



在华跨国企业高管洞察

中国赋能全球战略与商业模式重塑



目录

执行概要	02
前言	04
1 总述	05
2 跨国企业重塑中国战略定位	09
中国市场在全球战略中的核心地位	
全球总部战略调整的分化趋势	
中国业务的全球角色定位	
3 跨国企业加速本土化商业重塑	13
本土化商业重塑的重点领域	
本土化商业重塑的驱动因素	
4 跨国企业探索中国的全球影响力	16
中国经验的全球溢出效应	
全球影响力面临的制约	
中国领导层的全球战略参与	
全球话语权提升的挑战	
本土化战略的全球化效果评估	
5 跨国企业未来投资重点	22
未来两年的战略投资方向	
战略投资的深层逻辑	
从本土化到全球化的战略跃迁	
6 跨国企业嘉宾会谈集锦	26
结论与展望	31
联系我们	32



执行概要

2026年1月，普华永道中国于上海举办年度在华跨国企业高管会议，一百余位高管通过现场调研和访谈的方式表达了他们对“中国赋能全球战略与商业模式重塑”的看法。通过对现场调研与访谈结果的研究分析后发现：跨国企业正重新校准其全球战略坐标，中国作为全球第二大经济体的核心地位获得广泛认可。

中国市场的全球战略地位依然突出——21%的跨国企业视中国为全球最重要市场，47%列为前三大市场；过去两年跨国企业对华战略出现分化：40%维持不变，22%战略升级、19%战略部分升级，19%战略降级。这反映出跨国企业在华战略调整的复杂性与多元性，也表明整体格局正处于动态平衡之中。

进一步分析发现，跨国企业在华业务正经历深刻且全面的本土化商业重塑，旨在通过系统性变革重塑其创造、交付与盈利模式。**在这场变革中：**

- “成本与定价策略调整”以56%的占比成为最普遍的变革领域，直接反映出跨国企业面对本土激烈竞争与成本攀升双重压力下的积极适应。
- 数字化与数据能力升级（39%）以及产品或服务组合调整（34%）紧随其后，显示出跨国企业对中国经济蓬勃发展及本土消费者多元化需求的深度响应。
- 市场竞争压力（77%）与盈利成本压力（68%）是驱动重塑的核心因素，本土企业凭借灵活机制与快速迭代能力持续挤压跨国企业生存空间，
- 客户行为向个性化、数字化的加速迁移（35%）以及监管框架的日趋完善（31%），共同构成了企业深度本土化的“适应性压力”。



跨国企业在中国的本土化商业重塑正在产生显著的全球溢出效应，标志着中国从“执行者”向“引领者”的角色跃迁。**调研显示：**

- 30%的企业已将中国市场的成功经验选择性移植至其他区域，形成“以华反哺”的跨市场联动；更有10%实现了中国创新方案的全球化推广。
- 然而这一全球影响力的发挥仍面临多重制约：“总部与全球文化壁垒或组织阻力”以73%的占比成为最大障碍，深刻揭示了跨国企业内部深层次的文化冲突与协同困境；全球公司治理与决策方针（55%）、风险与合规限制（41%）以及企业中国领导层在全球决策层代表性不足（39%）同样构成显著制约。

这些障碍反映出跨国企业在将中国创新融入全球体系时，仍需突破机制僵化和文化隔阂的双重挑战。值得一提的是，企业中国领导层在全球战略中的参与度正不断提升，为跨国企业的全球治理注入新的活力。**调研显示：**

- 中国高管在“战略与长期方向决策”中的参与度高达59%，在风险合规与治理决策（49%）以及产品服务组合决策（47%）领域亦展现出显著影响力。
- 然而“代表性不足”的问题依然突出，39%的企业明确指出这是阻碍中国本土化创新发挥全球影响力的核心因素，与高层参与度形成鲜明对比。

这一矛盾揭示了“参与”与“影响力”之间的差距——企业中国领导层虽在决策流程中“在场”，但其观点未必能充分转化为实际决策力。此外，跨国企业将中国本土化商业重塑纳入全球战略的效果参差不齐，仅6%的企业认为整合高效且已实现制度化，18%虽有效但过度依赖特定个人，36%则表示中国创新仅偶尔对全球战略产生零星影响，缺乏系统性整合机制。展望未来两年，跨国企业在华投资正经历从“本土化”向“全球化”的战略跃迁。**调研显示：**

- “提升全球竞争力的中国成本与定价调整”以47%的占比位居投资重点榜首，服务全球的中国本土研发（42%）与提升全球效率的供应链制造升级（41%）紧随其后，展现出成本优化与创新能力在战略布局中的核心地位。
- 推动全球发展的中国主导创新（26%）与数字化数据投资（25%）也获得了高度关注。

这一系列投资方向反映出跨国企业正将中国定位为创新策源地与全球竞争力的关键支点，通过“在中国，为全球”的新范式，将中国的创新成果迅速推广至全球市场。然而，这一战略跃迁对跨国企业的组织能力、文化融合和治理机制提出了更高要求，如何构建更具包容性的全球创新生态，将中国洞察有效转化为全球资产，将成为跨国企业亟待破解的核心命题。



前言

在全球经济格局加速重构的宏观背景下，中国在其中的地位正在发生深刻而复杂的变化。作为世界第二大经济体，中国不仅持续巩固其作为全球制造业核心枢纽的地位，更在数字经济、绿色转型、高端制造等领域形成创新集群效应，成为跨国企业重构全球价值链的关键战略支点。从“世界工厂”到“创新高地”，中国不仅为跨国企业提供了巨大的市场机遇，还高度参与到全球研发、生产和供应链布局等关键决策中。在需求侧，中国构成的超大规模市场，持续释放消费升级红利，为跨国企业提供差异化竞争的实验场；在供给侧，长三角、粤港澳大湾区等创新走廊形成技术外溢与产业协同的乘数效应，持续提供科研新动能；在制度层面，“双循环”新发展格局与自贸试验区升级等政策创新，正在重构跨国企业的在华战略坐标系。

然而，这一过程中也伴随着诸多挑战，跨境贸易摩擦常态化、全球供应链从“效率优先”向“安全韧性”重构的转向、多国监管环境演变，叠加中国本土企业技术突破带来的竞争维度升级，共同构成跨国企业战略决策的复杂变量场，正深刻影响着跨国企业在华运营的战略取向。这种动态演进的商业环境，要求跨国企业必须以更系统的战略框架、更敏捷的运营模式和更前瞻的风险预判，重新校准其在中国市场的价值创造路径。

在此背景下，为了更好地帮助在华跨国企业把握中国机遇，应对挑战，推动其全球战略的升级与商业模式重塑，普华永道于2026年1月在上海举办了以“中国赋能全球战略与商业模式重塑”为主题的年度在华跨国企业高管会议，对现场百余名来自工业、消费品、汽车、金融、医疗医药、化学化工、科技、物流、能源等行业的跨国企业高管进行调研，以了解他们对“中国赋能全球战略与商业模式重塑”的看法。

普华永道中国跨国企业主管合伙人任颖麟主持圆桌讨论，与受邀跨国企业高层嘉宾就“中国赋能全球战略与商业模式重塑”主题进行深入的案例分享和交流，探讨在华跨国企业的动态调整和务实行动。我们整理和分析了跨国企业高管现场填写的调研问卷结果、会议过程中的观点以及受邀专家的建议，结合案头研究情况，将其以如下报告形式呈现。

