中国双向投资商业洞察2026

2026年11月



前言

面对快速演变的局势与全球不确定性，企业正在重新审视其跨国投资策略。企业的关注焦点已不再局限于单纯的资本流动、短期回报与规模扩张，转而着力于提升跨市场创新、运营优化与持续增长方面的能力。这些要素共同构成了企业战略韧性的基石。

中国双向投资的新格局正清晰地展现出这一深刻转变。跨国企业正充分利用中国的消费市场、科研技术生态、产业供应链及清洁能源基础设施，在此开展市场需求验证、解决方案开发及运营模式优化的工作。与此同时，中国企业也将在本土沉淀的专业经验与运营模式积极拓展至海外市场。双向投资的流动态势表明，中国在全球商业版图中已不再仅仅是单一的市场或生产基地，更是开发、验证并规模化推广新路径的地方。

本报告汇集普华永道来自不同行业与专业领域的合伙人和专家的跨地域实战经验，也融汇了我们在战略、运营、创新、治理及人才等维度的多元视角。报告旨在为企业高管提供一套实用的框架，助力企业无论是投资中国还是布局海外，均能精准甄别核心能力，打造长期的战略韧性。



何睦宁
普华永道中国主席兼首席执行官
二〇二六年十一月

目录

第一章 双向投资：为提升战略韧性而投资 03

第二章 消费市场：从规模增量到首发现场 15

第三章 技术创新：从技术引进到联合共创 28

第四章 生产制造：从低成本到高效弹性 41

第五章 绿色转型：从合规成本到价值捕获 54

第六章 双向赋能：提升战略韧性的未来路径 67



01

双向投资：
为提升战略韧性而投资

一线视角：
资本流动与能力投资

战略韧性：
投资决策的关键目标

观察中国：
储备适应变革的能力

商业解析：
能力训练的四个现场



全球跨境投资总量呈现波动，且流向趋于集中。联合国贸发会议数据显示，2025年全球外国直接投资金额回升至1.6万亿美元，但这一轮复苏“脆弱且不均衡”：一方面，发达经济体资金流入量增速明显快于发展中经济体，增量向少数经济体集中；另一方面，人工智能基础设施、半导体、关键矿产与能源转型技术等战略性行业吸收了44%的全球绿地投资[1]。

虽然资金流动总量数据能够呈现趋势变化，却难以回应企业在投资决策中面临的具体问题。例如，总量增长时，资金投向算力集群与投向传统产能对企业能力的要求截然不同；总量收缩时，有的企业反而在扩大规模，有的则在调整地理布局。从看清趋势到做出决策，理解企业投资决策背后的核心动因，才是企业提升战略韧性的关键。



一、一线视角：资本流动与能力投资

本报告的主要洞察来自普华永道18位合伙人和专家的一线业务观察。他们所服务的企业客户来自医疗健康、科技创新、汽车、消费等不同行业，覆盖战略、运营、架构、资本市场与审计等多个业务领域。观察指向一个共同结论：**企业调整全球布局，目标已不只是寻找更低的成本或更大的市场，更在于提升全球运营的战略韧性**——在不确定的环境中，企业希望拥有更多可选的应对方案、更短的转型周期，以及更可持续、可预期的经营收入。

观察一：
不确定性推动全球投资决策转变

普华永道研究发现，为适应地缘政治和科技变革挑战，全球企业投资布局呈现三个趋势性变化：一是供应链逻辑从“效率优先”转向“韧性优先”，企业不再单纯追求降低成本，而是更加关注全链路的可备份设计。二是从依赖单一技术转向多元配置，在不同市场建立本地化的技术生成与工程化能力，并将相关路径纳入风险管理范畴。三是投资更看重底层资产的运营能力，例如对数据中心、先进制造与新能源装备领域而言，用电成本与碳排放强度已纳入投资效益的测算范围。

这些趋势表明，影响企业投资决策的主要因素正在发生变化。过去多看重投资回报率，今天越来越多的企业开始重视投资所获得的资产或能力能否适应时代变化以及新技术的变革。

观察二：
投资标的比投资规模更为重要

以往，衡量跨境投资的主要维度是资金的流量与流向。这一框架在今天依然有效，但存在一个盲区：无法反映资金背后的真实标的。因此，本报告将观察视角从资金流动转向企业决策，看企业投资决策过程中的三类安排：一是进入方式，包括独资、合资、授权或联合开发；二是组织安排，即本地团队在全球决策体系中处于什么位置；三是收获形态，即投资结束时企业获得的是产能、方法，还是产品定义权。

当同时考量这三类安排时，能更清晰地了解全球化投资布局的真正意义。例如，同样是新建一座生产基地，一些企业获得的是厂房、设备等生产能力，一些获得的是工艺文件、供应商网络、产能爬坡方法等可以推动企业持续运营的底层能力。前者会折旧，后者可在下一个基地或市场继续使用。

这种能够被带走、被复用、被重新组合的能力，本报告称之为底层能力，即企业在具体场景与组织实践中长期积累形成的可观测、可迁移、可重组的方法论。

表1 不同投资视角比较

投资标的	投资收获（举例）	价值延续方式
产能与设备	厂房、产线等会折旧的资产	随折旧与使用周期逐步释放
市场与渠道	份额、品牌认知、客户关系	随市场格局变化而波动
底层能力	可复用的工程方法、供应链网络、团队协作、研发流程	可在别处重建与复用

来源：普华永道分析

观察三：
底层能力储备构筑企业战略韧性

企业底层能力储备越厚，当冲击来临时，可供选择的方案可能越多，转型周期越短，转型成本越低。

底层能力之所以能够转化为企业战略韧性，主要基于三个属性：**一是可观测：**必须落在具体载体上，如项目、产线、系统、流程、合同或团队，企业若无法指出能力存在于何处，也就无法判断其是否真的被积累下来。**二是可迁移：**在下一个基地、市场仍然可用，仅适用于一地的，只是地方性知识。可迁移性决定了企业能否把在一处获得的经验，转化为在别处可复用的能力。**三是可重组：**能与其他能力重新组合或复制迁移再利用，仅使用过一次的，尚未真正转化为资产。可重组性决定了企业能否在变化来临时，快速调用并重新配置已有能力。

“

在一个技术迭代以月计、地缘格局持续重组、监管口径不断趋细的环境中，企业真正能够握在手里的，是在不确定中快速重构自身能力。这种能力无法一次性获得，需要在一次次真实的场景验证与一轮轮跨市场的复用中持续累积，累积得越厚，企业穿越周期的底气就越足，这正是战略韧性的来源。

王笑
普华永道中国副主席兼首席市场官

二、战略韧性：投资决策的关键目标

底层能力是企业自身积累的“能力存量”，但能力存量本身并不等于韧性——能力可否在变化中发挥作用，取决于其能否被组织成一套可调用的结构。

本报告将这一结构称为**战略韧性，即企业在面对未来变化时，能够快速重构自身运营体系的敏捷性。**具体包括两个维度：一种是**工程韧性**，冲击之后回到原有路径，考验的是缓冲与恢复，这一韧性对保持现有规模及收入稳定至关重要；另一种是**生态韧性**，冲击之后可能进入新的稳态，原有路径已被永久改变，考验的是适应、重组与转型的能力。当前，企业面对的多数变化属于后者——市场结构、技术路线与成本曲线一旦改变，就无法回到原来的位置。因此，**韧性不仅是“扛住”的同义词，更意味着“在环境与结构改变之后重新站起来”的能力。**

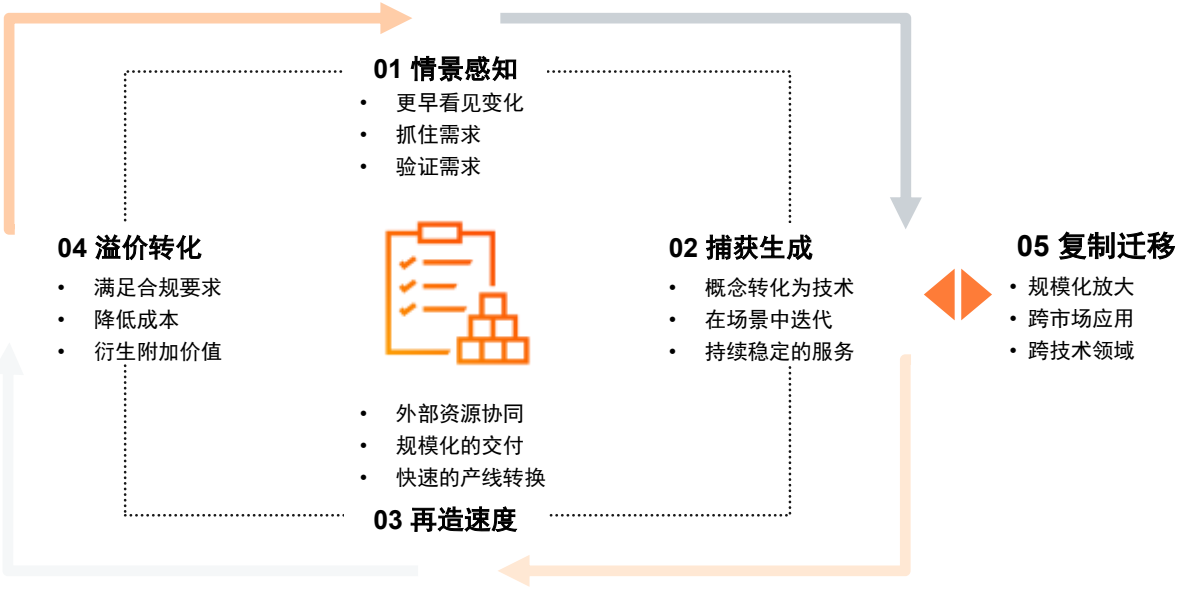
底层能力回答“企业有什么能力”，因企业、行业而异；不同企业需要积累的底层能力不同，但构成战略韧性的要素框架是一致的。本报告认为，**战略韧性**由五个要素构成。这五个要素是相乘关系，而非简单加总——任何一项要素缺失，企业应对变化的能力将断裂于相对薄弱的环节。

表2 战略韧性的五个构成要素

	含义	对应企业决策
情景感知	在真实场景中更早看见变化，并用可控成本完成第一轮验证；衡量的是看见得早不早、验证得快不快，而不是预测准不准	信号多久进入决策议程，有几个可并行的验证场景？
捕获生成	以什么技术将新想法落地并进行验证，对应从概念到原型的速度与通过率	用什么手段将想法落实并进行验证，一次成型的比例有多高？
再造速度	产线与服务体系多快可改造到位，落实到物理系统与服务流程上，而不仅是组织决策	一条产线多久能改造完成，一套服务体系多久能转型？
溢价转化	把合规与低碳要求转化为收入溢价的能力；合规是收入确定性的前提条件，降低成本是获取溢价的重要渠道	能不能拿到溢价，进入这个市场有哪些绿色条件和资源可利用？
复制迁移	将前四个要素中获得的能力组合，快速复制迁移到下一个市场、下一条业务线，并在新的条件下重新适配	这套做法可否复制利用到其他地方，需要做出哪些调整，需要多久？

来源：普华永道分析

图1 战略韧性的五个构成要素



来源：普华永道分析



前四个要素各有对应的商业现场，企业可获取、训练并带走相应的能力组件；复制迁移不归属于某一具体现场，而是前四类现场共同的落点，决定企业能否将在一处获得的能力组合复制到下一个市场，让价值得以延续。

人工智能技术与生态，正在深化四个要素的内涵。例如，感知手段上，模型与数据成为新的感知来源；需求验证方面，定期调研让位于实时数据回流；在新技术捕获方式中，联合开发与原型创造日益重要；数字生产线与服务流程取代产品本身，成为再造的核心；绿色要素上，用能成本之外，清洁算力供给成为新的关注点。

> 本报告把观察视角从资本流动转向企业决策，希望帮助各方读懂双向投资背后的能力诉求。宏观波动是外生的，企业无法左右；战略韧性是内生的，企业可以自己培育积累。当不确定性成为常态，企业比拼的已不只是谁预测得更准，更在于谁能在变化中更快重组自身能力。

周星

普华永道中国副主席、公共事务主管合伙人

三、观察中国：储备适应变革的能力

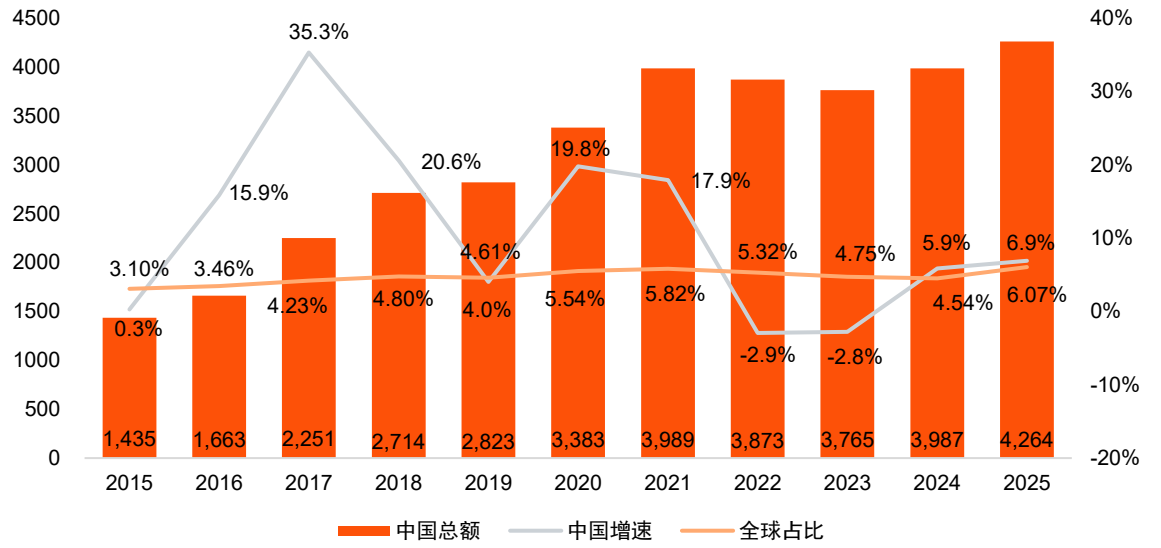
过去四十年，跨国企业投资中国主要围绕两条主线：一是**成本驱动**，看重低成本制造能力，投资标的以厂房、设备与产能为主；二是**市场驱动**，瞄准庞大的市场空间，投资更加关注品牌与渠道的本地化适配。

这些主线正在发生变化。2026年普华永道《在华跨国企业高管洞察》显示，仅有33%的跨国企业受访者表示其中国业务仅限于服务本土市场，26%认为中国业务已实现亚太引领，6%认为中国业务已实现全球引领[2]。当前，一些新的投资导向以及跨国企业与中国企业的合作已经突破了传统的投资方式，值得关注。

- **在中国研发组织的全球升级。**越来越多跨国企业将中国研发中心从本地适配机构升级为全球创新源头。中国团队不再只是把全球产品改为中国版，更把中国方案写进全球产品线。
- **联合推进制造能力的体系化复用。**跨国企业海外新厂建设时，工艺文件、设备清单、供应商名录与爬坡手册越来越多借鉴中国体系，中国团队的经验成为新厂青睐的母版。中国企业出海也从产品出口升级为优势产能出海，再到研发中心、品牌与运营体系的整体落地。
- **中国创新成果的全球交易日益活跃。**2025年中国知识产权使用费进出口总额超4000亿元，同比增长7%，其中出口额同比增长26.3%[3]；同期，中国专用装备、高端机床、工业机器人出口分别增长20.6%、21.5%和48.7%，工业机器人更实现净出口[4]。



图2 中国知识产权使用费进出口总额（单位：亿元）



数据来源：中国数据来自国家外汇管理局，全球数据来自ITC (International Trade Centre)

- **以中国为基点配置全球绿色算力。**部分算力资本开始关注中国西部的绿电枢纽；相关主权财富基金与绿色科技基金对中国绿色算力基础设施表现出配置兴趣；国际科技企业通过多种合作模式参与中国算力生态。而中国部分区域更将绿色电力优势转化为“Token（词元）出海”，形成清洁能源、数字技术和产业生态的系统出海。

这四组现象背后的投资与交易逻辑，既不是单纯为了降低成本，也不只是扩大市场规模。全球产品线采纳中国架构方案，海外新厂借鉴中国工艺体系，中国高技术产品与服务出口增长，低碳算力与电力方案越来越多来自中国——它们共同指向一个信号：**企业开展投资决策的关键变量，正从“降成本与扩大市场规模”转向“底层能力”。中国的双向投资将这一转向具体化。**

“引进来”——跨国企业来中国接入能力。来华跨国企业看重的不仅是市场规模或成本优势，更是在别处难以获得的底层能力需求能更早得到验证，想法能更快转化为可验证的产品，生产线与服务体系能更快完成改造，绿色要素更容易获得。这些能力，属于战略韧性中的情景感知、捕获生成、再造速度与溢价转化四个要素。

