

兩會聚焦

羅蘭貝格高管戴璞見證中國產業轉型歷程

迴異歐美 精準效率 重塑中企

中國五年 外眼看

清晨五點的上海還沒有完全亮起來，戴璞（Denis Depoux）已經迎來他一天的開始。騎在自行車上，他和幾位朋友穿行在尚未擁堵的城市街道。等一個半小時後結束騎行，天色漸亮，街邊早餐攤升起蒸汽，空氣裏有煎雞蛋、香腸的香味。作為在上海定居11年的法國人，這位羅蘭貝格（Roland Berger）全球管理委員會聯席總裁常在這樣的清晨意識到：這裏既有鬆弛的日常，也有極快的變化速度——兩種節奏並行，這在許多國家並不常見。

「我第一次來中國是在1993年，那是33年前。」戴璞與中國的緣分始於廣東大亞灣核電站項目，他在那裏工作了三年。2015年，戴璞舉家遷入上海，作為羅蘭貝格亞洲區聯席總裁以及中國區CEO開始常駐上海，再次深度進入中國經濟腹地。此後11年間，他深耕於汽車、能源、化工、消費品等多個行業。從「十三五」到「十四五」，他親歷了兩個五年規劃，諮詢行業也成為他見證中國經濟與產業深刻轉型的前線陣地。

● 香港文匯報記者 孔雯瓊 上海報道



戴璞受邀出席2025年的全球供應鏈CEO圓桌戰略對話。香港文匯報上海傳真

戴璞（Denis Depoux）

在華經歷

Table with 2 columns: Year and Event. Rows include 1993 (EDF assignment), 2001 (Roland Berger), 2007 (China business), 2015 (Shanghai move), 2019 (白玉蘭紀念獎), 2020 (Global Management Committee).

中國不再只是一個龐大的消費市場，更已成為創新的源泉與競爭力的標杆。



在位於重慶的賽力斯汽車鳳凰智慧工廠的新能源汽車生產線上，工人在作業現場工作中。資料圖片



在深圳市龍崗區的深圳市高巨創新科技開發有限公司生產線上，工人在組裝無人機。資料圖片

戴璞告訴香港文匯報記者，初到上海任職時，一度對中國企業的需求感到驚訝。前來諮詢的企業，幾乎100%的諮詢項目都集中在營收增長上，普遍對成本削減或成本優化興趣不大。但在歐洲，約三分之二至四分之三的项目都圍繞提升績效展開——優化成本結構、提高運營效率、改善利潤率等，這是企業最關心的議題。

在戴璞看來，中國企業的關注點與西方企業有所不同。他曾用一個簡單的算術幫企業算過一筆賬：「比如零售行業，淨利潤率通常只有1%到2%。如果節省0.5個百分點成本，就意味着利潤提升25%甚至50%。」從諮詢行業角度看，這是最直接、最有效的價值創造方式，但當時許多企業並不願意討論這一問題，更希望擴大營收。後來，戴璞才明白，這種思維並非偶然，而是高速增長時代背景下的典型特徵。

「我意識到，那一代人，尤其是年輕的企業家，從未經歷過真正的經濟下行。他們從未經歷過經濟放緩，從未經歷過真正的危機。因此他們本能反應永遠是：還能在哪裏找到新的增長點？」戴璞依然記得，有些企業會將尋找營收增長點作為固有思維模式，在浙江的銷售不行，那就去江蘇找增長；或者香港業務不好，那就去廣東。

利潤縮小 企業轉向「效率提升」

企業態度的轉折點出現在疫情前後。戴璞觀察

到，隨著利潤空間逐漸收窄，企業開始更關注現金流、成本結構與盈利能力。「客戶要的是務實結果——節省成本、改善利潤、管理現金流，而不僅僅是增長。」他說，這種變化正在重塑企業本身。這一加速期大致發生在「十三五」向「十四五」過渡階段。與此同時，中央持續推進供給側結構性改革，強調產業升級與效率提升，推動企業從規模導向轉向質量導向。這種結構性變化真正改變了中國經濟，並仍在延續。