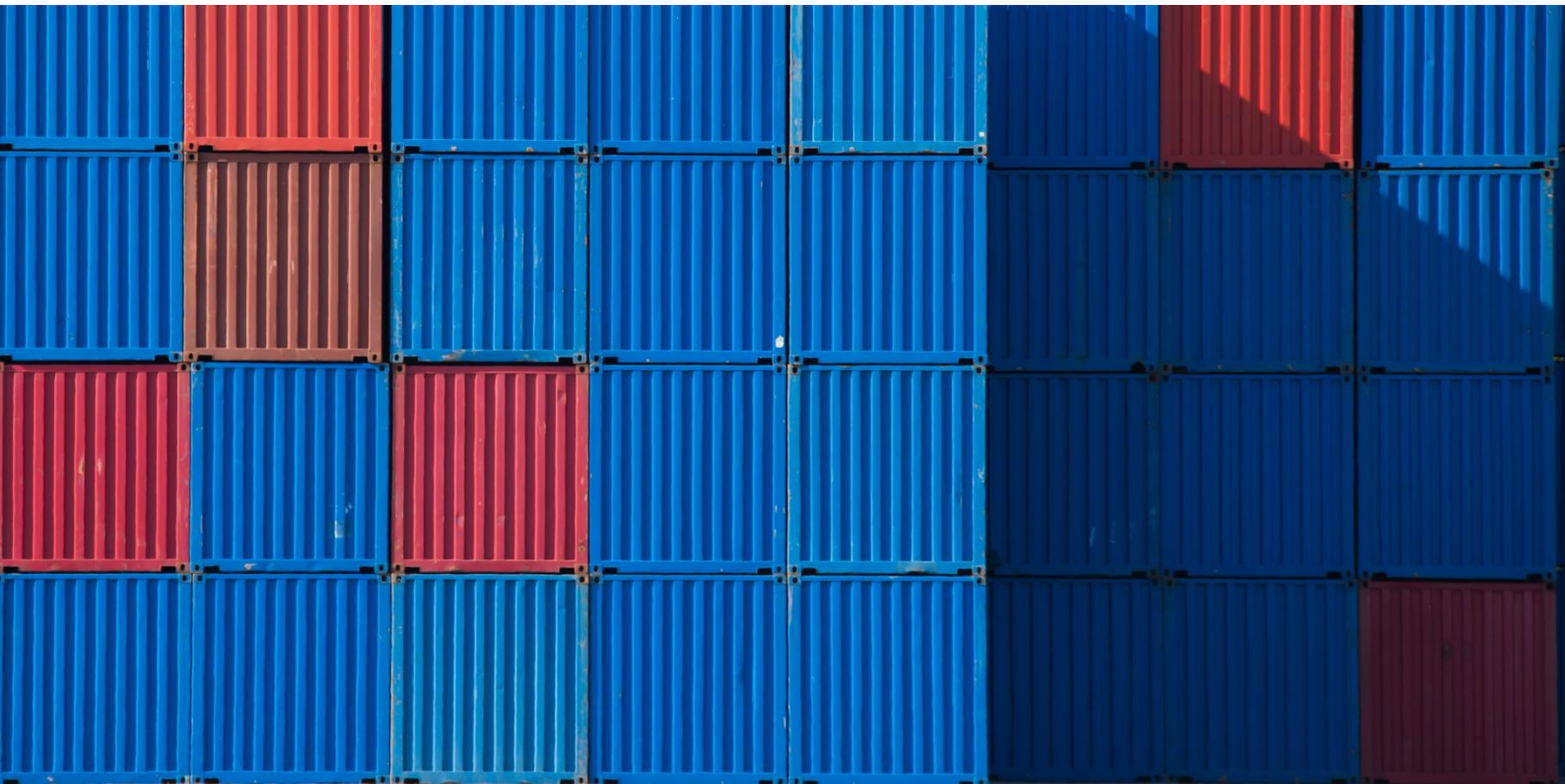
01

总述



步入2026年，全球经济复苏的步伐在过去的一年里呈现出区域分化态势，发达经济体在抑制通胀与刺激经济增长之间艰难权衡，新兴经济体则部分展现出一定的增长韧性，但也面临着外部需求波动、债务风险上升等挑战。全球贸易依托部分区域贸易协定实现了一定程度的贸易自由化，但整体规模的增长仍受到一定抑制，技术竞争和产业链重构成为全球经济发展的关键主题。在这样复杂多变的全球经济格局中，中国经济在2025年保持了稳健前行的态势，同时与全球经济的互动愈发紧密。国内消费市场持续回暖，科技创新成果不断涌现，产业升级步伐加快，高端制造业和现代服务业的比重不断提升，经济发展的质量和效益进一步提高。同时，中国积极推动高水平对外开放，持续优化营商环境，举办了一系列如进博会、服务贸易会等高标准国际经贸活动，为全球企业提供了广阔的市场空间和合作机遇。中国在全球商业版图中占据愈发关键的位置，成为推动全球战略与商业模式重塑的核心力量，凸显了中国对全球战略转型的引领和赋能作用，更多跨国企业也意识到应该将中国独特的商业智慧、前沿技术应用以及高效运营模式视为重塑自身全球战略与商业模式的关键要素，积极汲取中国经验，加速推动自身在全球范围内的转型升级，有力地促进了全球商业资源的优化配置，引领企业进入一个全新的发展纪元。

本报告采用数据分析、案头研究等方法，基于对跨国企业高管的深度访谈与问卷调研，系统分析了中国市场在跨国企业全球战略中的定位变化、本土化商业重塑的实践路径、中国经验对全球的溢出效应，以及未来战略投资方向等核心议题，希望为跨国企业制定更加精准的中国战略、实现全球与本土的良性互动提供有价值的洞察与参考。本次调研采用现场问卷和访谈的形式，共有103名来自不同行业和领域的跨国企业高管参与，覆盖工业、消费品、汽车、金融、医疗医药、化学化工、科技、物流、能源等多个行业。



本次调研内容重点考察了跨国企业在中国的战略地位、战略演变、本土化重塑、全球影响力及未来投资方向等关键维度。参与本次调研的企业来自多个行业，工业/机械行业占比最高，达到了27%；其次是消费品和金融服务行业，占比均达到13%；汽车行业占比12%，医疗医药企业占比8%，其余企业则分散在化学化工、科技、综合集团、物流、能源及其他领域。从参与调研跨国企业的地理分布来看，欧洲企业占比达78%，以德国、法国、瑞士、瑞典、英国为主；亚洲（中国、日本、新加坡、马来西亚）和北美（美国）的企业分别占比12%和10%。从调研对象职级分布来看，董事、总裁、CEO、CFO、总经理级别的高管占比为58%，高级副总裁、副总裁、业务部门负责人等级别的高管占比为22%，总监及经理级别高管占比10%，领事馆及商会人士占比4%。

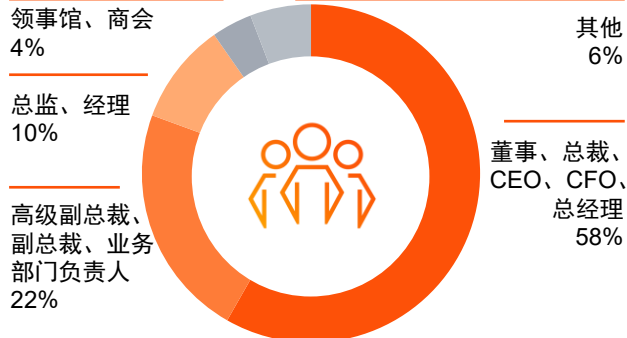
受访跨国企业行业分布



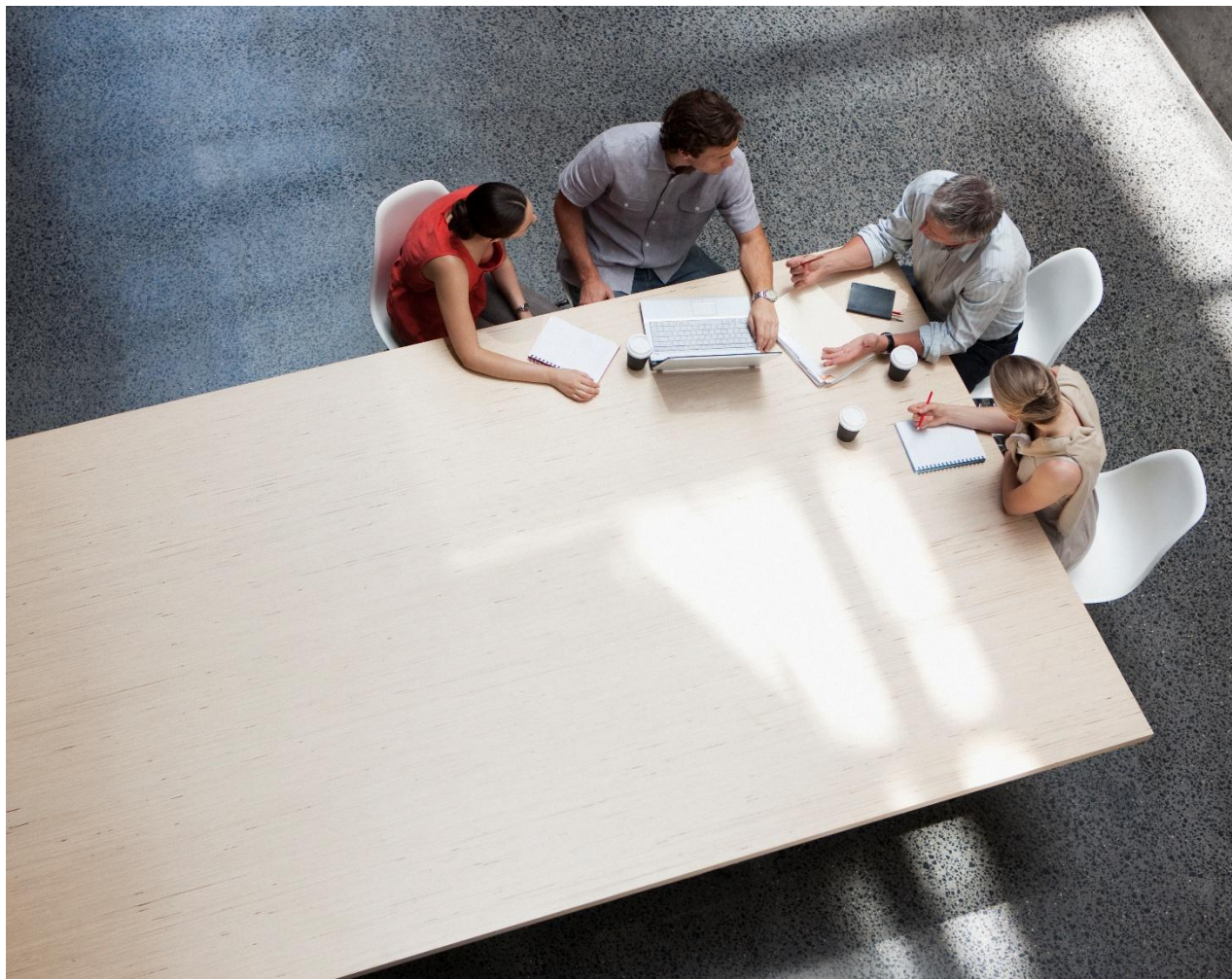
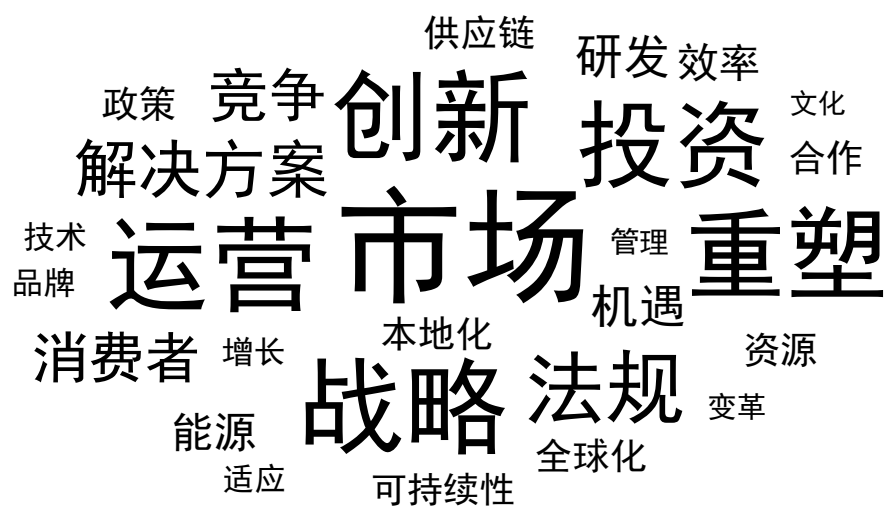
地区分布