“走出去”——中国企业到海外复用能力。中国企业的海外发展并非因为在国内失去了成本优势或市场规模，而是因为全球布局能带来新价值：**获取增量市场**，在中国形成的优势可能在海外获得更高溢价与更快增长；**贴近客户与场景**，研发、制造与服务尽可能接近客户，更快完成本地化适配；**分散单一市场风险**，用多元化的市场对冲政策、汇率与贸易环境的变化；**提升全球运营韧性**，把在一地形成的能力在更多市场区域加以复用。

两个方向，同一个终点。跨国企业“引进来”，**是能力向内的汇聚**，中国企业“走出去”，**是能力向外的延展。双向投资正在展现提升全球运营战略韧性的完整图景：企业不再依赖单一市场或要素禀赋，而通过能力的持续生成、复用与迁移，获得穿越周期的底气。**

“

我们观察到，双向投资进程中正出现越来越多的合作共创。跨国企业带来全球视野和市场通道，中国企业提供场景密度和迭代速度，两者协同可实现中国场景验证、工程化能力与全球运营网络、品牌积淀的深度融合。这种合作的价值不只是让某一方更快、更省，更在于它正在全球产业链重构中催生新的增量：新产品更快得到验证、新工艺更快跑通、新标准更快落地，而这些成果最终会走向全球市场，让更多国家和行业受益。

蔡凌
普华永道全球跨境服务中国主管合伙人、企业并购与融资部中国主管合伙人

四、商业解析：能力训练的四个现场

前述提到的战略韧性五要素需要在真实商业活动中反复锤炼。本报告将企业在中国训练能力的商业环境概括为“四个现场”，即消费市场（第二章阐述）、技术创新（第三章）、生产制造（第四章）、绿色转型（第五章）。

这“四个现场”孕育着不同的底层能力。消费市场锤炼的是需求洞察与品牌触达，技术创新锤炼的是研发与生态迭代，生产制造锤炼的是供应链与成本控制，绿色转型锤炼的是合规与可持续经营。企业并非要平均用力，而是依据自身战略，在不同现场中筛选、配置和重组高度契合的能力组合。

本报告经过三个层次的提炼、筛选与总结，得出中国四个商业现场值得企业重点关注的16项能力。**第一，实务识别。**深耕消费、医疗健康、科技创新、汽车等行业跨境投资实务的合伙人，识别出跨国企业在华投资、以及中国企业出海可复用的能力。**第二，优势对应。**将上述能力与中国具备的基础性优势对应，即产业门类完整、供应链密度高、制造与验证迭代快、绿电与算力协同供给等在全球范围内难以同时具备的条件。**第三，框架纳入。**每一项能力均可纳入五要素的韧性框架，并具备可复制、可重组、可融入全球化经营的属性。

表3 战略韧性五要素在中国四个商业现场的体现

战略要素	商业观察现场	中国提供的稀缺性			
情景感知	消费市场	新品开发定义	需求多层验证	数字与智能反馈系统	全球首发转化
捕获生成	技术创新	概念工程化与中试验证	场景驱动的技术适配与迭代	多组织联合共创生态	复杂系统整合与架构创新
再造速度	生产制造	工艺工程化	供应链弹性编织	柔性制造	运营能力资产化
溢价转化	绿色转型	锁定绿电稳定供给	绿色算力供给与调度	产品碳足迹追溯与认证	零碳园区与工厂解决方案
复制迁移	不对应现场，是四类现场训练后的能力应用				

来源：普华永道分析

本报告第二章到第五章将围绕四个商业现场的16项能力展开，包括在AI技术快速发展的时代背景下，全球资本投向正在如何发生变化；可以训练的底层能力和表现形式；跨国企业在中国的发展阶段、与中国企业的合作空间；企业向外共享底层能力的形式，以及如何为全球创造价值等。第六章将面向未来投资决策，帮助企业判断已有的能力、自身韧性的水平，以及未来需要采取的行动。

“

我们观察到，越来越多的全球性企业，正在中国的商业现场中配置适合自己的底层能力。然而，中国市场蕴含的能力分布在不同区域、产业带、环节。如何理解、发现这些能力，并通过合理配置让投资组合实现理想效果，值得每位企业家思考。这也正是专业服务机构的价值所在——以跨行业的深度观察，以跨领域的组合方案，将战略、架构、税务、法务与运营的视角整合起来，让在中国配置的能力真正转化为企业全球战略韧性。

任颖麟
普华永道中国跨国企业市场主管合伙人

02

消费市场：从规模增量到首发现场

消费投资的新锚：首发验证

中国消费市场的四类能力

跨国企业参与消费市场的渠道与方式

中国消费市场能力的全球共享



消费市场对应战略韧性的第一个要素——情景感知。中国消费市场的价值，正从“卖产品的地方”转向“验证新产品的现场”。本章首先梳理这一转向背后的结构性变化，再拆解中国消费市场的四类能力，以及跨国企业如何通过合作配置这些能力，并随企业出海赋能全球，形成双向投资中的能力循环。



一、消费投资的新锚：首发验证

过去十年，消费领域跨国企业在中国的投资主要围绕两个维度展开：选择哪些产品进入中国，以及如何利用渠道布局覆盖不同消费群体。在今天，如何利用多样化消费市场感知前瞻需求和开拓出全球新品变得同等重要，以下三个结构性变化正在改变企业对消费前瞻趋势的验证选择。

一是消费迭代周期压缩至季度乃至月度。社交媒体与直播电商加速变化，颜值经济、情绪价值、可持续消费等变量不断重构需求图谱。传统模式下，企业往往先在成熟市场完成产品定义，再向全球铺货，但这一节奏正面临“上市即需迭代”的现实压力。越来越多企业选择在迭代速度领先的市场完成首轮验证，尽可能压缩“测试—反馈—优化”的周期。

二是全球消费市场分化加剧。同一品类在北美、欧洲、东南亚、中东的价格敏感度、渠道结构与品牌认知差异显著。过去依赖单一成熟市场验证后标准化复制的做法，在结构多元的市场频繁失效。企业需要在差异足够大的市场同步测试，积累复制迁移的方法。

三是决策对数据密度与实时性要求提升。传统按季度抽样调研的方式，已经无法匹配当下以天为单位追踪SKU动销、以小时为单位调整投放的运营节奏，验证能力也更依赖数字化基础设施。

全球消费类企业寻找的，是能让新产品以较低成本、较快速度完成“需求验证—单位经济验证—供应链验证”的全链条测试市场。中国消费市场的规模足以支撑样本量、结构分层便于设置对照、数字化基座可缩短反馈周期，在全链条测试上拥有多个方面的优势能力。

二、中国消费市场的四类能力

2025年，中国社会消费品零售总额突破50万亿元[5]，《扩大消费“十五五”规划》提出2030年达到60万亿元左右[6]。对消费企业而言，规模之外更值得关注的是分层结构的丰富度，以及利用分层加速验证效率的方式。在中国消费市场，企业可以重点关注四项能力：新品开发定义、需求多层验证、数字与智能反馈系统，以及全球首发转化。

（一）新品开发定义：将模糊信号转化为可执行方案

新品开发定义指把模糊的市场信号转化为清晰、可执行、可验证的产品方案，覆盖**“需求洞察—概念生成—商业验证—技术可行性—产品定型”**的全链条。中国消费市场的优势在于链条衔接相对顺畅：消费者品牌更换意愿有数据可循，需求端信号清晰；本土配方与原料工程师供给充足；数字化调研工具和用户共创机制链接需求端与研发端，从需求洞察到产品规格定型的周期短。普华永道《2025年消费者之声全球调研》数据显示，中国内地消费者因“有创新产品”而更换常购食品品牌的比例达23%，全球平均水平为14%[7]。

对跨国企业而言，这项能力有助于减少“总部定义—中国适配—总部修改”的往返损耗。新品可直接在中国完成，产品规格在上市前可经过多轮真实市场检验，失败成本前置且相对可控；研发过程中形成的专利、配方与工艺也可进入企业的全球体系。



（二）需求多层验证：同步测试多层级市场

中国消费市场的分层跨度较大，类型多样。一线城市品牌认知成熟、尝鲜意愿强；新一线城市消费者看重品质与性价比；二三线城市消费者由口碑与社交裂变驱动；县域市场则以实用主义为主、对价格敏感，消费增速高于平均水平。2025年中国镇区和乡村消费品零售额分别达12.6万亿元和6.8万亿元，2021—2025年年均增速分别高于城区0.7个和0.5个百分点[8]。

需求多层验证能力对企业的价值，体现在同一产品可同时在多个价格带、多层级人群中验证：高端版本试探溢价空间，平价版本验证规模潜力与成本边界，中间版本寻找性价比区间。新产品先在3—5个代表性城市试点，数据回流后快速调整，试错成本因市场体量较大而相对可控。多层验证形成的结论，可在企业进入其他分层结构市场时被再次调用。

中国某咖啡企业在全国拥有超3万家门店，产品品类丰富，并针对不同层级的市场制定差异化的策略，一线城市消费能力强，以自营门店为主，是利润贡献的重点；三四线城市价格敏感但拓店成本相对较低，以联营模式快速壮大门店规模和总销量。新品先在部分城市试点，数据回流后快速调整不同区域的价格。

（三）数字与智能反馈系统：支撑从样品到新品的快速迭代

数字与智能反馈系统是贯穿“样品—上架—数据回流—迭代优化”全流程的数字化支撑体系。中国的数字化基座——移动支付渗透率超86%[9]、快递服务全程平均时限仅51小时、主要社交平台月活跃用户超10亿[10]，使各环节决策基本可实现数据回传，闭环周期可压缩到周乃至天；AI多变量实验、生成式素材与实时定价等工具，将季度级抽样调研升级为连续性数据流。

对企业而言，周期缩短意味着试错次数同比例放大。在预算不变的条件下，可完成的假设检验数量增加。每次迭代的资金与时间成本相对可核算，总部获得的是带完整数据链的结论，这类验证结果能更直接地支撑企业全球新品决策。

中国某跨境时尚平台的AI系统每天分析超10亿条用户数据，将消费洞察转化为设计决策。“小单快反”模式下，销售数据即时回流、反哺下一轮选品与设计，形成“消费反馈—产品创新—市场验证”的闭环，以较低成本测试前沿需求。

（四）全球首发转化：让本地经验进入全球流程

全球首发转化是指在中国市场验证成功的产品、模式与数字系统，以知识资产的形式进入企业全球体系，包括纳入全球选品流程、与全球数据中台对接、总部向中国团队下放一定的新品决策权等。

这项能力让中国消费市场从本地经验升级为全球资产，如验证结论可辅助全球新产品上市决策、降低新品失败率、缩短上市周期；同时，在中国积累的消费端数字资产——如小程序、会员体系、门店系统等，也可以复用到其他市场。

某国际运动品牌在华设立创意中心，拥有约200名设计师和创意人员，承担了超65%在华销售产品的设计，并且有25%设计产品销往海外。该团队主导的“新中式”系列在北美热销，并反向为韩国、日本等市场开发产品。



表4 中国消费市场的四类底层能力

能力	解决的问题	主要商业行为
新品开发定义	模糊信号如何变为可执行的产品方案	寻找新产品需求、组建团队，链接配方与原料工程资源
需求多层验证	测试能否同时得出价格曲线与成本边界	在3—5个代表性城市开展试点，建立分层测试网格
数字与智能反馈系统	一次试错需要的时间、花销	接入数字平台与支付、物流数据接口，部署智能实验工具
全球首发转化	本地结论是本地经验还是全球资产	方法论、运营经验、数据分析能力等从中国延伸到全球其他市场

来源：普华永道分析

“

中国消费市场的独特之处，在于可以同时用上规模、分层和速度这几样优势。这里既有愿意尝鲜、对创新敏感的消费者，也有从一线到县域的多层级市场，还有移动支付、物流和社交平台共同构成的数字化基座，可支撑起实时的反馈闭环。对企业而言，真正值得重视的，是把新品定义、分层测试和数据迭代放进同一套流程里，慢慢摸索出适合自己的一套新品推广体系——新品会随周期更替，体系才能持续复用。

余叶嘉莉
普华永道中国消费市场行业主管

三、跨国企业参与消费市场的渠道与方式

跨国消费品企业与中国消费市场的关系，经历过多轮演变。演变的主线在于中国市场在全球体系中扮演的角色——从最初作为需要进入的销售市场，到深耕的运营基地，再到可以沉淀数据与方法的试验场，直至今天中国被视为能够产出全球新品或方法论的创新来源地。

表5 消费领域跨国企业在中国投资的阶段特点

阶段	能力要点	特点	进入全球体系的方式
产品进入中国	获取市场准入资格、销售市场	产品以贸易方式进入，部分本地化生产	渠道触达与本地化生产
本地化运营	建立需求洞察与产品适配能力	独资或控股，产品、渠道、品牌本土化	本地洞察进入品类管理，支撑规模化运营
全渠道与数字化	建立数据回流与快速迭代能力	电商运营、社交营销、会员体系、即时履约	向其他市场共享数据驱动决策的方法
能力共建与迁移	把本地验证结果变成全球可用资产	数字会员体系、本土供应链、特许经营模式扩展	中国验证结论进入全球上市与选品流程

来源：普华永道分析

投资关系的演进，重塑了跨国企业与中国企业的合作方式。品牌、资本、数字能力与供应链等环节的分工日益细化，跨国企业配置中国消费市场底层能力的方式也随之调整，形成了四类较具代表性的合作安排：股权合作、研发合作、数字能力共建，以及共享服务消费增量空间。

（一）开展股权合作

当跨国企业看重的不是一次性的市场进入，而是某项本地能力的长期可用性时，股权合作往往成为首选。跨国企业可以先识别出迫切所需的本地能力，如本地销售网络与渠道、新产品研发能力、数字化运营体系等，再通过股权合作，与掌握该能力的伙伴长期合作，由此获得对本地能力的持续调用，并实现双方优势互补。

某国际啤酒企业2018年收购中国某啤酒企业40%股权，实现国际品牌运营经验与本土渠道深度整合。国际企业获得中国分销网络，中国企业则借此推进高端化。2026年上半年该国际品牌啤酒在中国销量增长超过20%，中国已成为其净利润贡献较高的市场之一。

（二）共建联合研发生态

当跨国企业希望在中国获得的不只是产品适配，而是从需求洞察到产品定义的原创能力时，共建联合研发生态是更有效的路径。在该合作模式下，跨国企业可接入中国活跃的消费数据与本土研发资源，形成从需求洞察到产品规格的完整链条。具体形式包括共建研发中心、联合实验室、医研共创平台等，覆盖配方研发、原料工程、临床验证等环节。跨国企业可考虑尽早把研发决策权下放给中国团队，让本地团队通过合作更快、更好地搭建运营体系。



某跨国化妆品企业中国研发与创新中心2005年在上海成立时仅负责全球配方的本地适配，如今已发展为拥有约400名研究人员的原创研究基地，其明星单品使用的某项独家专利技术由中国团队研发，并反向应用至全球市场。该中心还与中国本地医院联合成立医研共创皮肤科学实验室，打通产业端与临床端转化通道。2026年5月，该中心获上海市政府认定的“全球研发中心”。

（三）融入数字平台与供应链

当跨国企业需要的是快速迭代与高效履约时，打通数字与供应链成为重要的合作方向。这类合作让跨国企业直接接入中国已跑通的数字平台与供应链体系，覆盖电商运营、社交营销、会员体系、即时履约、物流自动化、供应链本土化等多个环节。在此基础上，跨国企业可借助本地伙伴的数字化能力缩短决策链条，并把在中国跑通的全链路数字化服务体系推向全球其他市场。



某国际快餐企业2017年将中国业务多数股权出售给包括某中资企业在内的投资方。随后其中国研发中心开发了全新的数字解决方案，包括官方应用程序、餐厅管理系统，以及先进的数字化食品安全系统、智慧供应链等，目前拥有超过3亿注册会员。这一数字生态不仅支撑了中国门店规模从2017年的约2500家扩张至8000余家，还成为该企业的全球数字化创新标杆。

（四）共享服务消费增量空间

当前，跨国企业已不再局限于挖掘商品消费的增长潜力，服务消费领域的开放红利正成为其关注的新增长点。中国持续释放健康、教育、文娱、银发康养等领域的服务消费需求，“十五五”规划亦明确提出缩减外资准入负面清单，稳妥实施增值电信、生物技术、外商独资医院等开放试点。外商独资医院与教育机构已率先落地，2025年，中国重点涉外医院接诊国际患者128万人次，较三年前增长73.6%[11]。服务消费更依赖本地场景与人才，首轮验证难以远程完成，跨国企业应把握开放窗口，将成熟的服务产品与运营经验引入中国，开拓定制化、多样化的服务供给。

中国首个外商独资三级综合医院执业许可证于2024年12月获批，并于2025年2月正式开诊，总投资约10亿元。截至2026年6月，该医院已接诊41个国家和地区的患者。