進入「十四五」時期，中國企業轉向精準效率和高質量發展。戴璞認為，在這五年裏，一些行業迎來深刻轉型，汽車行業尤為典型。與此同時，包括消費品和工業品製造領域，也逐漸形成一種新的產品邏輯，並在中西語境中體現為一個詞彙差異——「Good Enough」。

「Good Enough」很多人都會知道，「但某些時候，『Good Enough』不是一個褒義詞。」戴璞很清楚這一點，在德國等工業傳統深厚的國家，工程本身就是目標，追求精密、質量體系、技術標準、長期穩定性，這是工程師的驕傲。如果只交付合規產品，會被評論一句「Good Enough」，意味着它是「夠用就好」，沒有做到極致。

Good Enough 不滿足過度需求

但在中國，這個詞的含義完全不同。這些年在企

業項目中，戴璞不斷看到另一種邏輯：一切從客戶需求出發。工程不是目的，而是手段。只要產品精準滿足使用場景，它就是合格的，就可以投產，就可以銷售。如果市場反饋不佳，產品會很快被替換，新版本迅速上線。有一家汽車主機廠曾告訴戴璞，他們專門為中國獨生子女家庭設計某款SUV。用途很明確：去商場購物，周末帶孩子去公園，日常通勤距離不長。因此無需設計1,000公里續航，那樣的配置既昂貴，也不會被真正使用。後排也只需一個屏幕，因為只有一個孩子。假設一個屏幕500美元，兩個就是1,000美元。當這些細節逐項調整後，整車成本明顯下降。

戴璞後來發現，對比傳統的美國、歐洲產品，中國同類產品價格更低並不是因為質量差，而是因為採用了更聰明、更務實的設計方法，不會去滿足那些並不存在的過度需求。「所以這不是什麼高深的原理，只是非常直接、簡單，而且完全以客戶為中心。我還能在化妝品行業裏舉出20個類似的例子。」戴璞進一步說到，即便不是消費品，工業B2B產品比如機器、發動機、化工反應器等，當團隊進行大量成本分析時，會發現中國製造的這些產品成本要低30%到40%。這並不是因為人工便宜，實際上中國工程師成本和其他地方差不多，真正的原因就在於這種「Good Enough」（「恰到好處」）的設計理念。

我期待的「十五五」

完善社會保障體系提升消費

在談及對「十五五」規劃的期待時，戴璞提出了一個頗具現實意味的關鍵詞——「社會保障」。在他看來，這一概念是以醫療、養老、失業保障、退休保障等為核心的社會保障體系建設。

「如果要實現提升消費這一關鍵目標，就必須增強社會安全感。」戴璞直言，消費的釋放，並不單純取決於居民收入水平，而更多取決於心理預期與制度保障。當人們相信醫療費用有制度托底、養老支出有長期安排、失業風險有社會保障覆蓋時，才會更願意把儲蓄轉化為當期消費，而不是為未來的不確定性預留過多資金。

社會投入重心應隨之調整

數據顯示，中國家庭儲蓄率處於近十年來高位，社會資金總量並不匱乏。「錢是存在的，關鍵在於這些錢是繼續躺在銀行賬戶裏，還是流入市場形成消費。」戴璞分析，即便只釋放幾百分點的儲蓄，也足以對內需形成顯著拉動。但前提是，人們對未來有更强的確定感與安全感。回顧過去三十四年，中國經濟增長的一大特徵是「硬基礎設施」建設的高速推進——高速公路縱橫交錯，高鐵網絡不斷延展，機場、港口持續擴容。這些投資為經濟騰飛奠定了堅實基礎，也構成了中國現代化的重要標誌。但在他的看來，發展階段的變化，意味着投入重心也應隨之調整。

「未來更重要的，是完善社會保障體系。」戴璞指出，在新的發展階段下，對經濟結構與社會結構變化的回應。特別是在老齡化趨勢加速的背景下，社會保障體系的完善程度，將直接影響居民的消費行為與長期信心。醫療保障、長期護理體系、養老服務供給、失業保障與再就業支持等，都將成為經濟運行的重要支撐。