高管职级分布



围绕“中国赋能全球战略与商业模式重塑”这一话题，活动现场展开热烈讨论，我们根据现场讨论内容总结归纳出以下高频关键词：



02

跨国企业重塑中国 战略定位

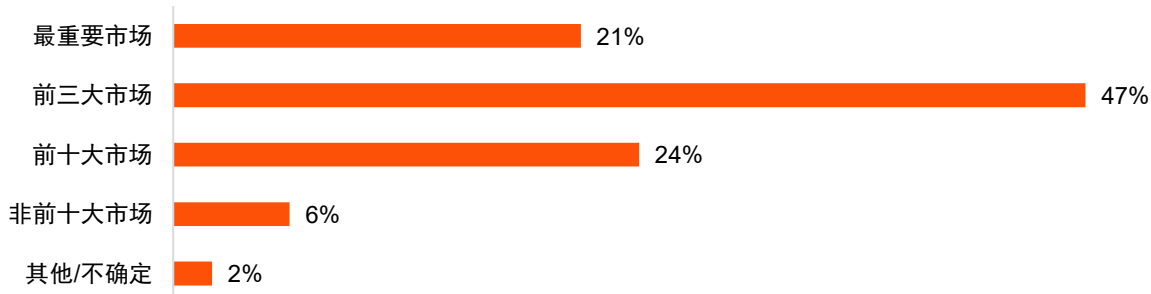


中国市场在全球战略中的核心地位

尽管面临诸多挑战，中国市场的战略价值依旧受到跨国企业高管层的广泛认可。中国不仅是跨国企业重要的收入来源地，更在创新引领、模式探索、供应链整合等多个维度发挥着不可替代的作用。普华永道调研显示，中国市场在跨国企业全球战略中的重要性持续凸显。超过五分之一（21%）的企业视中国为最重要的战略市场，近半数（47%）参与调研企业将中国列为全球前三大市场。这意味着接近七成的跨国企业将中国市场置于全球优先发展的核心位置。

此外，24%的企业将中国列为前十大市场，仅有8%认为中国市场重要性相对较低。商务部《中国外商投资报告2025》显示，2024年中国仍保持发展中经济体最大引资国地位。尽管外部压力加大、内部困难增多，外商投资在华普遍得到丰厚回报。2024年，规模以上外资工业企业营业收入达到26.8万亿元，实现利润总额1.8万亿元，营收利润率为6.6%，高于全国规模以上工业企业营收利润率1.2个百分点。

中国市场对贵司全球运营的重要性

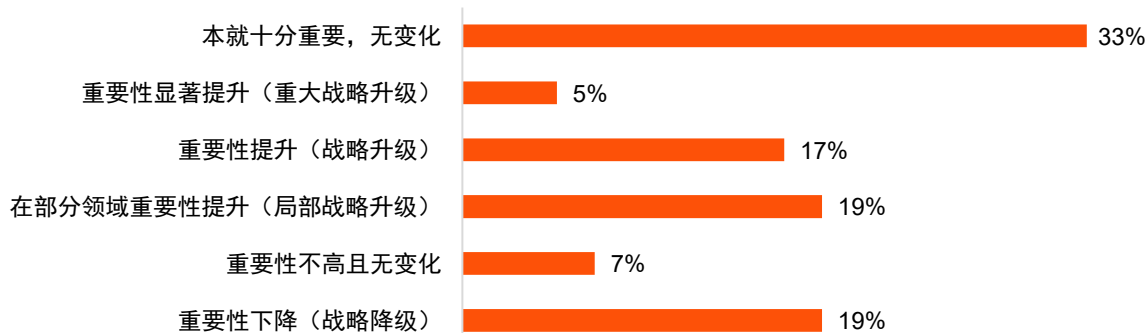


全球总部战略调整的分化趋势

过去两年，跨国企业对华战略呈现出明显的分化态势。33%的跨国企业表示中国市场本就十分重要且战略定位保持稳定；22%实现了战略升级，认为中国市场重要性整体提升；19%则经历了战略降级，中国市场重要性有所下降；另有19%呈现局部升级态势，针对性地在部分业务领域提升了中国的战略地位。这一分化反映出跨国企业在华战略调整的复杂性与多元性。

同时值得注意的是，战略升级企业（22%）、部分战略升级企业（19%）与战略降级企业（19%）的比例相近，表明在复杂的国际形势和经济因素变化背景下，跨国企业在中国的整体格局正处于动态平衡之中，面对销售业绩压力和本土竞争挑战，不同企业做出了差异化选择：一些企业积极拥抱创新变革，一些企业采用“中国+1”策略以分散风险，还有部分企业甚至选择暂时退出中国市场。不同行业、不同发展阶段、不同全球布局的跨国企业，正基于自身实际情况做出差异化的战略抉择。

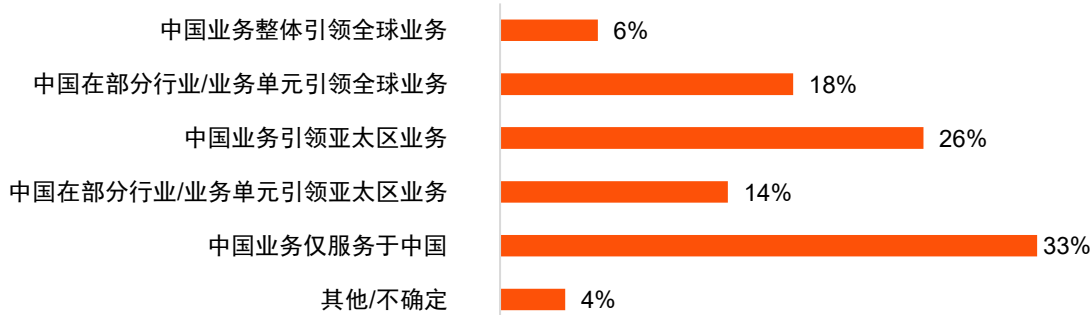
过去两年公司对华核心战略的变化情况



中国业务的全球角色定位

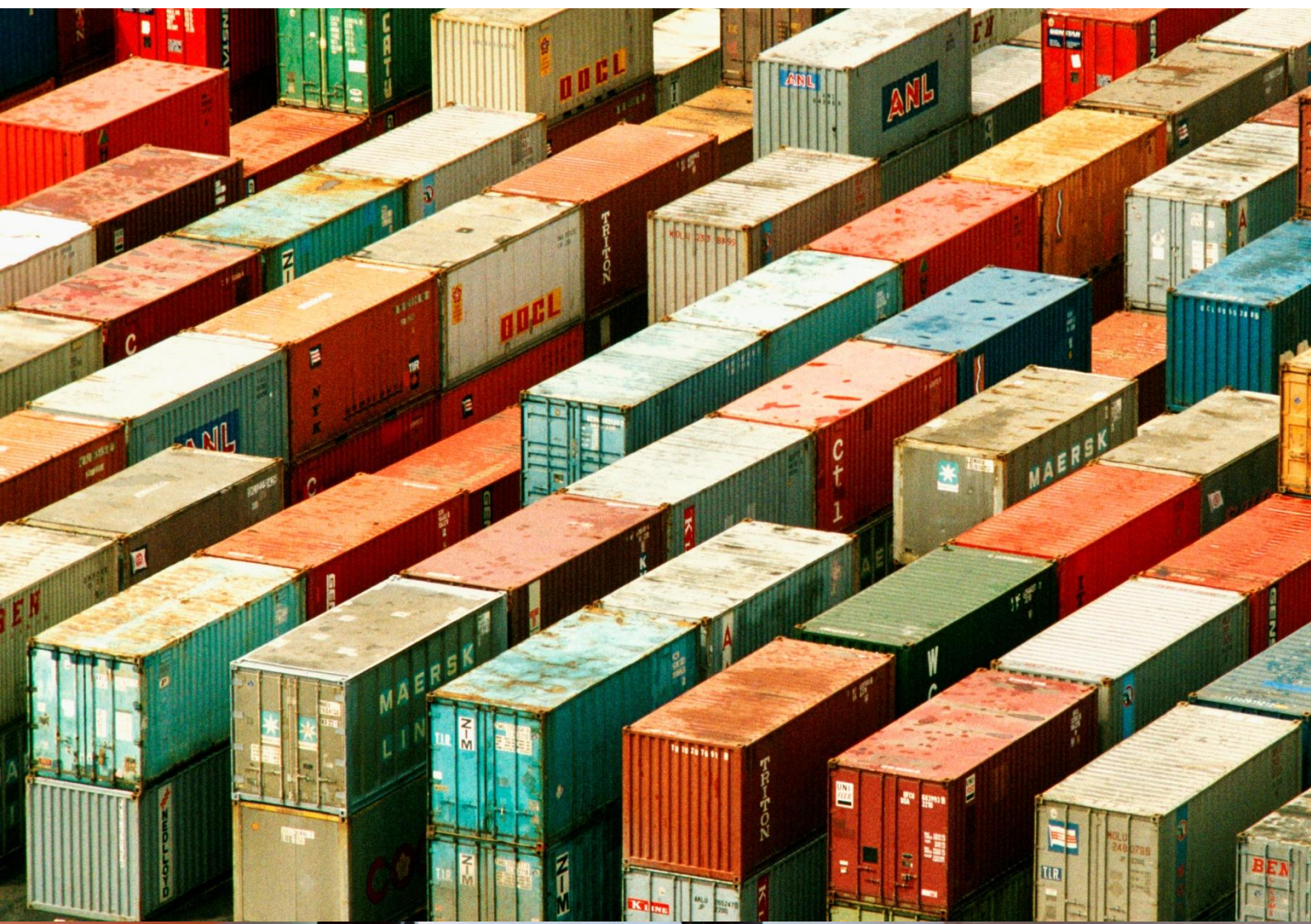
中国业务在跨国企业全球运营中的定位日益多元化。33%的企业将中国业务定位为仅服务于中国市场——这是最大的单一群体，体现了“在中国，为中国”的传统模式仍占重要地位；26%表示中国业务正在引领亚太区业务，显示出中国在区域经济中的重要枢纽作用；18%在部分行业或业务单元中实现中国引领全球，6%更是实现了中国业务整体引领全球业务。从调研数据看，共有24%的参与调研企业已在某些领域实现中国引领全球，这标志着中国正从“执行者”向“引领者”转变。中国市场的独特性、创新活力和消费规模，正推动跨国企业将更多全球决策权、资源配置和战略重心向中国倾斜。