表6 消费市场中外企业合作主要模式

模式	特点	跨国企业优势	本地企业优势
开展股权合作	出售部分或多数股权，与本地伙伴长期绑定	品牌、产品标准、知识产权	资本、本地网络、数字化能力、落地速度
共建联合研发生态	设立全球研发中心，联合开发新品	基础研究、品类管理经验、全球创新体系	消费数据、需求洞察、供应链响应、分层验证
融入数字平台与供应链	接入数字平台与供应链体系，智能工具驱动全链路协同	品牌、全球运营体系	数字平台、物流网络、供应链本土化、即时履约
共享服务消费增量空间	在试点领域独资或合资落地	服务标准、专业能力、运营模式	本地场景、人才、合规经验

来源：普华永道分析

“

消费市场的合作与制造、创新领域很不一样，其更依赖对消费者偏好的实时捕捉、对分层市场的并行验证，以及数字平台与供应链的快速响应——这些能力往往不在企业内部，而分散在本土品牌、平台、供应链和研发伙伴手里。我们服务过很多消费领域的跨国企业，帮他们找到对的伙伴、设计合适的合作结构，把分散的能力拼成一套可用的方案。嵌入与合作方式选对了，才能用好中国消费市场的优势与能力，支撑全球业务和战略。

张勤
普华永道中国科创与民营企业服务主管合伙人、中国北方区审计市场主管合伙人

四、中国消费市场能力的全球共享

中国消费市场沉淀的能力，不只服务进入中国的跨国企业，也随企业出海赋能全球。一方面，中国企业把在国内打磨的消费产品、品牌与生态网络带向海外；另一方面，跨国企业把在中国获得的验证结论、运营方法与数字能力纳入其全球体系。这些能力正在成为全球消费市场可以直接调用的资产。

（一）产品与品牌出海

中国消费品出口品类覆盖面广，增长动能也正从传统生活消费品转向带有体验、娱乐性质的智能数码产品。跨境电商是消费品出海直接的通道，2025年中国跨境电商出口额2.27万亿元，增长5.4%[12]。中国品牌不再只是以性价比优势进入海外市场，而是以原创设计、情绪价值与文化认同赢得溢价，一批潮玩IP、中国风装扮、新茶饮等品类备受海外消费者青睐。对全球消费市场而言，中国企业出海为全球提供更丰富的选择：高性价比产品持续拓展，新兴产品则不断充实海外市场的供给，文化表达也随产品一同出海，让消费体验更加多元。

中国某潮玩企业以原创IP形象为核心，通过盲盒、手办等产品，借助线下门店、机器人商店与海外社交平台进入多国市场。截至2025年底，其线下门店已进入全球20个国家和地区，其中海外门店185家，海外收入占总收入的43.8%。这表明中国品牌不仅能以性价比优势进入海外市场，也能以情绪价值与品牌认同获得溢价。

（二）验证结论与产品方案复用

诸多跨国企业把在中国分层市场完成验证的产品与方法论纳入全球体系。价格带如何设定、包装规格如何取舍、目标人群如何划分，这些在中国被反复验证过的判断，成为全球产品线决策与海外货架调整的重要参考。对全球企业而言，这有助于降低新品上市失败风险，缩短从概念到量产的周期。

美国某会员商店在中国开发的自有品牌商品线，基于对中国家庭消费习惯的深度洞察，精准定位中高端家庭对高性价比、大包装、品质化商品的需求。通过在中国一二线城市的会员数据积累与快速迭代验证，部分选品与定价策略已反向赋能美国本土门店，成为全球产品线决策的参考之一。

（三）运营方法的全球复用

在中国验证的消费品运营方法论，包括需求预测、选品迭代、分层定价、渠道协同与供应链响应，可以帮助企业更快读懂全球消费者的需求。这些方法在中国多样化的市场中被反复打磨，如今不再只服务中国市场，更是被企业纳入全球运营体系，成为其全球消费业务的通用能力。

某中国新零售集团旗下三大主力品牌已在新加坡、马来西亚等国开设超170家门店。其核心是将国内成熟的“新零售操作系统”全球化复制：一是选品库与迭代算法，通过“买手筛选—数据验证—快速上新”流程实现单品快速迭代；二是供应链与成本控制，依托买断直采、规模化供应链等方式，在保持设计感的同时严控成本。

（四）消费生态的全球延伸

中国消费网络是数字化打通的高度耦合生态，平台、履约、内容、支付在同一个入口内完成闭环。这一生态的全球延伸是把一整套已经跑通的协作方式整体迁移至海外市场，包括私域运营、直播电商、即时零售等模式，以及支撑这些模式的运营方法与数字化系统。对于海外市场而言，可不必从零研发数字化系统，直接接入这套体系即可开展运营，降低了进入门槛。如中小品牌无需自建仓储物流，接入平台即可触达全球消费者；成熟企业则能以较低成本测试新市场、迭代新模式。

中国某电商平台把在中国验证成熟的“供应链直连+数据驱动+全托管”生态模式复制到海外，其海外平台用三年时间走完中国平台十年的路。全托管下平台包揽上架、物流、售后，中小工厂接入即可触达全球消费者；半托管、本地仓等选项按市场灵活组合。2023至2025年间，其海外平台连续三年稳居全球购物应用下载榜首。

表7 中国消费市场能力向全球延伸的四种形态

形态	核心行为	全球潜在价值
产品与品牌出海	消费品贸易、跨境电商渠道扩张，智能数码、潮玩IP、新茶饮等品类出海	提供高性价比的多样化产品，新兴体验与文化表达同步进入全球市场
验证结论与产品方案复用	跨国企业将中国验证的定价方法论与人群划分等纳入全球产品线决策	新品上市前已完成真实检验，降低失败率，缩短上市周期
运营方法的全球复用	将中国的需求预测、选品迭代、渠道协同等方法推向全球市场	已验证方法可直接复用，海外运营体系更快跑通
消费生态的全球延伸	私域运营、直播电商、即时零售等模式与数字化系统整体迁移至海外	海外企业无需从零研发系统，接入即可运营，进入门槛降低

来源：普华永道分析

“

中国消费市场同时扮演了两个角色：一是全球消费普惠的加速器：在这里验证过的价格曲线、跑通的供应链方案，让更多新兴市场的消费者以可承受的价格，获得过去只在成熟市场存在的供给；二是全球消费能力的来源地：在这里沉淀的数字化基座、运营方法与产品方案，随企业出海向外延伸，成为其他市场可以直接调用的资产。加速器让供给更快铺开，能力源让方法持续复用——中国消费市场对全球的意义，早已超出增长空间本身。

罗佳丽
普华永道思略特中国消费品行业合伙人

03

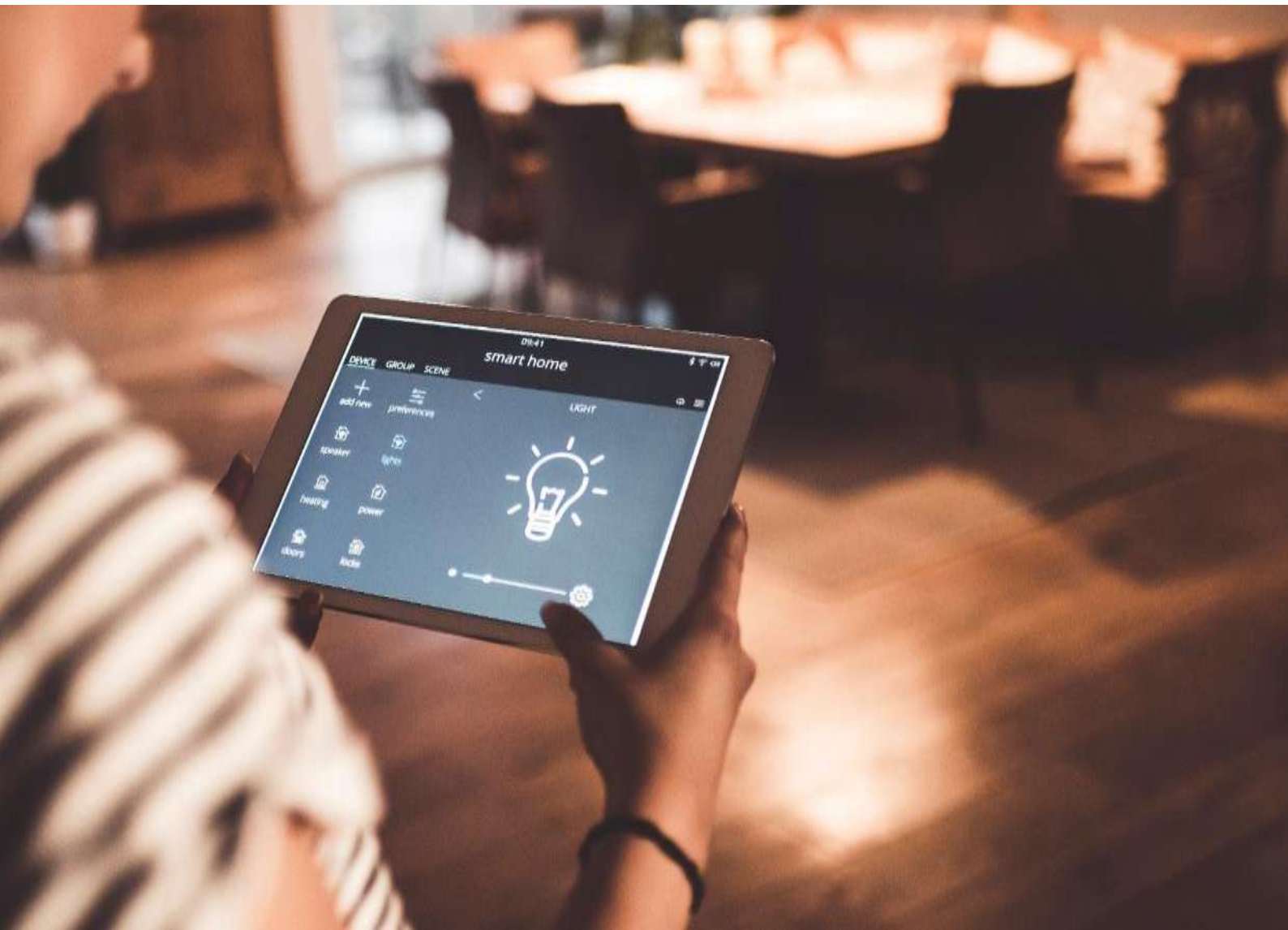
技术创新：
从技术引进到联合共创

创新投资的新锚：
技术在哪里形成

中国技术创新现场
的四类能力

跨国企业配置创新
能力的渠道与方式

中国创新能力的
全球共享



技术创新应对战略韧性的第二个要素——捕获生成。人工智能时代下，模型、智能体与开源共创等改变了技术研发与创新的形态，既提升了技术创新速度，也提高了创新生态的门槛。中国基于较强的数字化基础设施和开源创新生态，在创新领域的优势正逐步加强，成为诸多企业创新投资的重要考量地。



一、创新投资的新锚：技术在哪里形成

当前，技术创新方式正在持续改变——需求先行、应用倒逼，技术在真实场景中被反复使用、打磨，最终成型。这一变化，促使企业的技术投资决策随之升级：从“买什么技术、在哪里应用”，转向“技术在哪里形成”。推动这一转向的有三重力量。

一是技术获取的不确定性上升，本地培育更加紧迫。部分国家和地区基于国家安全实施的出口管制等措施，使部分技术的全球采购难度增加。选择不同技术供应商难以平衡技术先进性与一致性的问题，企业需在不同市场建立本地化的技术生成、验证与工程化能力。

二是整体市场节奏变快，技术研发周期显著缩短。在迭代周期以月计的市场中，研发如果还以年为节奏推进，产品上市时需求可能已经改变。研发决策权需要向区域团队下沉，研发从“总部定义、区域适配”转向“区域定义、联合共创”。这一转变已从提升研发效率转向研发适配的刚需。

三是技术流动形态多元化。技术许可、里程碑付款、收益分成、“少数股权加商业合作”等方式的组合，正在取代部分传统股权并购。企业获取技术的路径增多，但每一条都要求企业具备相应的本地市场合作能力。

世界知识产权组织发布的2026年全球百强创新集群排名显示，中国共有25个创新集群上榜，数量连续多年全球领先，其中“深圳—香港—广州”创新集群居全球前列[13]。普华永道2026年《在华跨国企业高管洞察》调研显示，四成受访企业已在中国开展本土化创新，并将成果向全球辐射推广[14]。

“

AI改变了研发形态，研发对象从零件与代码转向模型与智能体，概念验证从定期调研转向虚拟模拟，组织形态从单点突破转向算法、系统与硬件的联合设计。这些变化，恰好放大了中国的既有优势——模型与智能体需要海量场景来训练，实时数据回流需要密集的产业数字化基础，联合设计需要完整的硬件供应链与工程师供给。AI时代的技术生成，正越来越向那些既有场景、又有数据、还有供应链的现场聚集——而中国，正是这样的现场。

周伟然
普华永道中国全球科技、媒体及通信（TMT）行业主管合伙人与中国人工智能主管合伙人

二、中国技术创新现场的四类能力

2025年中国全社会研发投入超3.92万亿元，投入强度达2.8%，首次超过经合组织（OECD）成员国平均水平[15]；研发人员全时当量795万人年，连续13年居世界前列[16]；每年科学、技术、工程、数学专业（STEM）毕业生超500万人[17]。这些创新要素经由基础设施、应用场景与协作机制而结合在一起，组成可直接调用并作用于企业创新的多种能力。

（一）概念工程化与中试验证

一项实验室技术从研发成功到实现规模化商业应用，中间存在一段高风险的转化断层，即大量技术倒在“技术上能做出来”到“市场上能赚钱”的中间环节。跨越这道鸿沟靠的不是更多实验室时间，而是把技术概念转化为可验证、可量产的工程方案。这一转化过程包含三个关键：把模糊需求翻译成工程语言，组织跨学科、跨主体的验证资源，并判断“该不该继续”。中国拥有从技术概念到可验证并量产工程方案的转化链条，概念验证已纳入政府工作报告，且有超过20个省份出台了概念验证支持政策；中试平台累计超2400家[18]，覆盖医药健康、集成电路、新材料、智能装备、氢能等多个领域。

对企业而言，拥有这项能力的价值是把失败风险在中试阶段进行前置暴露，以压缩上市周期，并提高研发投入效率。

中国某机器人服务中心将人形机器人中试基地、检测与评定中心、机器人训练场三大平台串联成闭环。企业从概念验证到场景验证全程无需自建测试环境，即可完成研发、样机调试、整机验证及CR认证（中国机器人认证）全流程，显著缩短样机迭代周期。某人形机器人企业依托该中心，从研发到通过国家检测认证、进入智能展演与设备巡检等真实场景，仅用了约半年时间。

（二）场景驱动的技术适配与迭代

技术原型找到产品并达成市场匹配，需要真实场景的多轮测试。中国市场的分层显著，产业门类完整，区域与城市层级差异明显，可为创新试验提供多样化的环境。AI与产业的融合正在把这种场景优势放大，医疗、制造、交通、教育等垂直领域的智能化应用和技术迭代真实需求迸发，重点行业人工智能整体渗透率突破80%[19]。中国不仅是技术的应用市场，更成为全球AI技术适配与迭代的训练场。据全球AI模型聚合平台OpenRouter数据显示，今年2月以来，中国AI大语言模型每周以词元计算的调用量大幅上升[20]。

对企业而言，这项能力的价值在于更快地匹配产品与市场，避免脱离市场需求；小步快跑降低试错成本；且场景复杂性还可能催生其他应用方向。

（三）多组织联合共创生态

一项新技术的突破，往往需要材料、工艺、算法、设备、临床、标准等多个环节同时推进，单个企业难以独立承担全流程、全领域的创新资源组织。中国具备组织协同创新的良好条件，密集的科研机构与高校提供基础研究支撑，活跃的开源社区与初创企业带来技术供给，丰富的应用场景则让联合开发有明确的落地方向。创新联合体、产业联盟、开源社区、合资平台等多样化的协同创新载体，既可以是长期稳定的组织，也可以是围绕单一项目临时组建的联合体。

对企业而言，联合共创可以把分散的技术、数据、场景与资本组织起来，形成协同创新网络，有助于降低门槛、分散风险。此外，参与主体越多、体系越完善，网络效应越强，就越有利于在新标准与规则制定中占据主动。



德国某制药企业2019年率先实施“中国关键”战略，将中国全面纳入全球早期临床开发。该企业已与中国40多家顶级医院建立临床研究战略合作关系。2025年7月，该企业提出“中国专家”项目，将中国顶尖专家纳入全球指导委员会，使本土临床洞见直接影响全球研发决策。截至2026年4月，中国团队已参与其100%的全球关键项目及75%的全球早期项目临床开发。

（四）复杂系统整合与架构创新

在单项技术受限或并非领先的条件下，企业还可以重新设计系统架构、组合已有要素或转换实现路径，把整体性能推到新的水平——单点未必领先，但组合起来却能形成系统级优势。中国的工程师密度、完整产业链与大规模系统工程实践，为创新型企业提供了三重支撑：快速识别关键短板与可替代路径，依托系统工程、跨学科知识与创新思维，设计非对称架构，并把架构层面的“know-how”沉淀为难以复制的资产。这种能力不仅帮助企业绕开单点瓶颈，也使其有机会参与新标准与规范的制定。

