部分地区，在华东、华南、华北、华中、西北地区均设有生产或研发基地。

“在过去的十几年乃至二十年里，霍尼韦尔始终在做一件事，就是‘东方服务东方’。”余锋说，这不仅仅意味着将海外的先进技术引入国内，或是实现海外产品的本土化生产，更深层的意义在于深刻理解并尊重中国这一庞大市场的独特性。无论是企业客户还是消费者，他们的需求都有所不同，这在产品质量、性能表现、成本控制以及价格定位等多个维度上均有鲜明体现。

鉴于此，霍尼韦尔并未简单依赖海外的资源与经验，而是选择在中国这片充满活力的土地上，建立多个实验室与研究中心，并拥有一支规模庞大的研发团队。

余锋解释，之所以如此布局，是因为与其他国家相比，中国产业链供应链具有明显

优势：工业生产规模大，多项产能全球领先；供应链体系完整、门类齐全；转化快，只要用户有新需求，马上就会有一批企业进入市场，且产品更新迭代速度也相当快。这



对消费者和产业链上其他企业来说都是显著利好。

中国市场近年来也发生了明显变化。余锋观察到，中国本土企业快速成长，这不仅体现在体量上，更意味着需求的扩大，带来了更多合作机会。与此同时，竞争对手也日益强大。“这促使我们不得不加快创新的步伐。这既是挑战，也为我们的发展注入了新的动力。”他说，这些变化让霍尼韦尔的业务版图得以拓展，更让企业在合作中实现了互利共赢，共同推动了市场的繁荣发展。霍尼韦尔的目标非常明确——依托中国团队的专业智慧，充分利用中国的产业链供应链优势，精准捕捉并满足中国客户的实际需求，为他们提供量身定制的解决方案与服务。

11月以来，霍尼韦尔相继参加了进博会、珠海航展、链博会等重磅活动，与中国市场各方面保持着高频互动。“霍尼韦尔已经扎根中国几十年，虽然市场在发生变化，但是我们扎根中国的信心和决心没有变。”余锋说。

ASICS 亚瑟士中国总裁高凯：

看到更广阔的成长空间

一颗鸡蛋，从两米高的地方垂直落下却“毫发无损”——第七届中国国际进口博览会期间，运动品牌ASICS亚瑟士展出的缓震胶技术，给不少参展商和消费者留下深刻印象。

“今年是我们连续第五年参加进博会。每年参展，我们都会带来核心前沿技术，让中国消费者能深入了解我们的创新产品和相关服务。”亚瑟士中国总裁高凯说。

将时针拨转回2006年，彼时，亚瑟士(中国)商贸有限公司落户上海长宁，开启品牌在华零售和运营等相关事宜。伴随国民健康意识和生活水平提升，运动健身成为许多人的日常习惯，这让不少运动品牌看到了中国市场的成长空间。

“从满足运动服装的基本穿着需求，到更加注重产品的功能性、时尚感，在华发展十多年，我们发现中国消费者对运动健康的需求愈发多样化，不同的运动场景需要不同类

型的运动服装。”高凯告诉记者。2019年，亚瑟士集团在上海成立中国研发中心，专门针对中国市场开展相关产品研发工作。目前，亚瑟士已陆续推出多款专为中国消费者研发的产品，涉及抗菌防汗、保暖等多项技术。

提及在华发展，不少跨国企业有这样的共识：中国市场规模大、成长空间广，小众爱好也可能成长为大众消费。以跑鞋为例，过去，国内跑步爱好者相对较少，专业跑鞋开展品牌传播，主要靠“跑友”口口相传。而现在，越来越多马拉松赛事等体育活动让跑步成为新潮流，也催生出大市场。

“近些年，我们积极推动全民健身和全民健康事业融合发展，从去年开始，亚瑟士作为赞助商为‘上海10公里精英赛’参赛者提供专业参赛装备。今年，我们首次作为官方战略合作伙伴和运动装备行业独家合作伙伴，与成都双遗马拉松赛事组委会达成合作。”高凯

说。此外，伴随网球运动在国内走热，亚瑟士自2022年起在中国创办ASICS亚瑟士青少年网球巡回赛，为中国的青少年网球运动员搭建网球赛事平台。这些合作不仅进一步帮助品牌提高了在华传播度和影响力，也为国内体育赛事和体育人才发展提供了有力支持。

不仅产品品类持续细分，如今，消费新场景和新业态积攒出庞大的“首店经济”能量，成为不少品牌进一步挖掘消费潜力、激发市场活力的创新手段。数据显示，今年前三季度，北京市共开设717家品牌首店，覆盖零售、餐饮、休闲娱乐等多个领域；在上海，今年1月至7月全市新增了770家首店；在广州，今年前8个月，

全市共引入品牌首店205家。

“为了顺应中国发展‘首店经济’趋势，今年亚瑟士在重庆、成都、北京等地推出了城市首店，为更多当地消费者提供优质的产品体验和品牌服务。”高凯说，“中国运动市场的发展机遇多，在这里，我们看到广阔的成长空间。接下来，我们打算进一步扩大目标消费群体范围，希望为更广泛的运动爱好者提供更好的体育运动服务，助推中国运动产业继续发展壮大。”



从进博会到链博会，从跟进“两新”（大规模设备更新和消费品以旧换新）政策到加速布局高技术产业，这一年，外资企业创新创造的身影活跃在中国市场。

商务部发布的数据显示，今年1月至10月，全国新设立外商投资企业46893家，同比增长11.8%。

拓展新的事业版图，密切关注中国发展新机遇，持续加码中国的创新和产业链，成为众多外资企业的共同选择。一起来听听他们的声音。

图①：第七届进博会期间，观众在松下展台参观。

图②：克诺尔产品广泛应用于轨道交通及商用车行业。

图③：霍尼韦尔西安工厂。

图④：消费者在亚瑟士门店选购商品。

以上图片均由受访者提供

图⑤：观众在第二届国际供应链促进博览会先进制造链展区参观。

那宇奇摄（新华社发）