在华业务在公司全球运营中的定位



03

跨国企业加速本土化 商业重塑



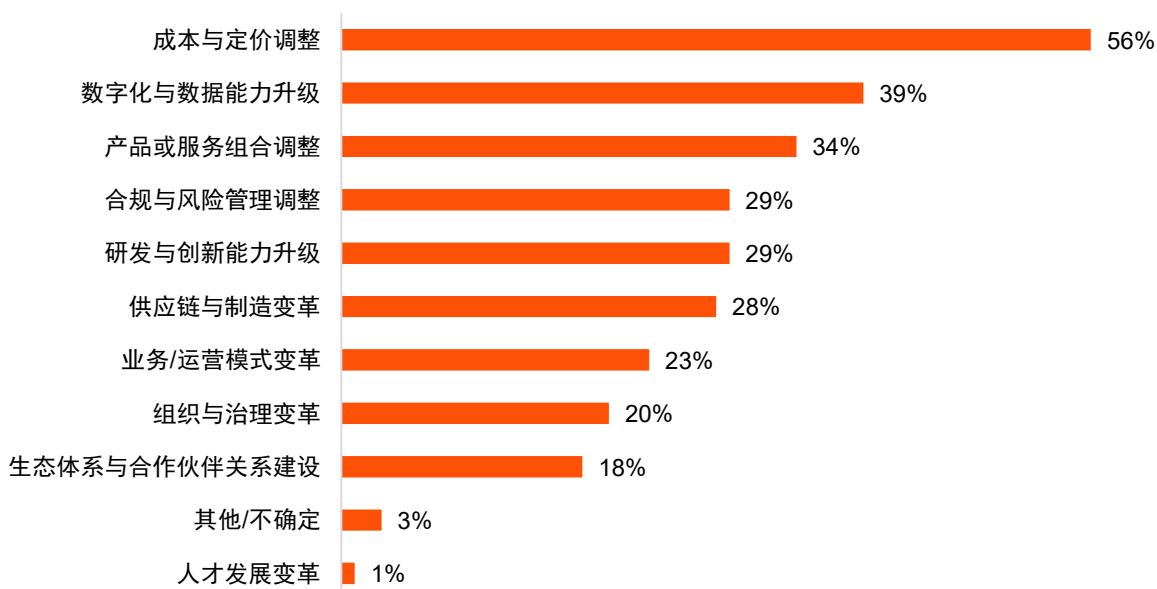
本土化商业重塑的重点领域

过去两年间，跨国企业在华业务正经历一场深刻且全面的本土化商业重塑。近年来，气候变化、劳动力人口、通货膨胀、供应链波动、技术颠覆等一系列挑战接踵而至，未来充满不确定性。跨国企业领导在应对短期挑战的同时，也需及时调整，以此抓住长期大趋势带来的机遇。而商业模式重塑就是企业进行具有前瞻性改变的最佳方式，不仅仅是销售新产品、优化流程、改变供应链或应用界面，还是覆盖价值创造、交付（服务客户或提供产品/服务的过程）和盈利模式的系统性重构。这不仅体现了跨国企业对中国市场独特性的深刻理解，也彰显了其灵活应对全球变化的战略智慧。

普华永道调研显示，“成本与定价策略调整”以56%的高比例成为最普遍的变革领域，这直接反映了跨国企业在面对本土激烈竞争和成本攀升的双重压力下，所做出的积极适应性调整，旨在通过优化成本结构与定价策略，增强市场竞争力。紧随其后的是“数字化与数据能力升级”，占比39%，这一数据凸显了数字化转型在跨国企业在华运营中的核心地位。联合国贸发会《2025年世界投资报告》显示，在全球外国直接投资连续第二年下滑的低迷背景下，中国吸收外资与对外投资水平仍位居全球前列。数字经济领域，在全球前20大数字跨国公司中，中国内地企业占据7席，与美国共同引领全球数字经济版图。随着中国数字经济的蓬勃发展，跨国企业纷纷加大在数字化领域的投入，以提升运营效率、深化市场洞察，并构建更加智能化的业务模式。“产品或服务组合调整”以34%的占比位列第三，这表明跨国企业正积极调整其产品策略，以更好地契合中国本土消费者的多元化需求，实现精准营销与差异化竞争。

此外，合规与风险管理调整、研发与创新能力升级、供应链与制造变革等领域也获得了接近三分之一参与调研企业的青睐，业务/运营模式变革、组织与治理变革也有较高关注度。这一系列数据结果共同揭示了跨国企业本土化重塑的系统性与多维性，其变革范围广泛，涵盖了从战略规划到日常运营、从产品创新到组织架构的全链条，展现了跨国企业深耕中国市场的坚定决心与全面考量。

过去两年实现最显著本土化商业重塑的业务领域（多选≤3）

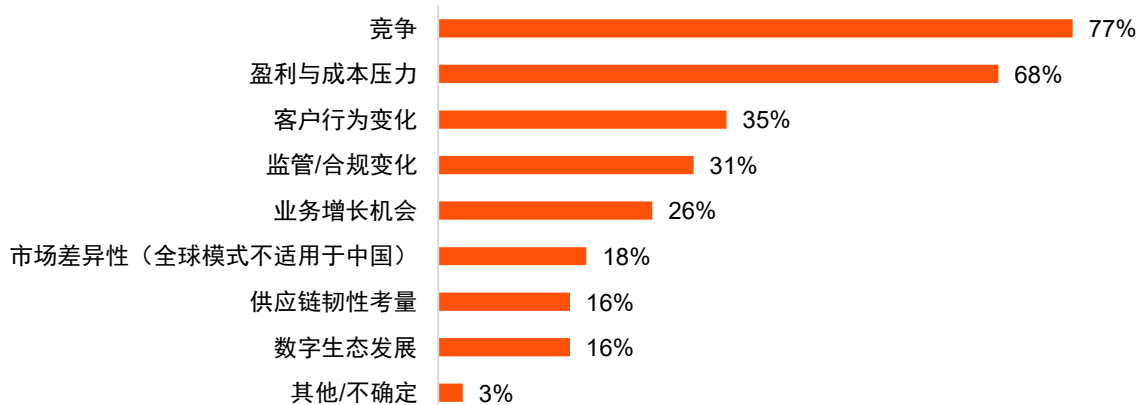


本土化商业重塑的驱动因素

驱动跨国企业在中国市场开展本土化商业重塑的动因复杂且多元。其中，“竞争”因素以77%的占比高居榜首，“盈利与成本压力”紧随其后，占68%。这两大核心驱动力直接映射出跨国企业在华面临的严酷市场环境——本土企业凭借灵活的机制与快速迭代能力不断挤压生存空间，叠加人力、供应链等成本攀升，迫使跨国企业必须通过本土化重构成本结构、优化运营效率以维系竞争力。

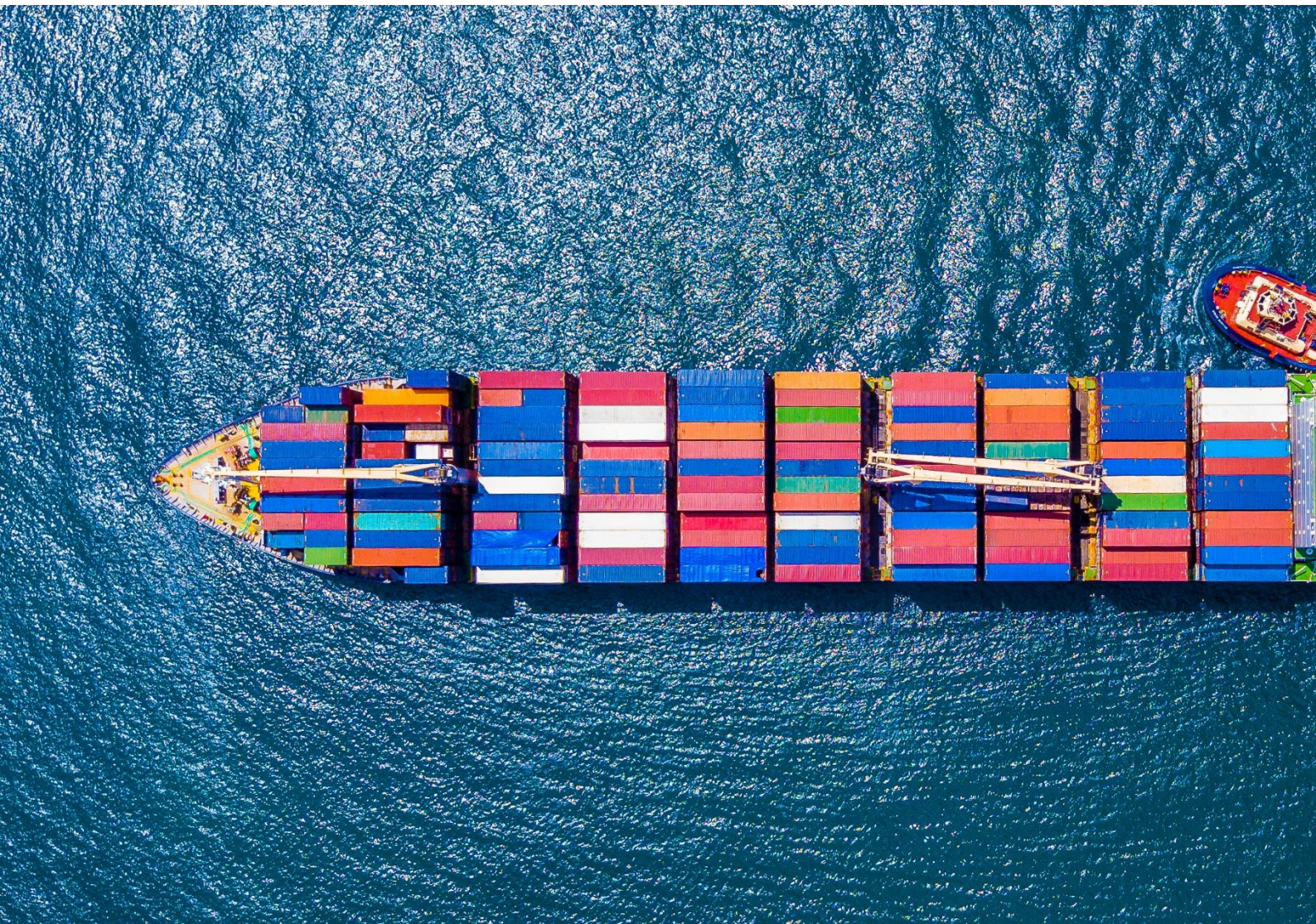
客户行为变化（35%）与监管/合规变化（31%）的显著影响，则揭示了外部环境的深层变革——中国消费者偏好加速向个性化、数字化迁移，倒逼跨国企业重塑产品与服务逻辑，而数据安全、反垄断等监管框架的完善，更要求其建立适配中国规则的合规体系。这两股力量共同构成跨国企业本土化的“适应性压力”。业务增长机会（26%）与市场差异性（18%）表明战略考量已超越被动应对，转向主动布局。中国超大规模市场蕴含的细分机遇，以及区域消费习惯、产业生态的显著差异，正推动跨国企业从“标准化复制”转向“本土化创新”，通过定制化策略挖掘新增量。本土企业崛起、新业态爆发与消费代际更迭形成三重共振，进一步加速了跨国企业的本土化进程。唯有深度融入中国产业生态，通过“全球资源+本土洞察”的双向赋能，跨国企业才能在动态竞争中建立可持续优势。