中国某技术企业在单芯片性能与国际领先水平仍存在差距的情况下，通过系统架构创新提升了集群算力效率。仿真显示，由4K超节点组成的10万卡集群，相比8卡服务器组成的同规模集群，模型算力利用率提升两倍以上。同时，该企业参与推动智算光互连领域的国际标准立项，助力完善产业生态。

中国创新市场的四项能力作用于同一条创新链的不同环节，并相互衔接：中试验证决定想法多快可变成工程方案，场景迭代决定方案多快能找到市场，生态共创决定投入与风险如何分摊，系统整合支撑受限条件下的性能创新。企业在中国现场真正获得的是这套能力组合带来的“技术形成效率”。

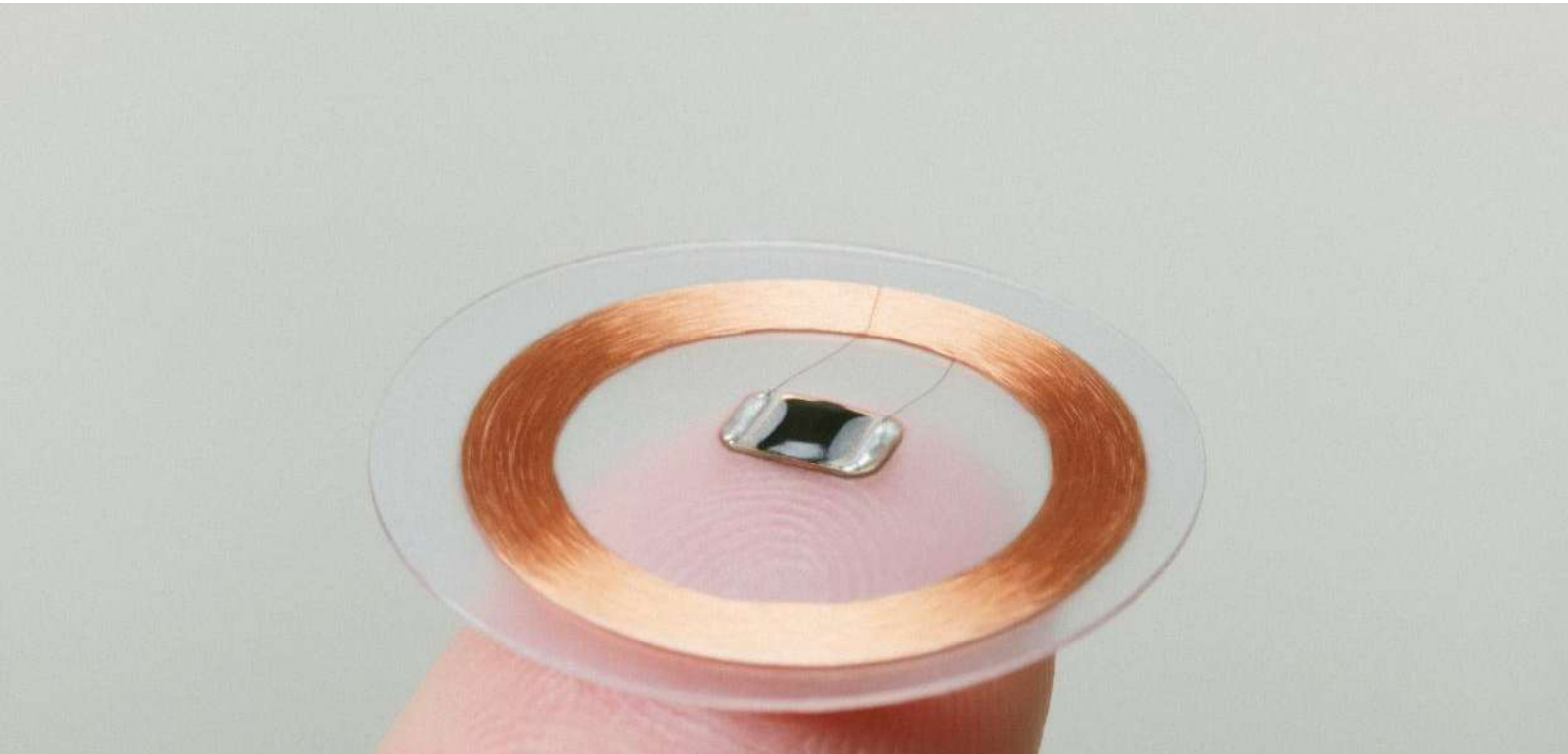


表8 中国技术创新现场的四类底层能力

能力	解决的问题	商业行为
概念工程化与中试验证	想法多快变成可验证、可量产的工程方案	融入中试平台与概念验证中心，组织跨学科验证资源
场景驱动的技术适配与迭代	技术、方案多快匹配产品与市场	在垂直行业与分层市场中开展场景测试，依据反馈快速调整技术方案
多组织联合共创生态	如何快速吸纳分散的技术研发、应用资源	组建创新联合体、产业联盟或合资平台；联合开发、共担风险、共享成果
复杂系统整合与架构创新	单项技术受限时，如何避免整体性能被单点拖累	识别关键短板与可替代路径，设计非对称架构，组合已有要素实现系统级性能提升

来源：普华永道分析

“

中国技术创新生态的独特价值，不在于某一项技术的领先，而在于技术从概念到量产的快速实践，中试平台密度、场景迭代速度、生态协同广度与系统整合深度同步支撑。对跨国企业，这意味着研发周期可压缩、试错成本可分摊、单点瓶颈可绕行，问题也已从“要不要在中国创新”转向“如何以中国为节点，嵌入全球技术网络”。

刘亚霄

普华永道中国人工智能研究院院长

三、跨国企业配置创新能力的渠道与方式

跨国企业在中国配置创新能力的渠道与方式正在经历一次路径转型。过去，中国更多是“技术落地”的场所，即将全球成熟方案在本地进行适配化；如今，中国成为越来越多技术的生成节点，早期研发、架构定义、标准共建在此展开。

2025年跨国企业对中国绿地投资中，研发投入占其全球研发总投入的14.3%[21]；2026年上半年中国高技术产业实际使用外资同比增长超33%，其中研发与设计服务增长超80%[22]。

表9 创新领域跨国企业在中国投资的阶段特点

阶段	投资诉求	商业行为	融入全球角色
本地化适配	支撑产品在中国销售	把全球产品改为中国版，执行总部方案	本地工程与标准理解，合作深度有限
区域研发	响应亚太差异化需求	为亚太市场独立开发，获得区域产品定义权	面向区域市场的独立开发能力
全球创新协同	加速全球管线，参与早期研发	架构级项目在中国立项，早期研发与临床前移	参与全球早期研发，进入全球技术委员会
生态共创	共创技术资产并向全球共享	与本土、初创企业以及科研机构联合开发、风险共担	共同定义产品与技术路线，成果反哺全球体系

来源：普华永道分析

当前，随着中国创新现场四类能力的优势在AI时代更加突出，跨国企业融入中国创新的方式已不再局限于单一的技术采购或本地适配，而是形成了从“一起做”到“深度绑定”，再到“共同建设生态”三类较具代表性的合作谱系。

（一）联合研发与共同开发

联合研发与共同开发适合需要深度参与技术方向，但不必长期绑定股权的合作场景。如与本土创新药企共同推进管线，围绕特定技术方向组建联合项目团队、设立联合实验室等。在这类合作中，中国企业提供研发资源、临床与转化医学能力、产品设计方案；跨国企业投入全球研发体系、品类管理经验与海外商业化渠道等优势。本地企业获得全球管线接入与商业化能力，跨国企业则获得针对其技术方向的本地化研发资源，且不必承担合资的治理成本，形成优势互补。



2026年5月，美国某跨国药企与中国某创新药企达成百亿美元级全球战略合作。根据协议，4个核心项目由双方全球共同开发、共担研发成本，在美国和欧洲共同商业化并共享利润，中国企业保留大中华区权益，其余项目分别按区域许可与全球许可处理——合作方共同承担失败风险，而非只分享成果。

（二）合资共建与新型合资

合资共建与新型合资适合周期长、长期利益一致且涉及核心资产投入的场景。如中外合资建厂、共建研发平台、新型合资（本地企业承担核心研发、跨国企业提供品牌与渠道）、新建公司（New-Co）承接特定技术资产。在这类合作中，中国企业提供的是核心研发能力、产品规划与供应链整合，跨国企业投入的是品牌积淀、全球渠道与本地化生产资源。合作后，中国企业可借全球品牌与渠道进入海外市场，跨国企业借本地研发与供应链能力补齐技术短板，利益通过股权长期绑定。



某跨国汽车集团与中国某新能源企业成立合资公司。一方面，中国企业以整车级技术赋能，并将自身创新技术与成本优势深度嵌入跨国集团的欧洲制造体系中；另一方面，中国企业直接利用该集团在欧洲已有的经销商和售后服务网络，并快速突破1000个零售网点，实现双向赋能的合作格局。

（三）生态嵌入与标准共建

生态嵌入与标准共建适合需要长期影响力且回报不体现在当期收入的合作场景。如参与标准研制、开展前沿技术攻关、融入本土创新网络、共建开放平台等。中国企业提供的是生态感知、规则参与机会与产业链协同能力，跨国企业投入的是资本、技术标准积累与全球网络资源。在这一过程中，中国企业借跨国企业的标准经验提升规则话语权，跨国企业借本地生态获得持续的技术感知与规则参与权，回报最终沉淀为能力与关系。2025年中国牵头制定发布国际标准化组织（ISO）、国际电工委员会（IEC）国际标准285项，同比增长26.67%[23]；其中，工业5G国际标准由中国与德国联合提出，由多国专家协同攻关、共同研制完成[24]。

瑞士某机器人企业在中国本地研发和生产已有30多年历史，中国是其全球主要的机器人交付市场，90%的产品在本地生产。机器人全系列首批产品获得CR认证（China Robot Certification），并作为专家组成员参与CR认证实施规则修订与多项团体标准立项评审。

表10 技术创新领域中外企业合作主要模式

模式	特点	跨国企业优势	本土企业优势
联合研发与共同开发	双方投入资源，共担成本与风险、共享成果，不涉及股权	全球研发体系、海外商业化渠道	研发资源、临床与转化医学等专业资源
合资共建与新型合资	股权绑定，长期利益一致；本地企业承担核心研发，跨国企业提供品牌与渠道	品牌积淀、全球渠道、跨国生产资源	研发团队、产品方案、供应链整合
生态嵌入与标准共建	参与标准研制、攻关前沿技术、融入创新网络、开展基础研究	资本、技术标准积累、全球网络资源	生态感知、规则参与机会、产业链协同能力

来源：普华永道分析

四、中国创新能力的全球共享

中国创新现场的能力，正在通过多种形态赋能全球——产品进入全球架构、方案可跨市场复用、成果直接交易、生态可跨地域延伸。共享的对象从“物”逐步转向“关系”，逐步重塑全球技术布局与创新范式。

（一）研发团队的全球共享

过去，中国研发中心的角色是“本地适配”——把全球产品改成中国版；如今，越来越多跨国企业将中国研发团队升级为“全球资源”，在中国研发的方案直接进入全球产品架构，中国技术负责人进入全球技术委员会，中国团队直接参与新产品研发。这种角色升级直接缩短了全球产品从研发到上市的周期，降低了跨市场适配的重复成本。

某全球顶尖汽车零部件供应商在中国设有22个生产基地、10个研发中心及4300名研发人员，是集团第二大专家大国，覆盖35个核心技术领域。过去五年，其在中国工业和研发投入合计超260亿元，平均每年约占中国市场销售额的20%。2025年，中国团队贡献了287项全球首次申请专利。在中国开发的技术平台不仅服务本土车企，也正逐步服务于全球主机厂客户。

（二）技术母版的跨市场复用

一项技术方案在中国跑通，往往要经历需求定义、架构设计、供应商筛选、工程验证、量产爬坡的完整链条。这些经验沉淀为架构文件、工具链与供应商名录，形成一套可跨市场调用的研发母版，从而压缩下一个市场从零重建的周期与投入。这也是技术创新“复制迁移”的具体形态。在中国验证的架构、工具与方法，可以向其他市场迁移。进入新市场前，企业需要完成三项验证：当地供应链成熟度、合规与认证的承接能力、本土团队是否具备复现能力。三项验证通过，母版才具备可复用的条件。对全球企业而言，一套技术研发的方案可以在多个市场反复兑现，边际成本递减效应明显。

某数字建造企业的智能建造解决方案，集成了建筑信息模型（BIM）、地理信息系统（GIS）、物联网与人工智能技术，构建了“感知—决策—执行”一体化管理模式，针对海外项目协同难、标准高、资源调度复杂等痛点，通过模型轻量化与多源数据融合打破跨国协作壁垒。目前，该方案已在哥伦比亚、巴拿马等国家落地，形成了一套可复制、可推广的智能建造标准与管理体系。

（三）知识资产的授权与开放

创新成果进入全球市场，正从实物载体转向无形资产。过去，技术出海多以设备、零部件等实物为载体完成；如今，创新成果越来越多体现为专利、模型、数据等无形资产，通过授权与生态运营的方式与全球共享。

如，在创新药领域，对外授权已成为中国创新成果进入全球市场的主要通道。2026年上半年中国创新药对外授权交易总额约1100亿美元，创历史新高[25]；全球Top10的BD（Business Development）交易中，中国企业占8席[26]。

如，在人工智能领域，开源模型正在成为技术跨境流动的新载体。中国开源大模型占人工智能社区与平台Hugging Face下载量的41%[27]——词元正在成为技术跨境流动的新载体，围绕其形成的调用、订阅与部署，已成为一类新型的跨境技术贸易。

（四）创新生态的全球延伸

技术可以采购，产品可以复制，但一张活跃的创新网络难以在短期内建成——它由长期协作积累而成，包含谁与谁共同研发、成果如何共享、标准如何对接、人才如何流动。中国创新生态的全球延伸，正是依托这套组织方式。其具体形态包括联合实验室、联合研发项目、开源社区、标准提案与人才环流通道等，它们未必产生直接销售收入，却决定了企业未来能否持续融入全球创新网络。

2026年6月，中国—马来西亚钦州产业园区人工智能应用合作中心与吉隆坡中心同步启用，构建“国内成果孵化+海外场景落地”双支点布局。双方将围绕前沿技术联合共创、产业应用落地共推、行业标准联合共建，打通从技术研发、成果集成到东盟场景落地的全产业链闭环。这类合作向外延伸的不是单一产品，而是“北上广研发+广西集成+东盟应用”整套创新组织方式。

表 11 创新能力向全球迁移的形态

形态	特征	全球价值
研发团队的全球共享	架构级项目在中国立项，中国研发团队参与全球项目	提供研发人员资源、缩短全球产品定义周期
技术母版的跨市场复用	在中国验证的架构、工具与方法复制到其他市场	一次技术投入在多个市场反复兑现，边际成本递减
知识资产的授权与开放	创新药对外授权，开源模型通过生态开放扩散	形成新型跨境技术贸易，创新产出从“产品”转向“可交易资产”
创新生态的全球延伸	协作机制与开放平台向海外延伸，形成跨地域创新网络	扩展网络节点，提升全球创新效率

来源：普华永道分析

“

中国医药创新正处于“制造与仿制”走向“原创与共创”的转型之中。支撑这一变化的底层能力是多项条件的组合：多组学数据与机器学习模型让靶点发现逐步走向智能推断，生成式AI推动分子设计向精准生成演进，密集的临床专家与患者资源为早期临床与转化医学提供效率优势。这些能力不仅服务中国企业，也通过跨国药企在中国设立研发中心、与中国伙伴联合开发以及创新成果对外授权等方式，向全球药企共享。中国医药创新的价值，正通过“引进投资与对外授权并行、共创赋能”的方式，为全球医药行业提供新的增量。

徐佳
普华永道中国医药医疗行业主管合伙人

04

生产制造：从低成本到高效弹性

制造投资的新锚：弹性生产体系

中国生产制造领域的四类能力

跨国企业配置制造能力的渠道与方式

中国制造能力的全球共享



本章对应战略韧性的第三个要素——再造速度。一项技术或产品能否从概念走向稳定量产，核心要看工艺能否快速固化、产线能否快速爬坡、体系能否快速复制，这些维度的验证至关重要。此外，地缘摩擦、突发事件与供应链中断，使制造产能布局必须同时考虑备份与恢复能力。在此背景下，中国制造的价值正从“低成本、大规模”升级为“以更短周期、更高可靠性实现从概念到稳定量产”。



一、制造领域投资的新锚：弹性生产体系

过去，全球制造投资的核心决策变量是成本——劳动力、土地、能源与物流的价格差异，哪里便宜，产能就优先落在哪里。如今，产品越来越复杂、工艺更新越来越频繁，且竞争焦点从价格转向速度与可靠性。企业需要权衡在哪里能更快、更稳地从概念实现量产。这一变化，由三重力量推动。

一是产品复杂度提升，工艺精度要求更高。先进芯片、AI服务器、动力电池等产品的设计、工艺和供应链协同要求比传统消费电子复杂得多。半导体行业里，良率爬坡是从研发到量产的关键挑战，涉及设备调试、工艺优化、材料验证和产能爬坡，对团队、设备和供应链都提出了更高要求。此外，碳边境调节机制、绿电比例要求等，也成为选址和工艺设计的考量因素。