制度托底 居民才有底氣消費

這種變化也正在影響諮詢行業的議題結構。在歐洲和美國，圍繞社會保障體系優化、養老金融安排、公共醫療體系改革等領域的諮詢項目，一直是經濟結構中的重要組成部分；而在中國，過去相關議題的權重相對有限。但隨着人口結構與發展階段的轉變，社會保障體系建設將成為新的增長與改革重點。只有當制度為未來托底，居民才會更有底氣為當下消費。

對於即將到來的「十五五」時期，他最重要的期待，正是這一體系的進一步成熟與完善。

從青藏鐵路到上海「綠牌」 讀懂中國「時間」

特稿

談及初到中國的感受，戴璞坦言自己曾有過一次「不理解」，那源於上世紀九十年代的一次西藏之旅。

「30多年前我第一次來中國，假期裏去了很多地方旅行，其中一站是西藏。」那是一場真正意義上的背包旅行。他先到拉薩，再坐長途汽車一路輾轉，經格爾木抵達西寧。穿越青藏高原，翻越高山，再進入荒涼的沙漠地帶，漫長而艱苦的路途給他留下極深印象。

也正是在那次旅途中，他第一次聽人談起要修建一條通往西藏的鐵路。「我當時完全不相信。」在他看來，如此複雜的地質條件和高海拔環境，本身就是巨大的工程挑戰；而從經濟理性出發，即便技術可以攻克，這樣的項目是否「值得」也令人懷疑。

具長期發展底座

但後來，這條鐵路不僅建成，而且穩定運行近20年，並延伸形成進藏通道——那就是青藏鐵路。回望當年的判斷，戴璞直言那是一種誤解。「這是一個奇跡。」在他看來，這不僅是工程奇跡，更是發展理念上的奇跡。鐵路本身或許短期內難以實現商業盈利，卻為區域發展打開了通道，讓人口、資源與產業流動成為可能。基礎設施的價值，不在單條線路的眼面回報，而在於它為未來創造的可能性。

這段經歷，讓他第一次意識到，中國對「時間」的理解與西方截然不同。很多基礎設施項目若只算當期經濟賬並不划算，但它們構成了長期發展的底座。這種以長期結構性收益為導向的思維，成為他



「天路格桑花·相約林芝」號旅遊列車行駛在青藏鐵路上。資料圖片

理解「中國奇跡」的重要起點。

擁短期巨變能力

如果說青藏鐵路讓他理解了中國的長期主義，那麼過去五年的產業轉型，則讓他見證了中國在短期內的巨變能力。

「真正讓我震撼的，是『十四五』期間的變化。」他的觀察來自日常生活——上海街頭的車牌顏色。五年前，綠色新能源車牌並不常見；短短幾年間，綠牌迅速鋪開，幾乎成為主流。他估計，如今上海道路上約三分之二的新車牌是綠色的。在他看來，這不是市場自發的偶然結果，而是一次由政府策劃牽引、產業體系協同推進的系統性轉型。



戴璞表示，五年前的上海，綠色新能源車牌並不常見，短短幾年間，綠牌幾乎成為主流。圖為上海一線牌車在充電樁充電。網上圖片

能源領域的變化同樣明顯。中國長期以煤炭為主的能源結構，正在加速向「去碳化」轉型，工業電氣化程度顯著提升。「歐洲也有雄心勃勃的脫碳目標，但存在限制，因為風電能和太陽能具有間歇性，因此在能源結構中不能佔比過高。否則在無風無太陽時怎麼辦？」但他看到了中國的做法：「中國在過去兩三年安裝的儲能容量規模之大，令人震驚。」

從青藏鐵路到新能源車牌，從煤電結構到儲能擴張，在戴璞看來，中國無論在二十年前，還是過去五年，變化並非零散事件，而且是由國家決策和政府意志推動的，這是非常雄心勃勃的目標，並推動結構性躍遷。