驱动中国本土化商业重塑的主要因素（多选≤3）



04

跨国企业探索中国的 全球影响力



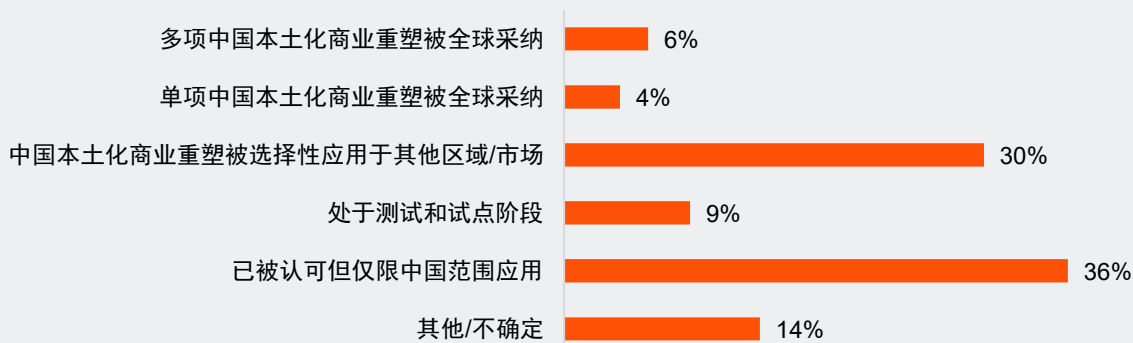
中国经验的全球溢出效应

跨国企业在中国的本土化商业重塑，正在产生越来越显著的全球溢出效应。普华永道调研显示，36%的企业虽将中国本土化创新成果暂限于境内应用，但已显现出“在中国，为中国”战略向“在中国，为全球”跃迁的潜在势能；30%率先突破地域边界，将中国市场的成功经验选择性移植至其他区域，形成“以华反哺”的跨市场联动；更有10%实现了中国创新方案的全球化推广，标志着“中国模式”已从单向输入转向双向输出，成为全球商业创新的重要引擎。

这一数据展示了中国在全球价值链中的角色变化：从被动承接全球战略的“世界工厂”，进化为主动定义创新标准的“思想市场”，中国正日益成为全球创新的贡献者和引领者。以某知名跨国药企为例，其针对不同市场定位采取了差异化的创新策略，即精准匹配不同市场需求与创新阶段，实现全球资源与区域价值的最优协同：对于“在中国，为全球”，聚焦具有全球竞争力的新药，依托全球网络将中国创新推向国际；对于“在中国，为中国”，瞄准本土临床空白，通过本地合作加速引进疗法；对于新兴市场，则提供可负担的创新药物平衡商业价值与可及性。通过因地制宜的策略，该企业既满足了中国患者需求，又拓展了全球市场机会。

跨国企业在中国市场的深度本土化实践，不仅锤炼出适配超大规模单一市场的独特能力，更在数字化生态构建、消费场景创新、供应链管理等领域形成可复制的“中国方案”。这些经验通过跨国企业的全球网络反向输出，正在为新兴市场提供低成本高效率的发展范式，也为发达国家市场注入“打破传统路径依赖”的创新动能。中国创新溢出的本质，是本土市场独特性与全球资源整合能力的化学反应。当14亿消费者的个性化需求与完备的数字基础设施相遇，当快速迭代的商业实验与庞大的应用场景交融，中国正成为检验商业创新可行性的“终极试验场”，其产生的解决方案也将具备全球普适性与引领性。

本土化商业重塑对公司全球战略或运营模式造成的影响



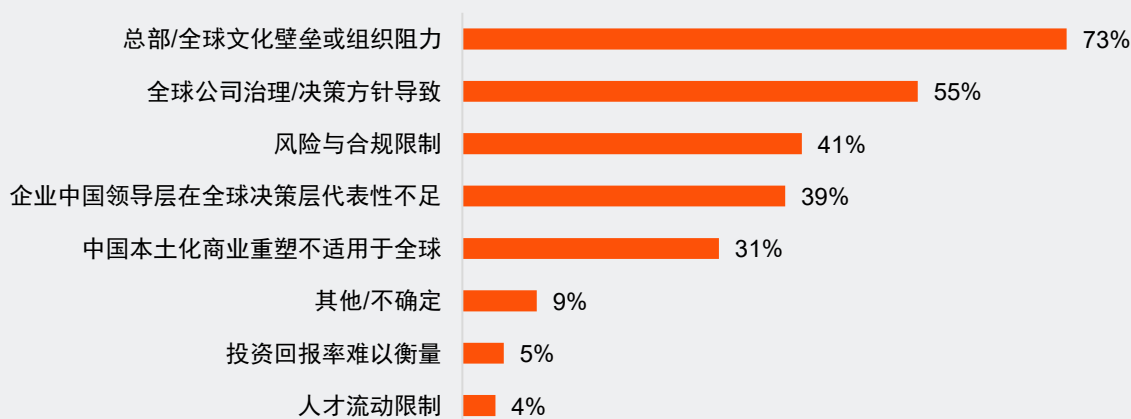
全球影响力面临的制约

尽管中国本土化创新在商业实践与模式探索上展现出强劲活力，但其发挥全球影响力仍面临多重制约。其中，“总部与全球文化壁垒或组织阻力”以73%的高占比成为最大障碍。这深刻揭示了跨国企业内部深层次的文化冲突与组织协同困境。不同文化背景下的价值观、思维模式、管理风格和工作习惯相互碰撞，使得本土创新成果在向全球推广时遭遇重重阻碍，难以在跨国企业的全球体系中顺畅流通与落地。“全球公司治理与决策方针导致”以55%的占比位居第二，这表明跨国企业总部现有的决策机制一定程度上限制了本土化创新走向全球的步伐。过于集中或标准化的总部决策流程，使得具有本土特色且适应中国市场需求的创新方案，难以在全球层面获得及时、充分的认可与有效推广。

风险与合规限制（41%）以及跨国企业中国领导层在全球决策层代表性不足（39%），同样是不容忽视的制约因素。前者关乎跨国企业在全域运营中的合规底线，后者则影响着中国创新声音在全球决策中的份量。此外，31%的企业认为中国本土化模式不适用于全球，这背后是部分企业对“中国经验”普适性的质疑。要打破这些制约，跨国企业必须在组织机制、文化融合、人才培养等多维度进行深度变革，构建更具包容性与灵活性的全球创新生态。

“投资回报率难以衡量”和“人才流动限制”所占比例较低，反映出多数跨国企业对于中国本土化创新在全球市场可能带来的收益有一定的预期和判断能力，人才在全球范围内的调配和流动相对较为顺畅。跨国企业基于一定的市场洞察和经验积累，对中国本土化创新的潜在价值有较为清晰的认识，且得益于全球化背景下人才市场的日益开放以及跨国企业自身较为完善的人才管理体系，使得企业能够较为容易地根据全球业务的需求，将熟悉中国本土化创新的人才调配到合适的岗位和地区。