二是交付节奏压缩，制造与运营更紧密。“产品即服务”模式让一些制造企业从单纯交付产品，转向提供全生命周期服务。这要求制造端不仅要能快速量产，还要在交付后响应运维需求、迭代升级。如“供应链平台+共享工厂”模式通过将碎片化订单匹配至共享工厂网络实现协同生产。随着小批量、多品种订单占比提升，产线的可重复改造能力变得愈发关键。

三是地缘因素与弹性布局。地缘摩擦与突发事件推动部分企业将产能分散至多个国家和地区，企业需对比不同区域的生产条件，确定各环节的布局方案。需多地同时建厂时，率先完成工艺落地、良率爬坡与供应链整合的工厂，可作为其他工厂的参考模板。

报告认为，制造领域投资的核心锚点，正从成本优势转向弹性生产体系。这一体系包含两层含义，一是需求端的动态调整能力：通过更短的工程化周期完成产品生产方案，以更快的产能爬坡实现规模交付，高效响应订单波动与产品迭代需求；二是地缘与规则端的风险应对能力：通过多地布局、产能备份、供应链切换等方式，在外部冲击后实现快速恢复。

> 制造领域投资的核心锚点逐步从成本优势转向高效的弹性生产体系：以较短工程化周期完成产品生产方案，以要素的有效聚合突破工艺瓶颈，以较快爬坡达成规模交付，以规模化的复制快速实现价值变现，并以知识沉淀支撑长期竞争。能否同时做到这五件事，正成为制造企业多地点布局的关键变量。



沈宇峰

普华永道思略特中国主管合伙人

二、中国生产制造领域的四类能力

中国拥有联合国产业分类中的全部工业门类，涵盖41个工业大类、207个工业中类、666个工业小类。2025年中国制造业增加值达34.7万亿元，同比增长6.1%，占GDP比重约1/4，规模连续多年居全球前列[28]。完整门类意味着多数新产品所需的材料、零部件、设备与工艺服务可在同一个国家，甚至同一个产业带内找到——这是中国制造的传统优势。

进入人工智能时代，中国制造业的优势也在升级。仿真与数字孪生让工艺在虚拟环境中预演，AI质检与预测性维护让缺陷拦截从事后抽检走向事前预测，智能排产让生产计划从静态排程走向动态调整。智能工具放大了中国制造的门类、数据与迭代条件，这些条件又反过来支撑智能工具的落地，两者双向赋能促使中国制造领域的四类能力日益凸显：工艺工程化、供应链弹性编织、柔性制造、运营能力资产化。



（一）工艺工程化：设计构想落地为工艺方案

工艺工程化是把一个新产品或新构想转化为可稳定量产的工艺方案。它包含三个关键部分：判断设计能否制造及如何制造更经济、将产品设计转成工艺路线、将验证过的工艺参数固化为可执行的作业标准。

这项能力直接关系到产品迭代的节奏与交期承诺的兑现，而中国在这条转化链条上具备较完整的支撑。CAD/CAM（计算机辅助设计/制造）、APQP（产品质量先期策划）、PFMEA（过程失效模式及影响分析）、工艺数据库、快速制模等工具方法在中国早已被普遍使用；2025年中国模具产值3800亿元，全年出口额突破102亿美元[29]。本地配套集群提供模具、结构件与检测的就近配套，共享打样中心与共享工厂承接试制验证，供应商协同平台衔接开发环节。在诸多领域，快速打样已能在24至48小时内完成。试制验证后，工艺参数被固化为标准作业指导书与控制计划，成为可复制的知识。同时，AI辅助工艺设计可根据历史工艺数据库自动生成草案，快速制模与仿真验证进一步缩短试制周期。

（二）供应链弹性编织：围绕制造需求的资源动态组网

供应链弹性编织是将分散的供应商、产能、物流与风险预案整合为一张可动态调整的供应网络，覆盖供应商寻源与培育、协同开发与产能锁定、风险管控与替代方案准备等全链条资源组织。

中国的供应链组网已非常成熟。供应商寻源依托产业数据库与数字化平台，协同开发依托同步工程与联合实验室，产能锁定依托长单协议、产能预付款与合资建厂，物流协同等依托供应商管理库存、准时制（JIT）与智能仓储，风险管控可依托双源策略、安全库存与替代方案。

AI工具可基于产业数据库自动推荐供应商、预测交付风险、动态调整双源策略，既进一步加快“小时级配套圈”的响应速度，也让转型预案从静态文件变为可实时调用的动态方案。从长三角电子信息1小时创新圈、重庆摩托车1小时产业圈到深圳机器人谷半小时配套圈，“小时级”产业与供应链协同已成为中国制造的典型特征。

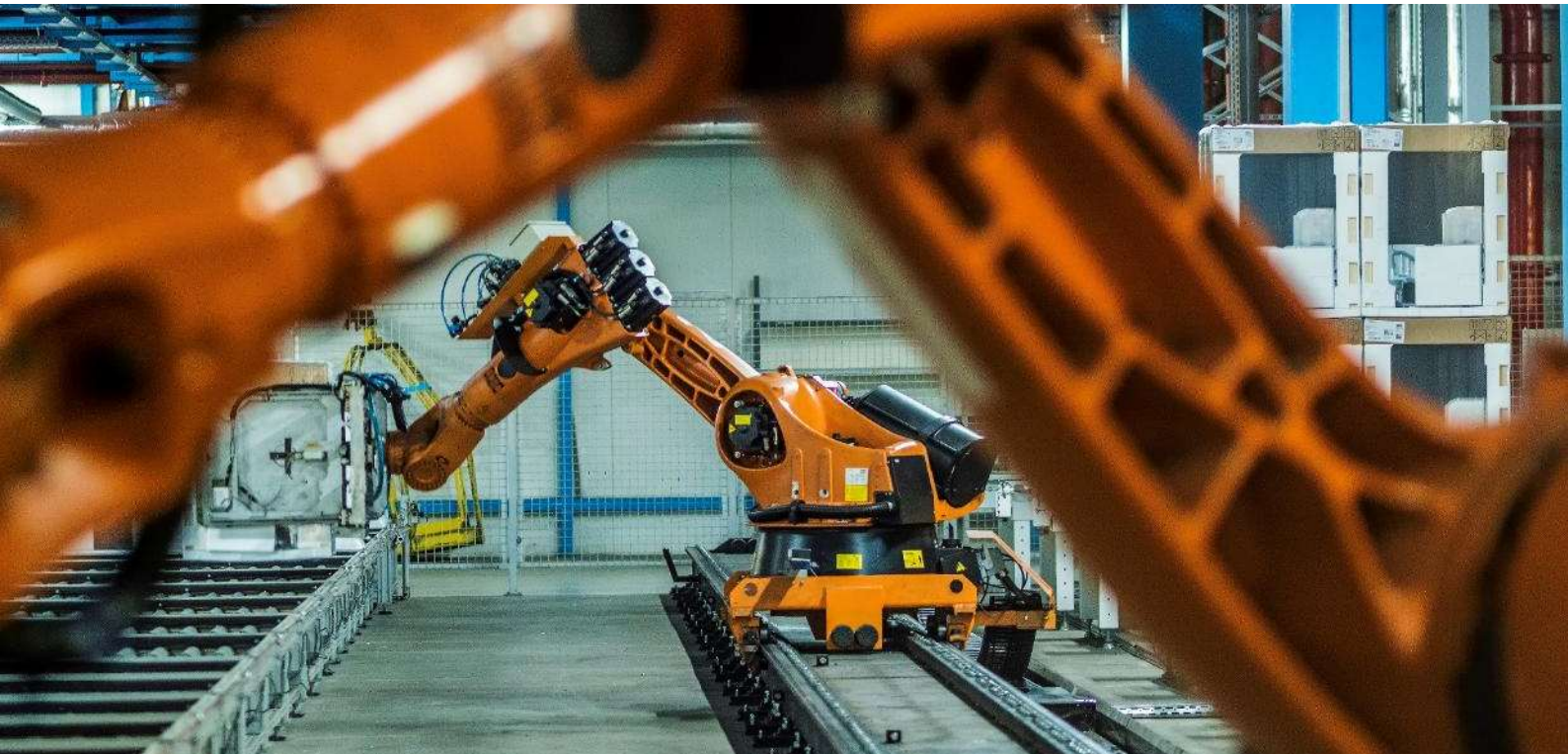
中国某机器人产业聚集区覆盖从核心零部件到整机集成的完整环节。在研发阶段，整机厂与零部件企业同步介入，方案调整当天即可对接打样，次日完成迭代；零部件接口与规格在本地逐步统一，上下游企业按同一套标准开发，实现上午出图、下午打样、次日迭代；这种同步开发、标准共用、产能互济的协作机制，把机器人试制周期从“月级”压缩到“日级”，产品成本大幅降低。

（三）柔性制造：产线随需求而变

柔性制造是同一条产线能够快速响应不同规格、不同批量、不同定制程度需求的能力。当产品生命周期以月计、订单结构日益碎片化时，可反复调整、灵活改造的产线价值愈发凸显，直接影响了企业对市场需求的响应速度。

柔性制造需要两方面的配合。第一，设备联网、数据采集、生产可视化与质量预测让制造状态、质量与效率实时可见，为调整提供依据；第二，排产优化、模块化工装与快换夹具、混线生产等让产线能够随订单变化快速切换。两方面配合，产线才能在批量与定制之间自由转换。截至2026年上半年，中国已有109座“灯塔工厂”[30]，累计建成3.5万家基础级、8200余家先进级、500余家卓越级智能工厂[31]。柔性制造已在中国汽车、家电、智能终端等诸多行业和场景中规模化落地。

中国某企业智能制造基地采用“流水线+细胞化”混合生产模式，支持多品类、小批量、单件起订。其把产线拆成可独立运转的“细胞”单元：批量订单走流水线，定制订单由细胞单元承接，两者可在同一条产线上并行切换，无需停线改造。基地通过ERP（企业资源计划）、MES（制造执行系统）、实时质量跟踪系统以及供应商管理系统实现数据互联互通。订单一旦变更，排产、物料与工艺参数同步调整，定制产品生产周期缩短近一半，标准产品组装效率提高30%。



（四）运营能力资产化：把工厂运营经验变成可交付的资产

运营能力资产化的核心，是把在中国形成的工厂经验，沉淀为一套可交付的知识资产。这套资产覆盖工厂从建设到运营的三个阶段。建厂阶段，可沉淀的是工艺文件、设备清单与供应商名录，其决定新厂能否按标准建起来；爬坡阶段，可沉淀的是工艺参数、良率提升路径与爬坡手册，其决定新厂能否快速达产；运营阶段，可沉淀的是标准作业体系、排产与调度规则、设备维护标准、质量管控体系、人员培训体系与绩效改善机制，其决定工厂建成后能否持续高效运转。三个阶段的经验共同沉淀为一套可交付、可复制的资产。

借助人工智能，中国部分领先企业进一步将工艺文件、设备参数、排产规则沉淀为标准化知识包，供新厂直接调用并实现远程调试。这类知识资产的价值在于把“经验”变成“可复制的标准”，新厂不必依赖少数专家驻场也能按标准完成建设与运营。

中国某科技集团的南方智能制造基地，基地生产产品品类超过50种，研发生产近10万种配置，承担着其全球智能制造“母工厂”的使命。通过“专家派驻+产线母本复用+技术同步引入”向全球复制：2015年赴墨西哥搭建端到端制造体系；2022年，匈牙利工厂以同类产线为母本投产，如今承担欧洲、中东及非洲地区超90%数据中心产品及约50%商用产品生产。

中国制造业规模、链条与企业丰富度是基础，AI的加持是放大器。工业质检与预测性维护把缺陷拦截从事后抽检推向事前预测，智能排产与数字孪生让产线换线从小时级压缩到分钟级，供应链智能配套让“小时级配套圈”的响应速度进一步加快，开源模型与智能体的产业下沉让中小企业也能用得上、用得起。这些能力叠加，让中国从工艺、供应链到产线的整体效率同步提升。中国制造真正的优势，正在从“门类齐全、规模领先”转向“智能生态驱动的高效生产体系”。

徐世达
普华永道中国客户与市场咨询业务主管合伙人



三、跨国企业配置制造能力的渠道与方式

制造领域的跨国企业在华投资已历经四个阶段的演进：早期是成本导向的代工制造，之后转向本地化生产与供应链深耕，再升级为面向全球的制造基地，如今部分中国工厂已成为海外新建工厂的工艺母版。在这一过程中，跨国企业在中国沉淀的制造能力持续深化、不断升级。

表12 制造领域跨国企业在中国投资的阶段演进和特点

阶段	核心特征	典型行为	沉淀的能力
成本导向的代工制造	利用劳动力与土地成本优势，承担标准化产品组装加工	来料加工、贴牌生产，订单与管理规则由总部制定	规模化生产管理、基础供应链组织
本地化生产与供应链深耕	建立面向中国市场的完整生产体系，本地采购比例提升	本地建厂、培育本地供应商、设立区域性采购中心	本地供应链管理、市场响应效率
面向全球的制造基地	从服务本地升级为面向全球出口，成为关键制造枢纽	在中国工厂生产，承担多区域供给任务	复杂产品工程化、全球交付管理
母工厂与能力复用	成为海外新厂建设的工艺母版，能力标准化复用	工艺文件、设备清单、供应商名录与爬坡手册整体复用	制造能力空间延伸、生产制造方法论的复用

来源：普华永道分析

随着中国制造能力的升级，跨国企业配置中国制造能力的渠道与方式随之改变。2024年，中国制造业领域外资准入限制措施已全面“清零”，新版《鼓励外商投资产业目录》持续实施；2025年，中国医疗仪器设备及器械制造业、航空航天器及设备制造业实际使用外资分别增长42.1%和22.9%[32]。某日系电子巨头把机电业务的全球研发中心迁入中国；某全球工业自动化企业在中国设立创新产品事业部，研发、生产、供应链在同一组织内闭环。这类外资进入中国的核心诉求是依托中国制造业的能力，孵化自身原本难以实现量产的新产品、新工艺、新产线。基于此，本报告按照合作模式由浅入深，梳理出三类具有代表性的合作方式。

（一）嵌入本地协同网络

嵌入本地协同网络适合不建整厂、只在关键环节置换能力的跨国企业。通过关键环节合资、收并购、能力互换等，在特定工序、零部件或系统上与中国企业深度合作。在这类合作中，跨国企业投入的是品牌、渠道、本地合规与基础技术，中国企业提供的是关键环节制造能力、快速工程化能力，以及场景与数据。合作之后，跨国企业补齐关键环节短板，本地企业接入全球品牌与渠道。



日本某电子巨头与中国某显示龙头成立电视合资企业：一方贡献品牌和调试技术，另一方以供应链与制造能力掌控生产环节，并借此将制造能力体系拓展到海外。

（二）建设母工厂

建设母工厂适合需要长期产能布局且希望把整厂能力复用的跨国企业。在中国建成一座可作为母版复制的工厂，把工艺文件、设备清单、供应商名录与爬坡手册整体沉淀为标准化资产，形成可快速复制和赋能全球其他区域的生产制造能力。在母工厂建设过程中，可充分利用中国企业的工艺标准、数字化系统与供应链组织网络等优势资源。



法国某轮胎集团的沈阳工厂积累的技术成果、管理经验与创新实践，正通过集团网络辐射全球，赋能其在亚洲及全球市场的竞争力。集团内部每年有数百名来自全球各地的高管人才到沈阳工厂参与培训。

（三）共建研发制造体系

共建本地研发制造体系适合希望把产品研发、工艺方案开发、生产一体化放在中国完成的跨国企业。如在研发体系中，引导供应商早期介入产品定义，把工艺可行性与成本边界提前纳入设计；与高校、科研院所共建联合实验室，共同解决基础工艺问题；与本地客户共同定义产品，在真实场景中验证。通过共建，跨国企业积累了“把研发成果快速变成可量产产品”的一体化制造能力。沉淀下来的资产包括工艺路线文件、供应商协同机制与产品定义流程等。



2026年7月，中国某头部车企与美国某车企达成协议，双方在西班牙成立合资公司，通过产能共享为欧洲市场打造双方品牌的新能源汽车，中国企业出技术与制造、跨国企业出品牌与销售网络资源，实现基于“技术、产能、品牌渠道”的合资共用。

表13 生产制造领域中外企业合作主要模式

模式	跨国企业投入	中国现场的可用资源	可带走的资产
嵌入本地协同网络	品牌、渠道、本地合规、订单资源	关键环节制造能力、快速工程化能力、场景与数据	关键环节工艺能力、快速产品升级
建设母工厂	品牌、全球渠道、资本	工艺标准、数字化系统、供应链组织网络	工艺文件、设备清单、供应商名录、爬坡手册
共建研发制造体系	全球业务线、研发资源、全球市场渠道	工程师密度、产业配套、市场场景、供应商与科研资源	工艺文件、供应商协同机制、产品方案、协作关系

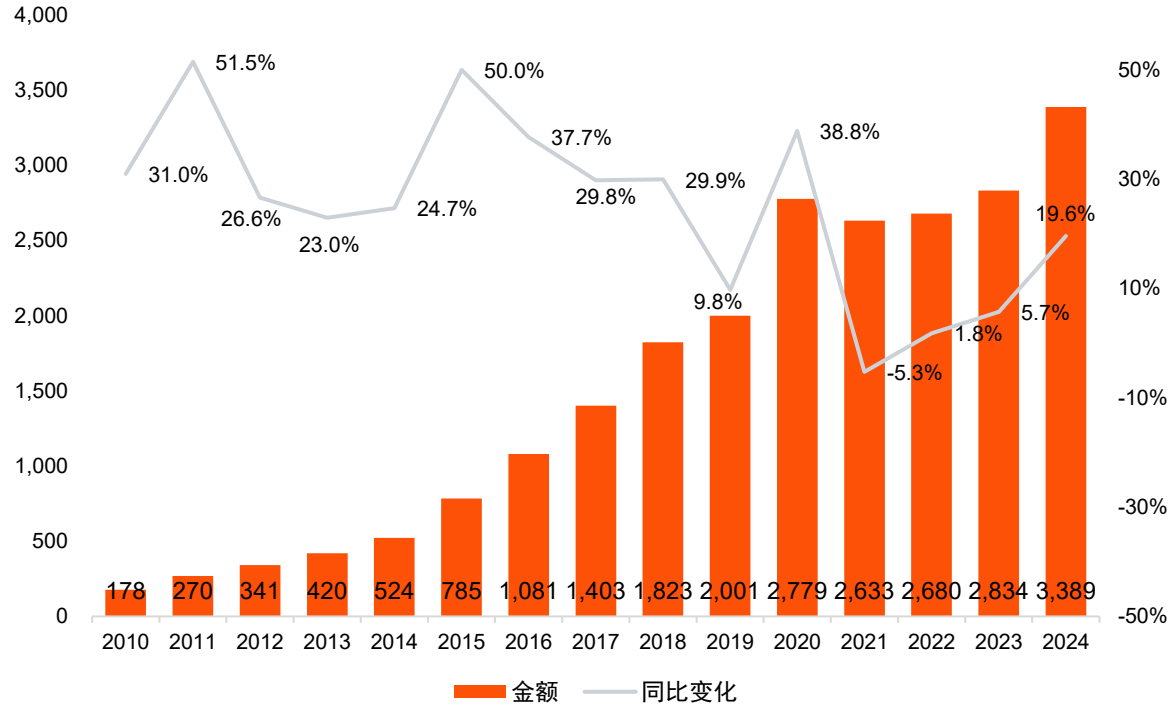
来源：普华永道分析



四、中国制造能力的全球共享

近年来，中国制造业对外投资持续保持较高增速，出海渠道和形态日益多元化——从制造产品出海，到母工厂整体复用，再到关键能力模块嵌入全球网络，直至产业链协同出海。四种形态层层递进，对外延伸的对象从“物”逐步拓展到“生产体系”。

图3 中国制造业对外直接投资存量与增速（单位：亿美元）



数据来源：国家统计局

（一）制造产品出海

中国连续多年保持货物贸易大国地位，出口结构正从传统工业制品向高质量、绿色化、智能化产品加速升级。“新三样”持续扩容外贸矩阵。2025年中国工业机器人出口规模首次超过进口，成为工业机器人净出口国；今年上半年出口62.9亿元，产品销往141个国家和地区[33]。对全球而言，中国既以规模效应摊薄单位成本，让新兴市场以更低门槛获得先进制造产品；也以技术迭代和绿色转型，为全球提供更高附加值、更可持续的制造方案。

（二）母工厂整体复用

母工厂整体复用，是把在中国验证成熟的整厂能力复用到海外。整厂能力包括工艺标准、设备选型、数字化管理系统与供应链组织，对外复用时沉淀为工艺文件、设备清单、供应商名录与爬坡手册等知识资产。海外新厂按图施工、按册爬坡，达产周期大幅压缩。对东道国而言，获得的是一条已被验证的生产制造能力。

中国某电池企业今年9月在匈牙利启动大型生产基地建设。该工厂的工艺标准、设备选型、数字化管理系统与供应链组织，均来自其在中国已验证成熟的整厂体系，母厂团队赴现场完成调试与培训。这一落地将在中国已验证过的电池技术和制造体系带到欧洲，为欧洲车企提供稳定可及的电池产品。

（三）能力模块嵌入全球网络

关键能力模块嵌入全球网络，是把中国在特定环节的核心能力，嵌入全球制造价值链的相应节点。中国制造业在长期配套中，已把许多环节打磨成可独立交付的模块，并可在不同市场灵活组合，如工序可以拆分、零部件可以标准化、系统可以接口化。诸多制造领域的企业在全球化发展中，以研发工程化、快速迭代、特定工序制造、系统集成等关键环节能力融入全球价值链。对全球企业而言，可在不重建完整产业链的情况下获得关键模块的先进技术与方案。

中国某机器人企业的移动机器人及系统解决方案已进入欧洲、北美和东南亚等多个国家和地区，应用于汽车制造、新能源及电子制造等领域。其海外业务以“产品交付+系统集成+本地化服务”的方式开展业务，并接入当地的认证体系与服务网络。

（四）产业链协同出海

产业链协同出海，由龙头企业牵头，带动上下游供应商与制造企业共同出海，通过在海外建设产业园区，集中落地上下游供应链与制造能力。这种模式形成的是一套完整的产业配套体系以及长期共生的产业关系，可实现从零部件到整机、从制造到服务的全链条一次性配齐。对东道国而言，可直接获得一套已被市场验证的成熟产业发展路径，以及同步落地的供应链资源与就业岗位。

表14 中国制造能力向全球延伸的形态

形态	特征	全球价值
制造产品出海	规模化制造支撑产品出口，结构向智能化、绿色化升级	降低新兴市场获取先进制造产品的门槛
母工厂整体复用	整厂能力复制至海外，沉淀为可交付的标准化资产	压缩新厂达产周期，东道国获得已验证的产业路径
能力模块嵌入全球网络	特定制造环节能力嵌入全球价值链节点	供应链可在不同市场灵活组合，由此产生弹性
产业链协同出海	龙头企业带动上下游一并出海，建设产业园区	东道国一次性获得完整产业配套体系

来源：普华永道分析

“

在汽车制造领域，中国走过了一条清晰的演进路径：从成本优势到电动化与智能化的技术优势，再到智能驾驶、整车架构与软件定义汽车的探索。这条“规模—技术—品牌—创新”的升级之路是中国汽车企业与全球跨国企业共同走出的。跨国车企带来全球标准、品牌与渠道，中国企业提供电动化平台、工程化速度与供应链生态等。如今，在中国验证过的平台、技术与制造体系，正通过与跨国企业联合开发、技术授权、合资共建等方式走向东南亚、欧洲和拉美等市场，成为全球汽车产业升级的共同资产。

金军

普华永道中国汽车行业主管合伙人

05

绿色转型：从合规成本到价值捕获

绿色投资的新锚：溢价来自何处

中国绿色转型现场的四类能力

跨国企业配置绿色能力的渠道与方式

中国绿色能力的全球共享



本章对应战略韧性的第四个要素——溢价转化。合规是收入确定性的前提，绿电与碳管理的成本能否降低、绿色属性能否延伸利用，关系到企业能否把合规要求转化为收入溢价。中国绿色领域的投资价值，正从“满足合规要求”转向“捕获绿色溢价”——绿电、绿色算力等形成产品与服务价值，碳足迹核算与认证为绿色价值识别提供支撑。



一、绿色投资的新锚：溢价来自何处

过去，绿色投资的主要驱动力来自满足碳排放监管、强制披露与供应链审查等合规要求。如今，监管口径趋紧、技术迭代加速，绿色投资的重心已从满足合规转向追求溢价。企业更关心：绿色投入在哪里能转化为可定价、可交易的收益。

一是绿色算力需求的爆发。人工智能正在重塑全球电力需求结构：国际能源署预测，全球数据中心的年耗电量将从2025年的485TWh翻一番，达到2030年的950TWh，届时约占全球电力需求的3%[34]；据普华永道预测，2026至2050年，全球数据中心累计资本支出将达31.6万亿美元[35]。算力扩张的瓶颈正从芯片向电力延伸——绿色电力的可得性，已成为算力投资决策的重要约束。绿色电力因此从可选项转变为数字时代核心基础设施的约束项与机会项。

二是绿色价值变现能力的质变。《普华永道第三期年度脱碳状况报告》分析发现，82%的企业维持或加速了脱碳承诺，23%上调了目标、仅18%下调；具备可持续特性的产品较同类可实现6%至25%以上的收入溢价[36]；在金属采矿、油气、建筑等难减排的行业，转型资本开支占比更高的企业，正获得系统性估值溢价，这表明投资者正在区分脱碳领跑者与落后者。绿色资产正获得独立的定价，从报表叙事变成可计量的现金流，流动性溢价开始显现。

三是投资者对稳定性的追求更加明确。部分全球大型资管机构已将气候情景分析纳入标准投资流程，要求被投企业披露1.5℃、2℃情景下的转型计划，以评估其转型风险敞口。这意味着气候风险不再只是企业外部的影响因素，而是进入了投资定价体系，成为可管理、可对冲的变量。当投资者需要管理这一风险时，能够穿越政策周期、技术周期与气候周期的绿色资产便获得了稳定性溢价。

“

绿色转型已从合规成本转向价值创造，绿电、绿色算力、碳资产等正在形成新的可定价、可交易的投资标的。中国在绿电供给、绿色制造与绿色算力上的产业配套正使其成为全球绿色资产投资配置中不可忽视的一环。

倪清

普华永道中国内地资产和财富管理行业主管合伙人

二、中国绿色转型现场的四类能力

中国已形成规模可观的可再生能源体系，并依托持续完善的电力市场与制度环境将绿色产业变成了企业可参与的投资领域。2025年，中国清洁能源转型领域投资超8000亿美元，占全球在该领域的1/3以上[37]；2026年7月底，中国光伏发电装机容量达12.86亿千瓦，首次超过煤电，成为装机规模领先的电源品类[38]。2025年，中国内地绿色债券市场新增发行绿色债券645只，发行规模约10,778.83亿元，首次突破年度万亿元水平[39]。

当前，绿色投资的规则体系正加速形成，绿电直连的电量匹配、绿证与环境权益归属、碳足迹数据核证互认等制度性要求逐步明确，企业对可直接调用的绿色发展能力的需求愈发凸显。中国已形成绿电成本获取与可预期管理、绿色算力供给与调度、产品碳足迹追溯与认证、零碳园区与工厂一体化解决方案四类能力，可以为企业提供从“绿色合规”到“绿色定价”的全链条支撑。

（一）锁定绿电稳定供给：把能源波动风险变成可预期的竞争优势

获得稳定的绿电可通过长期协议与溯源机制，将波动的绿电价格固定为可预期的成本，并将绿色属性转化为可核验、可入账的凭证。如企业通过长期购电协议（PPA）或绿电直连获得绿电供应，并以绿证核销与发用电匹配数据证明绿色属性。它关系到企业的成本底线与合规底线——绿电不稳定，再低的电价也只是波动项；拿不到溯源，再清洁的电力也无法被认可。



中国绿电获取已形成多元路径，并具备成本优势。长期购电协议方面，2025年中国绿电交易电量达3285亿千瓦时，同比增长38.3%；多年期绿电协议成交电量达600亿千瓦时；跨省跨区交易电量1.59万亿千瓦时，创历史新高[40]。绿电直连方面，截至2025年底，中国可再生能源发电装机在电力总装机中占比突破60%，风电、光伏装机规模达18.4亿千瓦[41]。绿证交易方面，2025年中国参与绿证交易的消费主体超11万个，同比增长87.52%；电量绿证平均价格5.57元/个，三年涨近8倍[42]。在“源网荷储”一体化配置的支撑下，这些路径还可以协同运用——AI预测风光输电并优化购电组合与储能充放，从而使企业能够在多个协议之间动态调整，绿电的可用、可溯、可证、可价由此实现。

德国某化工巨头的广东湛江基地通过两种方式获得稳定绿电。一是签订长期绿电直购协议，锁定绿电供应量与价格，避免现货市场波动；二是投资海上风电项目，以股东身份获得稳定电力来源，同时分享项目收益。两者结合使基地实现100%可再生能源供电。

（二）绿色算力供给与调度：把绿电封装为可调用服务

通过绿色算力供给与调度，可有效解决算力需求与绿电输送之间的时间错配难题。它通过储能调节、负荷调度、电网协同等方式，把算力负荷与绿电供应放进同一套调度体系，将低成本、可溯源的绿电转换为可对外调用的算力服务。企业购买这类服务获得的绿色算力成本可控、属性可证。

中国已将算电协同纳入全国基础网络建设，在京津冀、长三角、粤港澳、成渝等算力枢纽节点，配套布局绿电供应与储能设施，推动算力枢纽与电力中心协同布局。如内蒙古乌兰察布等地依托本地风光资源已建成一批绿电直供的数据中心，实现储能配套、算力负荷参与调峰，并接受电网统一调度。当前，算力负荷的时空分布已由AI预测与调度，绿电输送与算力需求之间的匹配从“人工排班”走向“算法实时优化”，偏差结算的精度与响应速度同步提升。

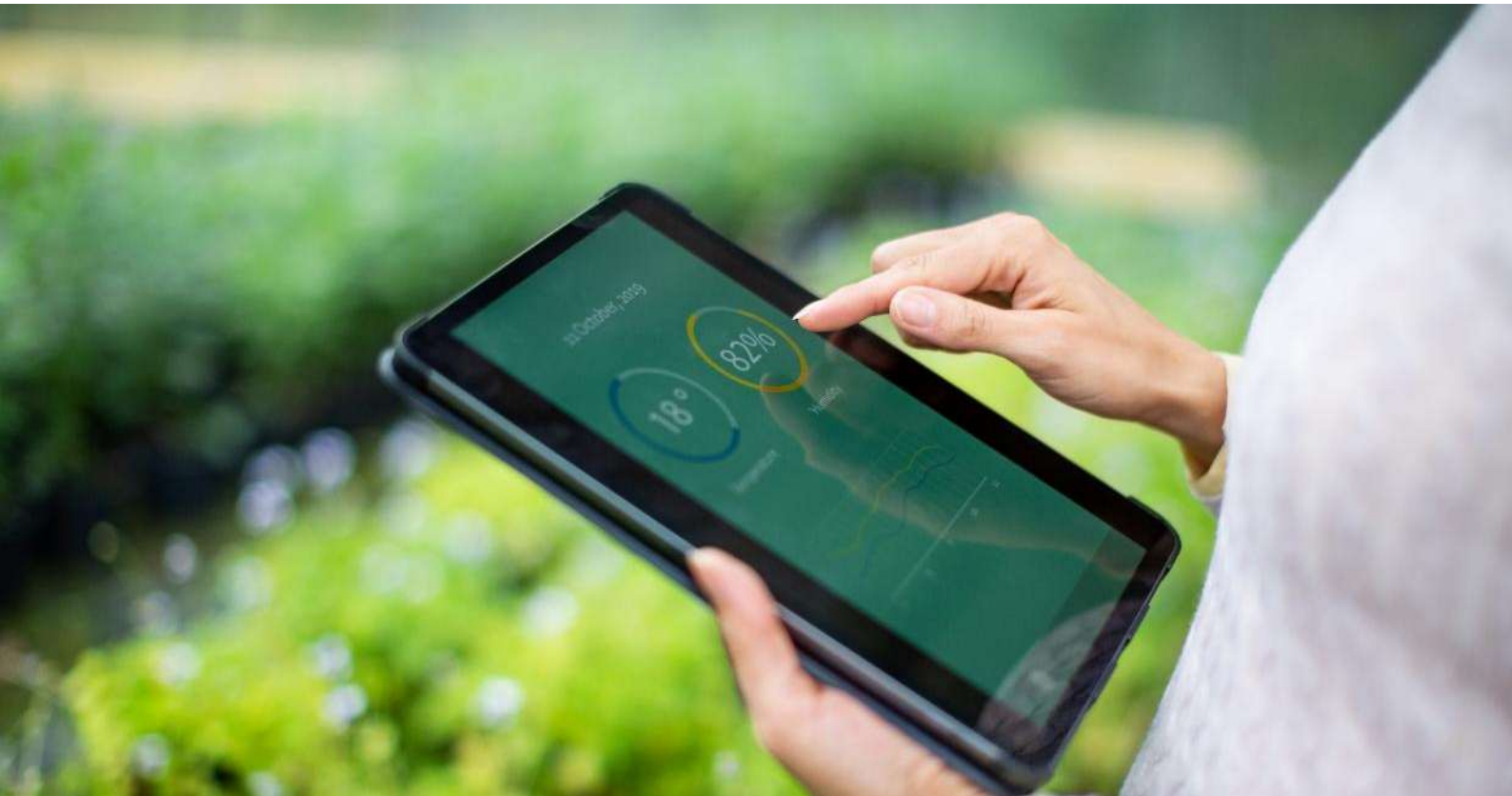
荷兰某技术企业与中国某电信企业的微电网项目创新采用了“风光储充+算力中心”协同模式，将光伏、风电、储能等清洁能源系统与算力基础设施直接耦合。通过绿电直供智算中心，实现算力中心全周期零碳排放。这一模式为全球智算中心绿色化转型提供了创新方案。