哪些关键因素制约了这些中国本土化商业重塑发挥更大的全球影响力？（请选择前3项）



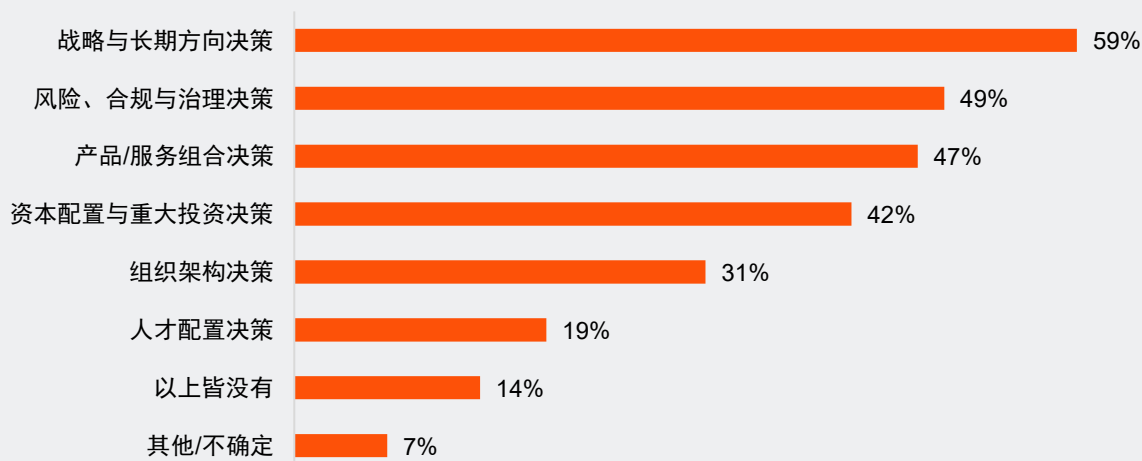
中国领导层的全球战略参与

跨国企业的中国领导层及团队在全球战略相关领域的参与程度不断提升，为企业的全球布局与长远发展带来了新的变量与机遇。普华永道调研显示，“战略与长期方向决策”成为中国高管参与度最为突出的领域，占比达59%。这代表中国独特的市场生态、经济环境以及消费趋势所孕育出的中国视角，已深度融入跨国企业的全球战略制定体系。中国作为全球第二大经济体，其庞大且多元的市场需求、快速迭代的技术创新以及日益完善的政策法规体系，为中国高管提供了丰富且极具价值的实践样本与洞察视角，使其能够在全球战略的宏观规划中，精准把握市场脉搏，提出具有前瞻性与针对性的战略建议。

在风险、合规与治理决策（49%）以及产品/服务组合决策（47%）领域，中国高管同样展现出较高的参与度。这表明中国在全球风险管理体系构建以及产品策略优化方面正发挥着不可或缺的作用。中国复杂多变的监管环境与激烈的市场竞争，促使中国团队在风险识别、合规管理以及产品创新等方面积累了丰富的经验，能够为跨国企业在全中国范围内的风险管控与产品布局提供有力的支持与保障。此外，资本配置与重大投资决策（42%）、组织架构决策（31%）、人才配置决策（19%）等领域也呈现出中国团队积极参与的良好态势，进一步彰显了企业中国领导层在跨国企业全球运营多个关键环节的影响力与贡献度。

值得关注的是，仍有14%的企业反馈企业中国领导层在上述领域“以上皆没有”参与。这一数据提醒我们，部分跨国企业在赋予中国团队全球话语权、构建高效协同的决策机制方面仍存在改进空间。未来跨国企业需进一步优化内部治理结构，加强与中国团队的沟通与协作，充分释放企业中国领导层的潜力与价值，以实现跨国企业在全中国市场的可持续增长与高质量发展。

企业中国领导层/团队积极参与的全球战略相关领域（多选≤6）



全球话语权提升的挑战

尽管跨国企业中国领导层在全球战略中的参与度有所提升，但代表性不足的问题依然突出。普华永道调研显示，39%的企业明确指出，其中国领导层在全球决策层代表性不足，是阻碍中国本土化创新发挥全球影响力的核心因素，与中国领导层在战略决策领域高达59%的参与度形成了耐人寻味的对比。这一矛盾现象揭示出，在跨国企业的全球治理体系中，“参与”与“影响力”之间存在着显著的差距。高参与度或许仅意味着企业中国领导层在决策流程中的“在场”，但并不等同于其观点、建议能够得到充分重视与有效采纳，进而转化为实际的决策影响力。

某跨国企业全球执行副总裁，兼中国及国际市场业务负责人曾在采访中提到：尽管如今已有不少中国高管在国际市场担任重要角色，但数量仍远远不够，世界需要更深入地了解中国，唯有让中国声音融入全球战略决策，才能通过精准传递信息，让中国市场的形象更立体。国际化人才最关键的能力是“在不同文化语境中灵活调整沟通方式与领导风格”，全球领导岗位的核心要求是“能适配文化差异”。这种“换位思维”的本质，是“既懂全球规则，也懂本土逻辑”，避免因文化隔阂导致策略落地偏差。

要真正提升企业中国领导层的全球话语权，绝非一蹴而就，而是需要从多个维度进行系统性变革。组织架构的调整是基础，需构建更加扁平化、灵活化且具有包容性的全球治理架构，确保中国团队的声音能够顺畅地传递至决策核心。文化认知的转变是关键，要打破固有的文化偏见与思维定式，营造尊重多元文化、鼓励创新思维的全球企业文化氛围。人才梯队的建设是保障，需加大对具有全球视野、跨文化沟通能力和战略思维的领导人才的培养与选拔力度，为企业中国领导层在全球舞台上发挥更大作用提供坚实的人才支撑。只有通过多维度的调整，跨国企业才能建立更加包容和多元的全球治理机制，充分释放中国团队的战略价值，实现全球业务的可持续发展。

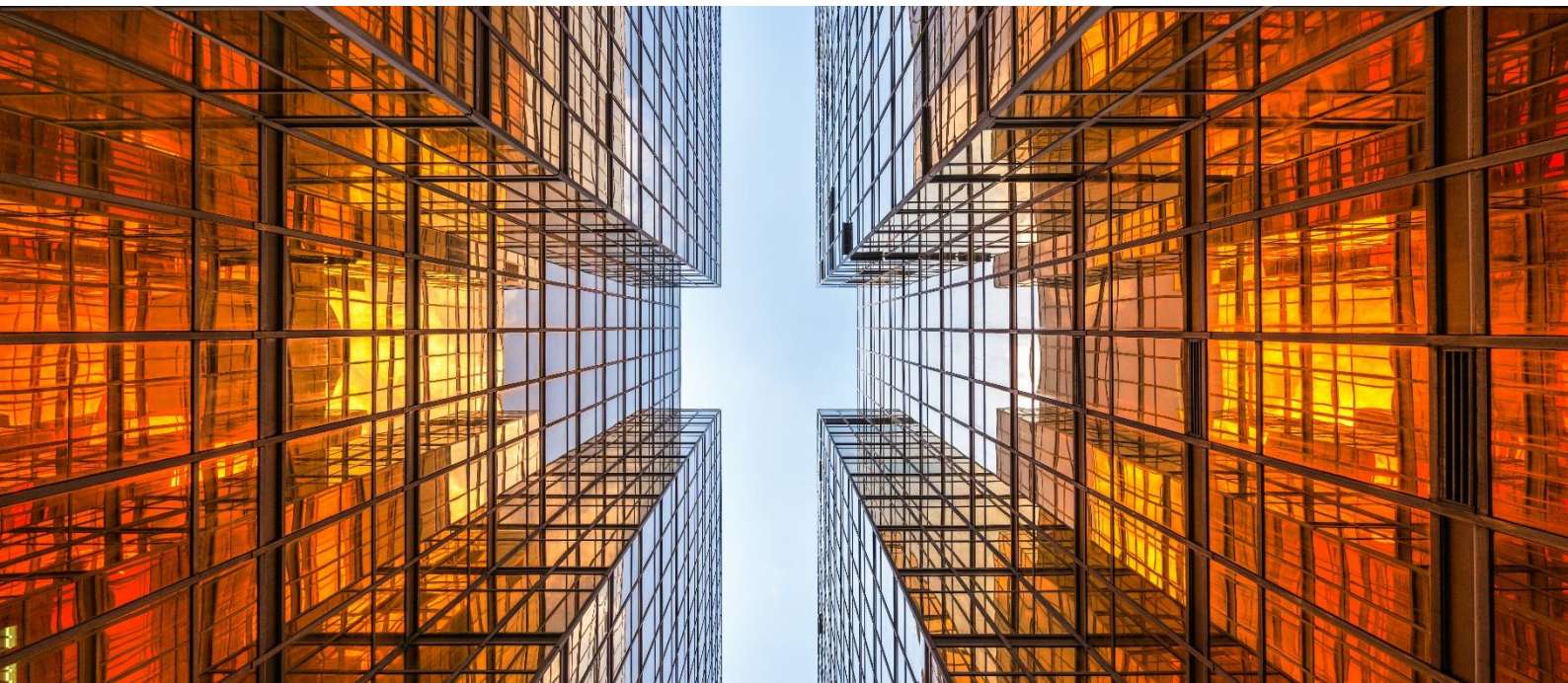
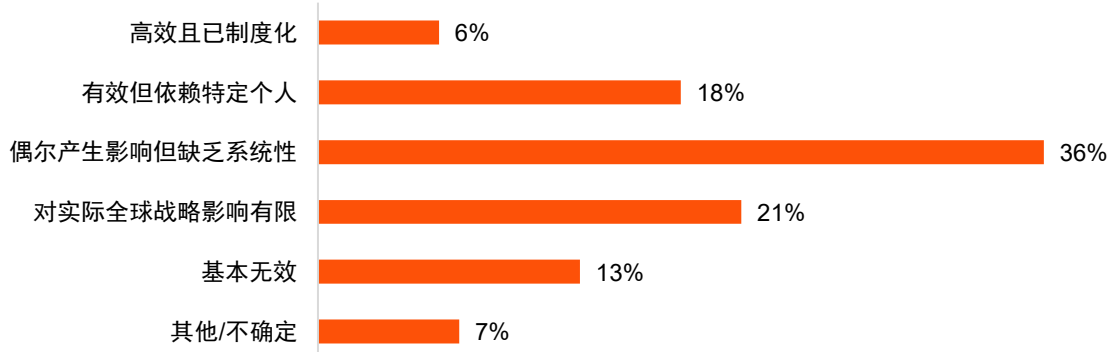