（三）产品碳足迹追溯与认证：把绿色变成可核验的通行证

产品碳足迹追溯与认证解决的是绿色实践如何被国际市场认可的问题。它通过“数据—核算—核证—互认”的链条，把企业从原材料采购到生产交付、再到回收处置的全生命周期碳数据转化为国际认可且可核验的通行证。对企业而言，这项能力的价值体现在两方面：一是市场准入，主要市场绿色准入与碳足迹披露要求持续提高，碳足迹认证直接关系到能否进入国际品牌供应链；二是低碳溢价，碳数据可审计、可验证，有助于提升ESG评级与融资条件。

中国碳市场基础设施与认证体系已逐步完善：强制碳市场覆盖发电、钢铁、水泥、铝冶炼四大行业，占据全国二氧化碳排放总量的60%以上[43]，自愿碳市场（CCER）重启后支持可再生能源和生态系统碳汇等量化交易，供应链碳数据已实现制度性归集。本土核证机构推进国际互认（国标GB/T 24067与ISO 14067国际对接互认），使中国出具的碳足迹结果有望在目标市场获得采信。叠加AI加速碳数据全流程处理，企业应对碳边境调节机制（CBAM）等国际规则的响应效率大幅提升。

美国某咖啡企业与中国某绿色科技企业达成战略合作，搭建数字化碳管理平台，对数千个品项进行全生命周期碳足迹测算，把难以量化的供应链碳数据变成可测算、追溯、管理的资产，并覆盖咖啡豆、牛奶、包装乃至物流的完整链条。



（四）零碳园区与工厂解决方案：即期入驻的零碳环境

零碳园区与工厂一体化解决方案是把“绿电供给+节能技术+智能管理+碳认证”整合为一套可落地、可复制、可认证的系统性方案。企业可通过两种方式获得这套方案：一是入驻成熟园区，获得支持低碳运营的能源、设施与管理条件；二是整体建设，按零碳标准自建园区或工厂。对企业而言，入驻成熟园区可大幅缩短零碳认证的办理周期；通过绿电直供、共享储能、余热利用等组合措施，综合用能成本可降低20%至40%。

中国正加快推动零碳园区建设，“十五五”期间计划建设100个左右国家级零碳园区和500个左右零碳工厂[44]。首批52个国家级零碳园区已启动，建成后单位能耗碳排放约0.25吨二氧化碳/吨标准煤，约为当前全国园区平均水平的1/10[45]。此外，中国累计培育国家级绿色工厂超8000家、绿色工业园区超600个[46]，为不同领域的企业提供了丰富的绿色发展参考样本。

鄂尔多斯零碳产业园通过多元化的组织探索出一套让波动的风光电稳定地支撑工业连续运转的解决方案。天机气象大模型提前预判风光变化，天枢能源大模型实现发电、储能、负荷之间实时寻优，同时配置电化学储能与绿氢长时储能，保障绿电稳定性。园区还通过方舟能碳管理平台对产品全生命周期碳足迹精准测算，生成可追溯、可认证的“零碳绿码”。这一方案连续多年获得世界经济论坛认可。

这四类能力构成完整的绿色价值闭环：获取稳定绿电筑牢成本底线，绿色算力将绿电转化为可调用的服务，碳足迹认证打通国际市场准入门槛，零碳园区则将前三者整合为可直接入驻的落地载体。企业在中国可获得从绿色成本控制到绿色价值变现的全链条能力。





三、跨国企业配置绿色能力的渠道与方式

对跨国企业而言，深度参与中国绿色转型既可以共享本土市场的增长机会，也能依托完备的产业配套打磨技术与方案，再辐射至全球市场。从历史看，跨国企业在中国绿色投资经历了三个阶段：早期以政策红利为导向，利用补贴与税收优惠布局新能源制造产能；随后转向资产捕获，通过电站投资与长期协议获取稳定绿电；再到系统集成将绿电、算力与储能整合为一体化方案。这一过程，也是跨国企业在中国获得的绿色能力不断加深、不断升级的过程。

表15 绿色领域跨国企业在华投资的阶段演进和特点

阶段	特征	典型行为	沉淀的能力
政策红利型投资	利用补贴与税收优惠布局新能源制造产能	布局新能源制造产能，获取规模化生产能力	规模化生产管理、供应链组织
资产捕获型投资	通过电站投资与长期协议获取稳定现金流	电站REITs与绿色ABS、绿电直供、长期购电协议	资产运营能力、金融工具运用能力、风险定价能力
系统集成型投资	把绿电、算力、储能整合为一体化方案	数据中心+绿电+储能一体化、绿色算力服务、零碳园区建设	绿色算力供给与调度、零碳园区与工厂一体化解决方案

来源：普华永道分析

随着中国绿色能力的升级，跨国企业获取绿色能力的方式也在变化。2025年国家发展改革委、商务部发布新版《鼓励外商投资产业目录》，明确鼓励外商投资清洁能源设备制造、电站建设等领域；2026年全球首个追踪离岸人民币绿色债券市场表现的基准指数正式落地。这些制度安排为跨国企业在中国获取绿色能力打开了更多渠道。基于此，本报告梳理出四类较具代表性的新型合作方式。

（一）算电协同项目合作

跨国企业通过算电协同项目合作获得绿电成本可预期管理与协同运营能力。企业可通过两种方式落地：一是与中国企业合资共建，共同开展运营调度、计量与偏差结算；二是投资建设数据中心，接入当地绿电供应与调度体系。在这类项目合作中，跨国企业投入算力需求、持牌数据中心资产与技术标准，中国企业提供新能源电站、电网接入、储能与调度运营能力。

（二）绿色资产证券化合作

绿色资产证券化合作为跨国企业提供了无需重资产投入也能获得绿色权益的路径。当前绿色资产定价主要锚定底层资产现金流，新能源电站的收益权、债权或项目资产可通过发行绿色ABS、持有型不动产ABS或REITs等方式实现盘活。跨国企业可通过认购份额的方式参与，无需投资整座电站，即可获得长期稳定的绿证及其他绿色环境权益。

2025年，中国首单清洁能源持有型不动产ABS成功发行，其底层资产为河北某风电场，主要收入来源为风电上网电费与绿色环境权益收入。该专项计划将风电项目标准化、份额化后实现“持有型”投资。地方能源集团及知名外资企业等多元化投资人深度介入，以丰富其碳减排手段。

（三）可持续挂钩融资合作

可持续挂钩融资合作为跨国企业兑现绿色投资承诺提供了工具和渠道。部分跨国企业已对外作出绿色投资目标及降碳量承诺，这类承诺需要可核验的减排成效方可兑现。通过这类工具，跨国企业可通过出资参与中国企业的产能改造与减排项目，贷款利率与借款人预设的可持续发展绩效目标直接挂钩。这一模式下，跨国企业可获得可计入自身绿色承诺的减排成效，中国企业则通过绩效承诺换取更优惠的融资条件。参与主体涵盖外资银行、多边开发机构与外资资管机构，分别承担银团组建、长期资金供给、绿色基金配置等职能。

2025年6月，某科技集团成功筹组国内显示面板行业首笔可持续发展挂钩境外银团贷款，总金额2亿美元。两家外资银行与一家中资银行担任联合委任牵头安排行、簿记行及可持续发展挂钩贷款协调行，挪威某风险管理与技术服务机构担任独立外部审核机构，共19家中外资银行参与贷款认购，最终超额认购超3倍。

（四）跨境绿色金融资产配置

跨境绿色资产配置是国际投资者通过绿色熊猫债、点心债等人民币债券配置中国绿色资产的路径。人民币绿色债券纳入国际主流指数后，跟踪指数的被动资金可自动完成配置，二级市场流动性将随之提升。对国际投资者而言，这类工具提供了配置人民币绿色资产的便捷入口；对境外发行人而言，则打通了低成本、多元化的融资渠道。其中，香港作为全球重要的离岸人民币中心，是国际投资者进入中国绿色债券市场的核心枢纽。

2026年5月，财政部在香港发行60亿元人民币绿色主权债券，总认购金额624亿元，是发行金额的10.4倍。投资者类型涵盖主权及超主权机构（31%）、银行（47%）、基金资管及保险（20%），其中绿色和可持续类投资者占35%；地域分布上，亚太地区占80%，非亚太地区占20%。这一案例说明，国际资本对中国绿色资产存在真实配置需求，人民币绿色债券正成为其进入中国绿色市场的通道。

表16 绿色转型领域中外企业合作主要模式

方式	特征	跨国企业优势	中国优势
算电协同项目合作	算力负荷与绿电供应同网调度，算力消耗匹配绿电输送	算力需求、持牌数据中心资产、技术标准	新能源电站、电网接入、储能与调度运营
绿色资产证券化合作	新能源电站资产等通过ABS、REITs等方式盘活，跨国企业以认购份额参与	长期资本、优先级投资、全球配置渠道	底层电站资产、运营管理、多层次流通市场
可持续挂钩融资合作	贷款利率与可持续发展绩效目标挂钩	跨境银团组织、绩效目标体系与利率机制设计	联合贷款、产能改造与减排绩效场景
跨境绿色金融资产配置	国际投资者通过熊猫债、点心债配置中国绿色资产	国际资本、全球配置渠道	绿色熊猫债与点心债发行、市场互联互通

来源：普华永道分析

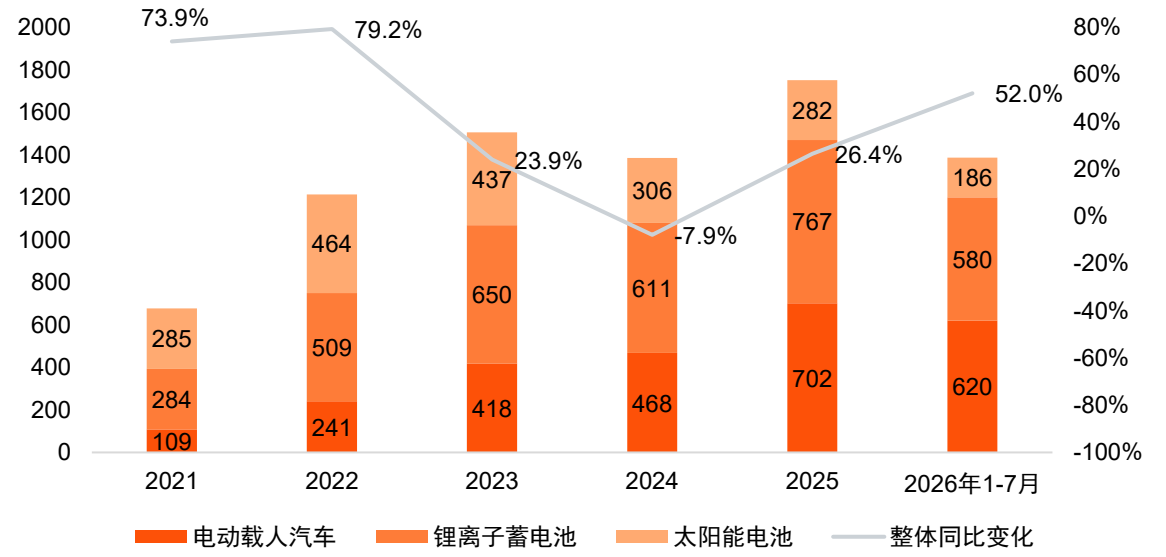
四、中国绿色能力的全球共享

中国绿色能力与资产的“走出去”，既取决于企业是否具备跨市场的组织能力，也受限于当地电力市场结构、认证互认进展与数据跨境规则等外部条件。当前，中国绿色能力的延伸正形成“硬件产品—解决方案—跨境服务”的升级路径，具体表现为四类形态。

（一）绿色产品出海

近年来，全球绿色低碳转型深入推进，国际市场对绿色产品的需求持续增长。2025年，中国绿色产品出口额达到4426.27亿美元，同比增长14.62%，占全球绿色产品出口的16.53%[47]。其中，新能源汽车、锂电池、光伏组件“新三样”出口额1751亿美元[48]，是绿色产品出口中增长较快的品类。多家新能源车企在欧洲、东南亚建厂，带动动力电池、电控系统整体出海。对全球而言，中国绿色产品出海为更多国家推进能源转型提供了设备和技术支撑，并降低了全球绿色转型成本。

图4 2021—2026年7月中国主要绿色产品出口额及增速（单位：亿美元）



数据来源：中国海关总署

（二）投建营一体化出海

投建营一体化出海，是将设计、建设、运营全环节整合交付的模式，覆盖范围可延伸至新能源电站、智能电网、储能系统、绿氢制备等多个领域。该模式并非简单交付设备或单项产品，而是会结合当地电力市场结构、并网规则与绿电消纳条件，对设备与系统进行针对性适配改造，并负责项目建成后的长期运营。对东道国而言，这一模式可缩短本地绿色基础设施的建设周期，降低项目全生命周期成本，还能通过长期运营有效降低运营风险。



中国某企业与某外国企业签署乌兹别克斯坦赛莱斯特150兆瓦/300兆瓦时储能电站项目EPC总承包合同，项目位于乌首都塔什干，建设内容包括储能电站、升压站及配套送出线路。储能电站的收益高度依赖运营能力，如充放电策略、电力市场参与、容量租赁等，均需要长期运营经验。本项目以“建设+运营”一体化交付，使东道国无需自建运营体系即可保障电站稳定运行。

（三）零碳运营模式复用

将中国已验证成熟的绿电采购、零碳园区建设和碳足迹管理能力整合为可整体迁移的零碳运营体系复制到海外。与单一项目的工程交付不同，该模式对外提供的是区域级运营能力，可实现从能源供给、生产组织到碳数据管理的全链条闭环。其核心价值体现在两方面：一是东道国无需从零探索，即可直接套用经过超大规模市场验证的成熟运营路径；二是这套体系可为当地产品提供可核验的碳数据基础，帮助企业在应对国际碳规则时获得合规优势。



中国某零碳产业园模式已在巴西、西班牙、法国等多个国家落地。如在法国电池零碳产业园，通过风电、光伏与储能协同为电池制造提供绿电供应，进而为车企提供零碳动力电池，并配置经中国验证的能碳管理平台与EnOS智能物联操作系统，对生产运营环节的能耗与碳排放数据进行测算与综合，为园区内产品生成“零碳绿码”。

（四）绿色算力服务出海

绿色算力服务出海指将绿电与算力封装为可跨境交付的服务，以词元为单位向海外客户计费交付。海外用户购买词元后，一方面可通过API调用中国的AI服务能力，另一方面可获得具备绿电属性、可核验的低碳算力凭证。对全球市场而言，绿色算力服务出海既有效降低了企业及个人使用AI服务的门槛，也帮助用户实现自身的碳减排目标。

某城市依托华侨试验区“来数加工”试点政策，在依法完成数据出境安全评估、订立标准合同或通过认证等适用程序的前提下，探索“数据中心—词元生产—海外调用—数据合规传输—跨境结算”的全链路“词元出海”闭环。海外用户通过API远程调用部署在境内的算力完成AI推理，按词元消耗量付费。目前已有8家海外客户完成真实场景调用验证，涵盖海外AI企业、智能硬件厂商等。

表17 中国绿色能力向全球延伸的形态与价值

形态	特点	对全球的价值
绿色产品出海	规模化制造支撑绿色产品出口	降低全球绿色转型成本
投建营一体化出海	设计、建设、运营一体化交付	缩短建设周期，降低运营风险
零碳运营模式复用	区域级零碳运营体系整体迁移	东道国直接获得已验证的运营路径
绿色算力服务出海	绿电与算力封装为按词元计费的服务	降低AI使用门槛，提供低碳算力

来源：普华永道分析

“当前，碳成本正从“隐性负担”变成“显性门槛”。中国绿色出海企业面对的已不只是单一环节的价格竞争，更是贯穿绿电采购、碳足迹核算、认证互认到算力交付等全链条碳规则约束。这一链条可能跨越多个国家和地区，碳成本的核算与归属问题贯穿始终。建议企业在投资架构与合同设计阶段即明确三件事：碳成本由哪一方承担，碳足迹数据由谁核算与认证，碳关税在合同价格里如何体现。

王鹏

普华永道中国国际税务服务主管合伙人

06

双向赋能：提升战略韧性的未来路径

战略韧性的分类框架与提升路径

对跨国企业的建议：重新配置底层能力，强化跨领域重组

对中国企业的建议：发挥优势能力，完善能力循环

对政策制定者的建议：优化能力培育与跨境流转的制度环境



前五章厘清了战略韧性所需能力的来源，本章提出战略韧性的分类判断方法与提升路径，将分散于四个现场的能力整合为可判断、可提升的框架，并分别针对跨国企业、中国企业和政策制定者提出行动参考。