本土化战略的全球化效果评估

跨国企业将中国本土化商业重塑纳入全球战略的效果参差不齐。普华永道调研显示，仅6%的企业认为整合效果高效且已实现制度化，说明真正建立起成熟、稳定且可复制的整合模式的企业寥寥无几。18%虽认为整合有效，但却过度依赖特定个人，这意味着企业的整合成果缺乏可持续性，一旦关键人物流失，整合效果可能大打折扣。36%表示中国本土化商业重塑偶尔会对全球战略产生影响，但缺乏系统性，反映出企业在整合过程中尚未形成一套完整、有序的流程和方法，导致创新成果的转化效率较低。21%则认为对实际全球战略影响有限，13%甚至认为基本无效。

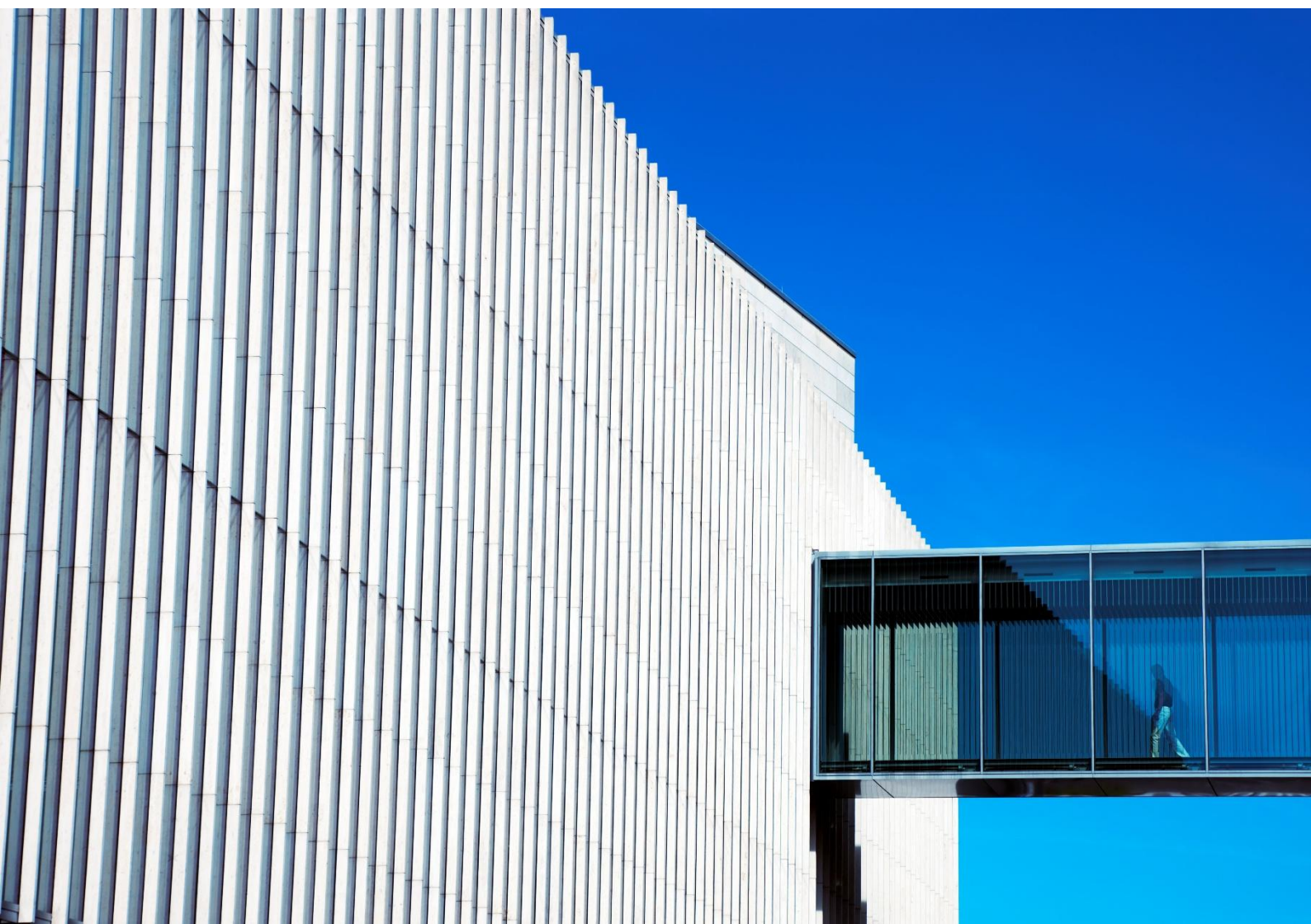
这一数据说明跨国企业在全局战略整合方面仍存在巨大的提升空间。部分企业深陷“个人驱动”的困境，或是仅能产生“零星影响”，尚未构建起系统性的机制，未能将中国丰富多元的创新实践有效融入全球战略框架。如何突破这一局面，将中国的本土化探索转化为具有全球影响力的战略资产，已成为跨国企业亟待破解的核心难题，也是其在未来全球市场竞争中占据优势地位的关键所在。

中国本土化商业重塑纳入全球战略的效果



05

跨国企业未来 投资重点

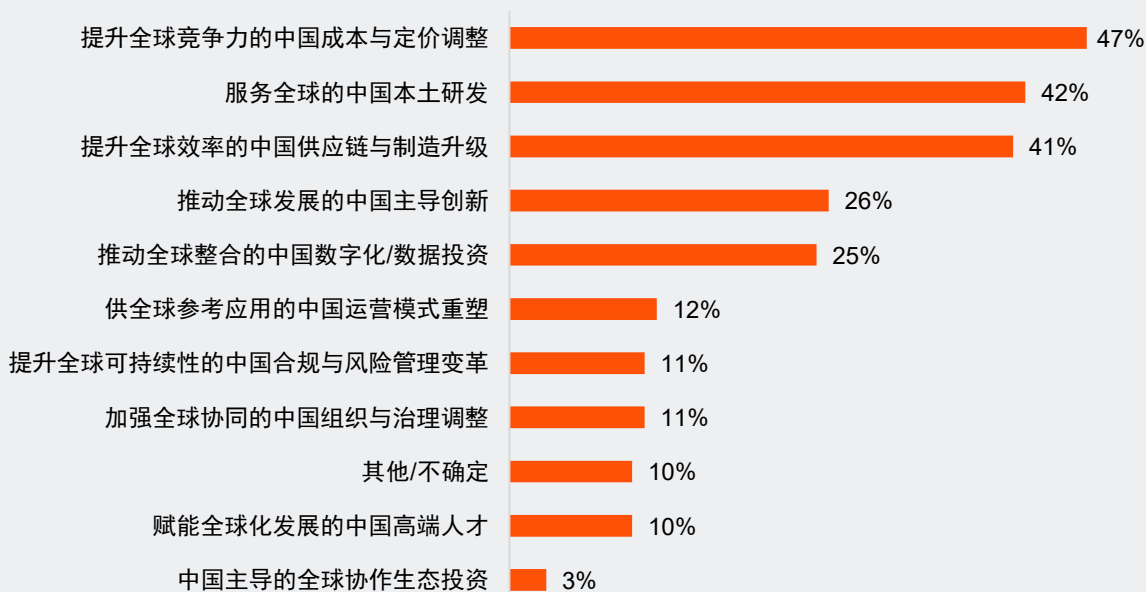


未来两年的战略投资方向

展望未来两年，跨国企业为进一步强化中国在其全球战略版图中的关键作用，正积极谋划在多个核心领域加大投资力度。随着我国加快发展新质生产力以及一系列稳经济、促开放、引外资政策效应的持续显现，高技术产业引资环境不断优化。高技术产业引资占比和实际使用外资的增长数据也充分证明，外国投资者正在积极调整行业领域投资布局，向高技术制造业倾斜，持续以“真金白银”深度融入中国产业链和创新链，这和中国加快发展新质生产力、深入推进新型工业化的大趋势完全契合。中国美国商会2026年度发布的第 27 期《中国商务环境调查报告》显示，中国仍是美资企业的重要市场，48%的受访企业将中国列为全球前三大投资目的地之一，而视中国为众多投资目的地之一的企业占 21%。

根据普华永道本次调研结果，“提升全球竞争力的中国成本与定价调整”以47%的占比位居投资重点榜首；“服务全球的中国本土研发”以42%的比例紧随其后，展现出成本优化与创新能力在跨国企业战略布局中的核心地位，成为驱动其未来发展的两大关键投资主题；位列第三的是“提升全球效率的中国供应链与制造升级”，占比达41%，在复杂多变的全球贸易环境下，供应链韧性建设依旧是跨国企业战略规划的重中之重。此外，推动全球发展的中国主导创新（26%）、推动全球整合的中国数字化/数据投资（25%）以及供全球参考应用的中国运营模式重塑（12%）等领域也获得了跨国企业的较高关注。这一系列结果反映出跨国企业的投资视野正不断拓宽，正从传统的“成本驱动”模式逐步向“创新驱动”模式拓展，从单纯的“本土优化”策略向更具前瞻性的“全球赋能”战略升级。

为提升中国在公司全球战略中的作用，未来两年贵司中国领导层最有可能投资的关键领域（多选≤3）



战略投资的深层逻辑

跨国企业在华投资布局并非盲目之举，而是呈现出鲜明且精准的战略导向。成本与定价调整（47%）之所以被赋予如此高的优先级，是因为跨国企业深刻认识到在中国市场，价格竞争是市场竞争的重要手段之一。通过优化成本结构、合理调整定价策略，跨国企业能够在中国市场保持价格竞争力，进而提升市场份额，为全球业务的发展奠定坚实基础。

本土研发的高投入（42%）则充分体现了跨国企业“在中国，为全球”的战略思路。中国拥有丰富的人才资源、庞大的市场规模以及活跃的创新生态，为跨国企业的研发活动提供了得天独厚的条件。国家统计局数据显示，2024年，我国研究与试验发展（R&D）经费投入总量突破3.6万亿，比上年增长8.9%，保持稳定增长趋势。2024年企业R&D经费比上年增长8.8%，企业占全社会经费投入的比重连续多年保持在75%以上，对全社会经费增长的贡献率达到77.1%，是拉动我国R&D经费增长的主要力量。“在中国研发”的背后是跨国公司对中国市场定位的转变，之所以加大在中国本土的研发投入，设立研发中心，是为了充分利用这些本土优势，开发出能够服务于全球市场的产品和解决方案，将中国的创新成果迅速推广至全球市场，实现技术与市场的双重领先。以车企为例，过去国际车企大多选择在德国、日本等完成产品开发，再投放至中国消费市场。如今这些车企正逐步将中国先进科技融入产品中，通过深入吸收中国在电动汽车和智能技术方面的领先实践来强化自身竞争力，为全球市场的产品推新做好准备。

供应链与制造升级（41%）的持续投入，是跨国企业对供应链安全担忧的积极回应，同时也是对中国制造质量和效率优势的高度认可。在全球贸易摩擦不断、地缘政治风险增加的背景下，供应链的稳定性和安全性成为跨国企业关注的焦点。中国作为全球制造业大国，拥有完善的产业链配套体系和高效的生产制造能力。跨国企业通过在中国进行供应链与制造升级，能够提高供应链的韧性和灵活性，降低供应中断的风险，确保全球业务的稳定运行。

数字化/数据投资（25%）的加码，反映出跨国企业希望借助中国领先的数字生态，实现全球业务的数字化整合与赋能。根据《2025年世界投资报告》统计，随着数字经济成为全球投资的一大亮点，2020至2024年间，发展中国家吸引了5,310亿美元的数字经济绿地投资，全球约80%的新数字项目集中在10个国家，其中六个位于亚洲，包括了中国、印度、马来西亚、新加坡、越南和印尼。中国在数字技术应用和数字经济发展方面处于世界前列，拥有庞大的互联网用户群体和活跃的数字创新氛围。跨国企业通过在中国加大数字化/数据投资，能够引入先进的数字技术和管理经验，优化全球业务流程，提升运营效率，反哺全球业务的数字化转型和升级。

从本土化到全球化的战略跃迁

综合来看，跨国企业在华投资正经历着一场从“本土化”到“全球化”的战略跃迁。传统的“在中国，为中国”模式，即跨国企业仅将中国作为销售市场，根据中国市场的需求和特点进行产品生产和销售，正在被“在中国，为全球”的新范式所补充和超越。如今，跨国企业不再仅仅将中国视为一个消费市场，而是将其定位为创新策源地、模式试验场、供应链枢纽和全球竞争力的关键支点。

这一战略跃迁对跨国企业的组织能力、文化融合和治理机制提出了更高的要求。在组织能力方面，跨国企业需要构建更加灵活、高效的组织架构，以平衡全球标准化与本土灵活性。一方面，要确保全球业务的统一标准和规范，实现规模经济和协同效应；另一方面，要充分尊重中国市场的特点和需求，赋予中国团队一定的自主权，使其能够快速响应市场变化，推出符合中国消费者需求的产品和服务。

在文化融合方面，跨国企业需要促进不同文化背景员工之间的沟通与交流，营造包容、多元的企业文化氛围。随着中国团队在全球业务中的参与度的不断提高，不同文化之间的碰撞和融合不可避免。跨国企业要通过开展文化培训、团队建设等活动，增进员工之间的相互理解和信任，打破文化壁垒，实现文化的深度融合，从而激发员工的创新活力和工作积极性。

在治理机制方面，跨国企业需要提升中国团队在全球决策中的话语权。过去，中国团队在全球决策中的参与度相对较低，导致一些具有中国特色的创新成果难以在全球范围内得到有效推广和应用。未来，跨国企业应建立健全的全球治理机制，充分听取中国团队的意见和建议，将中国创新有效转化为全球资产，实现全球业务的可持续发展。

未来两年跨国企业在华的战略投资方向反映了其对中国市场重要性的深刻认识和战略布局的调整。通过在成本与研发、供应链与制造、数字化等领域加大投资力度，跨国企业将实现从本土化到全球化的战略跃迁，但同时也面临着组织能力、文化融合和治理机制等方面的挑战。只有积极应对这些挑战，跨国企业才能在中国市场取得成功，并在全球竞争中占据有利地位。



06

跨国企业嘉宾 会谈集锦





中国市场战略定位的务实转向

从“预测市场”到“构建韧性组织”：摒弃对宏观环境的过度预测，转而构建快速响应能力的组织架构，强调以实际业绩争取总部信任与资源自主权。



“我们不会花很多时间做预测。我们需要做的是构建各种情景，并确保我们能够适应变化。只要我们的业绩和现金流足够强劲，总部就愿意进行投资。”

Ludovic Weber

Saint-Gobain（圣戈班）亚太区CEO

“中国为中国”与“中国为全球”的动态平衡：中国正从执行中心转向创新中心，但面临全球总部的采纳壁垒，需平衡本土化突破与全球体系兼容性。

成本与研发并重的双轮驱动：跨国公司中国领导层对未来的投资逻辑清晰——以成本竞争力保生存，以本土研发谋全球领导地位。



“现在中国是创新的发起者，在很多方面都处于领先地位，但我们也面临需将创新本土化的挑战，必须用新方式取代旧方式。”

Ludovic Weber

Saint-Gobain（圣戈班）亚太区CEO



本土化重塑的核心驱动力

消费者行为迭代倒逼创新：中国消费者的高试错意愿与品质升级需求，正在重塑跨国公司的产品创新与研发投入逻辑（如设立上海研发中心服务亚洲市场）利用本地技术和人才资源，开发适合中国市场的解决方案。



“中国市场非常活跃，年轻一代的中产阶级更关注健康营养，有越来越多的人愿意为可持续产品支付溢价。”

Lily Guan

Cargill（嘉吉）中国区总裁，亚太区农业与贸易业务集团法律顾问

合规复杂度成为战略级挑战：监管环境的快速变化不仅是成本项，更是驱动业务模式重组的战略变量。



“举例来说，食品监管在中国是非常严格的，因此合规相关的风险比以前高得多。”

Lily Guan

Cargill（嘉吉）中国区总裁，亚太区农业与贸易业务集团法律顾问



全球总部的治理瓶颈

“文化阻力”是最大制约因素：“Innovation from China”向全球扩散的最大障碍并非能力，而是组织架构与文化认知壁垒。

跨国人才流动的双向赋能：人才流动的价值已从“派遣外派”转向“培养理解中国现实的全球决策者”。



“我们每年都要求至少一个总部高层访问中国，并且努力促成总部和在华人员交流，因为我们希望总部人员可以全面了解中国。”

Ludovic Weber

Saint-Gobain（圣戈班）亚太区CEO

风险衡量难题抑制投资意愿：总部对中国投入的“天花板”心理源于战略风险控制，而非单纯经济回报考量。



“例如当公司的中国区团队在集团整体占比达到40%时，公司总部基于多元化风险管理的战略考量，避免单一市场过度集中，会建议对团队规模进行审慎管理。”

Ludovic Weber

Saint-Gobain（圣戈班）亚太区CEO



能源与供应链的结构性优势

能源稳定构成制造业护城河：通过确保能源与关键材料的稳定供给，有效对冲了全球市场的价格波动与供应链中断风险，从而增强了中国在复杂国际环境中的整体韧性与战略主动性，能源与关键材料的优势已升华为产业链议价能力与战略自主权工具。



“对于工业制造基础设施，电力的稳定供应非常重要。中国政府实际上正在对所有行业增加电力监管，这既是一种号召，也是采取的策略。中国能源的稳定供给与价格优势不仅是成本优势，更是支撑智能制造与产业升级的底层基础设施，构成“自动化替代劳动力”战略的关键前提。”

沈宇峰

普华永道中国思略特主管合伙人





结论与展望

跨国企业在华发展已步入战略重构的深水区，中国正从传统的销售市场与制造基地，跃迁为全球商业创新的核心策源地与战略决策的关键支点。这一转变的本质，是将中国市场独特的超大规模优势、完备的数字生态与快速迭代的商业模式，深度赋能于企业的全球战略架构与组织基因之中。通过系统性的本土化商业重塑——从成本结构的优化再造到研发体系的全球部署，从供应链的韧性升级到数字能力的跨境传导——跨国企业正在构建“中国模式，全球应用”的双向赋能闭环，将中国市场的实践智慧转化为驱动全球业务增长的系统性能力。

然而，真正实现中国赋能全球战略的愿景，仍面临组织机制与文化认知的深层考验。总部与区域之间的文化壁垒、集中化的决策惯性以及全球治理体系对本土创新的兼容性问题，使得多数企业的中国经验仍停留在个案移植或个体驱动层面，尚未升级为制度化的全球战略资产。未来，跨国企业必须超越简单的经验输出或单向适配，转而建立更具包容性的全球协同创新网络。在组织架构、人才梯队与文化融合等方面进行结构性变革，赋予中国团队实质性全球决策话语权，构建无缝整合中国洞察与全球资源的动态能力。

展望未来，随着跨国企业加速从“本土优化”向“全球赋能”的战略跃迁，中国将在全球价值链中扮演更为积极的规则制定者与模式输出者角色。那些能够率先打破内外边界、将中国本土化重塑深度融入全球战略框架的跨国企业，不仅将在中国市场赢得可持续的竞争优势，更将为全球商业创新提供源自中国市场的解决方案，最终在全球竞争的新格局中确立难以复制的领先地位。中国赋能全球战略与商业模式重塑，已不再是可选项，而是跨国企业在复杂多变全球环境中实现高质量增长的必由之路。



联系我们

蔡凌

普华永道全球跨境服务中国主管合伙人
普华永道中国企业融资与并购部主管合伙人
linda.cai@cn.pwc.com

任颖麟

普华永道中国跨国企业主管合伙人
普华永道中国中部税务主管合伙人
alan.yam@cn.pwc.com

沈宇峰

普华永道中国思略特主管合伙人
julius.shen@strategyand.cn.pwc.com

林舒彦

普华永道中国全球跨境服务总监
jan.j.jovy@cn.pwc.com

沈学斌

普华永道中国全球跨境服务业务总监
steven.shum@cn.pwc.com

姜嘉怡

普华永道中国研究部-经济与产业研究经理
connie.j.jiang@cn.pwc.com