一、战略韧性的分类框架与提升路径

（一）分类框架

战略韧性并非凭空产生，而是以企业的能力积累为基础。第一章已明确，企业真正可控的核心资产是底层能力，即可观测、可迁移、可重组的方法论。本报告认为，底层能力按照情景感知、捕获生成、再造速度、溢价转化、复制迁移五大要素有机组合时，可构筑起企业的战略韧性。前四项要素构成完整的能力循环，第五项要素决定这一循环能否迁移、复制。能力是基础载体，要素是结构逻辑，韧性是最终结果——三者层层递进，共同构成企业韧性水平的核心维度。

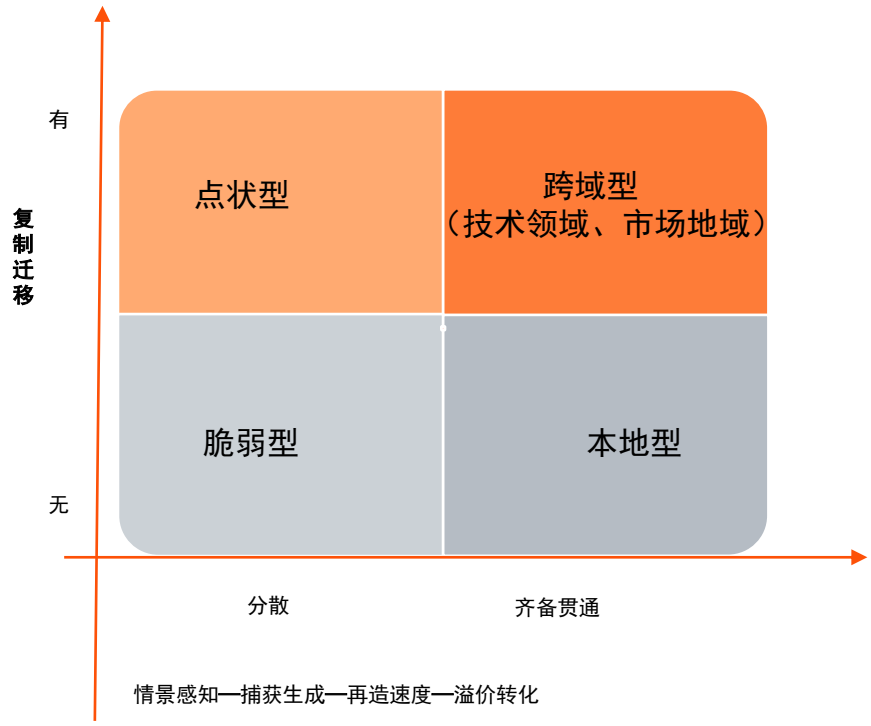
依据要素完备度与复制迁移性两大维度标尺，可将企业的战略韧性划分为**脆弱型、点状型、本地型、跨域型**四种形态。四类形态分别适配不同的发展情况，并非简单的优劣层级排序。其中点状型与本地型韧性各有适用优势，跨域型韧性则包含跨地域、跨技术领域两层含义，是大型企业战略运营追求的高阶形态。企业可能在前四项要素上已形成闭环，但复制迁移要素仍停留在点状水平；也可能在单一要素上表现突出，但整体能力尚未形成闭环。

表18 战略韧性的四种形态

形态	典型表现	可观测指标
脆弱型	变化发生后，企业没有可调用的替代方案，只能收缩业务或暂停运转，等待外部环境恢复	无应对预案；冲击期业务下探幅度大、持续时间长
点状型	在某一两个环节上能做出反应，但反应无法传导到全流程，业务整体仍随外部波动	个别环节指标改善（如信号进入决策的时滞缩短、原型一次通过率提升），但业务结构基本未变
本地型	在本地市场能够独立完成从发现变化到实现价值的全流程，但能力组合难以复制到第二个市场	转型周期与转型投入可核算；有新业务收入出现
跨域型	跨地域：把本地沉淀的能力组合迁移到新市场，在新基地快速重建能力循环 跨技术领域：把同一套能力重组到新的业务领域，实现跨界融合。两者兼具者，一次沉淀、多处复用、多形态变现	跨市场复用次数、新基地一次爬坡成功率、能力延伸的形态

来源：普华永道分析

图5 战略韧性的四个类型



来源：普华永道分析

（二）自测方法

企业韧性形态自测可按三步实施：首先评估能力是否存在，其次判断要素是否形成闭环，最后通过冲击测试确定具体所属形态。

第一步：
评估能力是否存在

评估的前提是能力真实存在。若一项能力无法被识别、被复用、重组、产生可量化成果，则仅属于零散经验，而非可沉淀的能力。判断能力是否真正具备，可通过四项核心问题验证：四项问题全部通过则能力成立，任何一项不通过则能力不成立，无法纳入后续的要素与韧性评估环节。这是整个自评估的基础起点。

表19 四个问题检验一项能力是否真实获得

四问	需回答	判据与口径
有没有	是否落在具体载体上	项目、产线、系统、流程、合同或团队；没有载体即视为未获得
能不能带走	能否在别处复用	同一项能力在别处同期重建所需的周期与投入，两者的差距即其价值
能不能重组	是否被反复调用	进入过几条产品线、几个市场；只用过一次尚未成为资产
有没有形成结果	是否进入可衡量的经营指标	验证周期、爬坡周期、转型周期、单位成本、良率、碳强度、溢价幅度

来源：普华永道分析

第二步：
评估要素是否形成闭环

能力验证成立后，需进一步评估其是否形成完整的运行循环。前四项要素下的能力（情景感知、捕获生成、再造速度、溢价转化）是否齐备、能否形成首尾衔接的逻辑链路，决定能力循环是否实现闭环；第五项要素（复制迁移）是否打通落地，决定这一循环是否具备可外溢属性。前四项要素齐备即为闭环，第五项要素跑通则具备可复用性。

第三步：
通过冲击测试确定具体所属形态

企业可通过一次真实场景冲击测试得出最终评估结论，具体分为三个环节：

1. **设定冲击场景：**选取与企业经营高度相关的真实风险场景，如供应链中断、市场准入受限、技术供应收紧等，评估场景发生时企业的应对表现。

2. **观察应对反应：**重点考察三个维度：是否有预设替代方案（可验证前四项要素是否齐备）、能力循环能否独立运行（可验证闭环是否打通）、业务恢复所需时长（可验证调整效率）。

3. **匹配韧性类别：**三项表现均较弱，无替代方案、无闭环、恢复速度慢，对应脆弱型韧性；存在局部替代方案但整体未形成闭环，对应点状型韧性；可独立完成能力闭环、恢复过程可控，对应本地型韧性；不仅可完成闭环，还能将能力迁移至新场景，对应跨域型韧性。

该测试的价值在于：无需企业逐项核算五大要素，通过一次冲击测试即可倒逼五大要素的实际表现显性化——冲击下哪一环节先断裂，即说明哪一环节的能力存在短板。



（三）提升策略

四种形态并非固定不变，企业可根据自身资源与节奏，选择不同的跃迁方向。提升战略韧性的本质是投资底层能力，而非投资规模或当前收益。以下按形态分别说明提升要点。

脆弱型提升要点：核心是要先建立情景感知能力，让企业能够发现变化。这一阶段的投资重点是建立信号进入决策的通道，缩短感知时滞。有了感知，才有后续升级的新起点。从脆弱型出发有两条路径可选。

- 路径一：向点状型升级。优先在1-2个核心要素上形成可复制的能力。该路径的核心优势是聚焦性强，企业无需同时补齐四大要素，仅需在单一节点做深做透、达到可迁移标准即可，对资源有限的企业而言是更务实的升级起点。

- 路径二：向本地型升级。优先补齐四大要素并形成完整闭环。该路径要求企业同时具备四大要素的建设能力，整体投入更大、建设周期更长，适合资源储备充足、升级决心明确的企业。

从本地型到跨域型提升：核心是打通复制迁移环节，将本地沉淀的能力组合转化为可迁移、可复用的形态。这一阶段的投资重点将从“能力搭建”转向“能力沉淀”：把原本依赖特定人员、特定基地的非标准化能力转化为依托流程、标准和机制的可复制能力，从而实现能力在新市场的快速重建。跨域覆盖跨地域、跨技术领域两大方向，企业可结合实际情况分步推进。

- 路径一：先补齐跨市场复制能力。将成熟的能力循环迁移至新市场，在新基地完成能力闭环的重建，考验的是能力的可迁移性。

- 路径二：再补齐跨技术领域重组能力。将已沉淀的能力要素重组应用至新的业务领域，实现跨界融合，考验的是能力的可重组性。

企业从本地型向跨域型升级时，面临一个核心现实问题：能力如何实现跨地域迁移？答案在于双向投资。对已进入中国的跨国企业而言，“引进来”的核心价值已从获取市场红利，转向将在中国场景沉淀的能力接入其全球体系；中国企业的“走出去”，则是将在中国形成的成熟能力复用至全球市场。两个方向最终指向同一目标：让能力打破地域边界，实现多地复制落地。双向投资正是企业从本地型升级至跨域型的核心落地路径。

该升级通道的核心落地方式是联合共创。单一主体难以独立构建完整的底层能力体系：跨国企业的全球标准、技术优势与品牌影响力，与中国本土企业的场景触达能力、数据积累密度、制造弹性与迭代效率形成天然互补。双方可通过股权联动、联合研发、供应链共建、零碳方案共担等方式开展联合共创，由此形成的验证环境、中试能力、供应链组合与绿色凭证，是任何一方单独投入都难以在同等周期、同等成本下获得的成果。在中国市场配置能力的过程中，合作是能力接入的常态化路径，也是中国双向投资中增量价值尤为突出的方向。

“

我们观察到，跨国企业与中国企业的合作正在从单个项目的对接走向研发、制造、供应链与绿色等多个层面的战略协同。这种协同不仅提升了各自的全球运营韧性，也为全球合作共赢提供了一种可复制的路径。中国双向投资的最终落点正在于此：让在中国沉淀的能力，成为企业面向全球、穿越周期的战略韧性。

夏浩
普华永道思略特中国合伙人

二、对跨国企业的建议：重新配置底层能力，强化跨领域重组

人工智能时代，底层能力的内涵正在改变，感知、验证、捕获、再造、绿色等领域均已出现新的运行方式。中国具备全球少有的场景密度、供应链密度、迭代速度与绿电算力协同供给优势，尤其是本报告梳理的四个商业现场16项底层能力，在全球范围内难以同时具备。这意味着跨国企业需要根据新时代、新要求，对现有能力进行动态调整与升级。本报告建议跨国企业从重塑中国市场角色、盘点能力更新需求、调整治理架构以及强化能力共享四个方面行动，以提升全球战略韧性。

（一）重新定义中国市场角色：从“区域销售中心”到“全球能力站点”

如果仅以营收占比作为中国业务在总部的排序依据，其能力产出很难突破执行层的天花板——区域业务规模的大小，并不等同于能力产出的价值。人工智能时代，中国市场的战略价值已发生根本性变化，建议跨国企业将中国市场的定位从“区域销售中心”升级为“全球能力站点”。

建议总部战略会议将中国能力建设列为独立议题，推动在中国市场沉淀的解决方案、运营流程及制度安排及16项底层能力转化为全球性知识资产，而非仅放在区域市场增长复盘层面讨论，确保能力建设成果与营收表现同步纳入总部决策视野。为保障能力站点真正有效运转，总部可重点打通三类核心通道：一是联合开发项目的预算与决策授权通道；二是与本地合作伙伴、高校、供应链主体的协同合作接口；三是中国实践成果向第三市场复制推广的通道。



（二）盘点全球能力需求，形成在中国配置能力的方案

全球企业可以按照跨域型特别是跨技术领域的高标准要求，以五要素框架为基础，盘点全球能力清单，并以中国市场为参照进行升级或调整。跨国企业应主动了解中国市场的最新动态与解决方案，探索不同渠道与路径的合作，在中国筛选并配置所需能力，从而提升全球运营的效率与韧性。全球盘点之后，明确哪些能力可以直接接入全球，哪些需要联合开发，哪些需要长期培育。特别值得重视的是，中国技术迭代快、场景丰富、产业门类齐全、商业模式更新快，是锻炼跨技术领域重组能力的重要现场。建议将跨技术领域的整合或跨界融合作为中国能力配置的独立专题。

（三）建立适配能力导向的治理架构

能力导向的治理架构，是以能力配置与流转为核心的组织安排，能力在哪里生成、沉淀、复用，决策权与资源就配置到哪里。其目标不是管住区域，而是让能力在全球体系内顺畅流动。能力导向的治理对响应速度的要求更高，需求验证、产线改造、联合开发等事项均需更短的决策周期。若仍按照传统的全球统一规则层层上报，决策节奏极易与业务实际需求脱节。决策权限的划分，其本质是在“本地响应速度”与“全球一致性”之间寻求最优平衡。对于总部管控力度较强的企业，可从运营级事项起步授权，由本地自主决策、事后报备；对于本地独立性较强的企业，可同步下放架构级事项权限，总部仅做合规备案。授权的核心不在于单次下放权限的多少，而在于将决策权限、审批流程、响应时限明确纳入制度规范。

（四）推动能力全球迁移复用，完善跨域型韧性

跨国企业在中国配置能力的远期目标是通过这些能力的有机组合让全球运营更具韧性。常见的中国配置能力复用包括：中国研发中心参与全球产品线定义；中国工艺体系作为海外新建工厂的母版之一，通过工艺包授权实现复制推广；中国团队参与全球联合开发项目，成果纳入全球决策链。

中国配置的能力能否实现全球复用，可从两个维度评估。一是复用时间效率：当全球某一市场出现新需求时，总部能否依托灵活的运行机制，快速调用中国沉淀的能力，在更短周期内完成从需求响应到方案落地的全流程。二是投入资源节省程度：将中国形成的成熟能力复制到其他市场时，新基地一次爬坡成功率、新市场验证周期等复杂环节，能否避免重复试错成本。当某一市场受到冲击时，跨国企业可快速调度在中国配置的能力予以支撑，从而有效提升全球战略韧性。

跨国企业在中国重新配置底层能力的目标不仅是扩大市场份额，更要将在中国市场沉淀的新时代能力纳入全球体系：一方面更新自身底层能力，完成前四要素的新一轮循环；另一方面将能力重组应用至新业务领域，实现跨技术领域的延展。这既是企业从“本地型”迈向“跨域型”的现实路径，也是进一步完善“跨域型”的重要支撑。

三、对中国企业的建议：发挥优势能力，完善能力循环

从企业战略韧性视角来看，中国企业通常已具备较强的单点能力，多数处于“点状型”乃至“本地型”层级。若要在全球市场站稳脚跟，一方面，需将优势能力延伸至海外市场（跨市场迁移），实现“跨地域”能力延展；另一方面，在复用过程中完善和优化“四要素”循环。两者结合才能实现从“本地型”向“跨域型”的升级。本报告建议中国企业从明确出海定位、梳理能力资产、深化跨国合作、完善全球化治理构架四个方面行动。

（一）升级走出去定位：从“卖产品”转向“能力复用”

过去，中国企业“走出去”主要围绕两条主线推进：一是产品出口，将国内生产的商品销往海外市场；二是优势产能出海，将生产基地布局至海外。本报告研究发现，企业在中国沉淀的快速验证、工程化落地、供应链组织、成本控制等能力，本身具备跨市场复用价值。出海的重心，可以从“卖产品”转向“能力复用”。

升级出海定位，可从三个方面调整战略。一是明确能力标的。对外提供的应是一套可复用的方法论体系，而非一次性交易订单。二是明确承接主体。海外基地与海外业务应承担能力站点的角色，而非仅作为销售前台；关注海外团队能否独立重建这套能力。三是明确回流机制。海外运营成果应回流总部、纳入企业全球体系，并能复制推广至第三市场。



（二）梳理能力资产：提炼可复用的优势能力

中国企业在中国市场沉淀的能力，既是本土竞争优势，也是走向全球的价值来源。但并非所有能力都能实现成功复制，一方面，取决于它能否被模块化拆解和复用；另一方面，不同市场的发展环境、基础条件、风险来源均存在差异。企业可参照本报告梳理的四个领域16项底层能力，对自身能力体系逐项梳理。

梳理可分三步。**第一步，识别。**对照四个现场，列出自身已具备的能力项，判断哪些落在具体载体上（项目、产线、系统、流程、团队）。**第二步，拆解。**判断哪些能力已模块化、可脱离具体场景；哪些仍依赖特定的人或基地，无法迁移。模块化程度越高，海外本地化适配成本越低，对外定价也越从容。**第三步，测算。**结合目标市场的本地化条件，测算在目标市场重建同一项能力所需的周期与投入，提前明确这套能力在新约束下需要调整什么、需要与谁合作。梳理之后，企业还需补齐迁移能力的载体——懂国际经营、熟悉当地法规、能协调跨文化团队的复合型人才。缺少这类人才，再好的能力也难以在海外落地。

当前，中国企业能力复用常见方式包括：一是将工艺文件、供应商名录、爬坡手册作为海外新建工厂的母版，实现生产体系的整体复制；二是将研发能力前置到海外市场，贴近客户与场景完成本地化适配；三是将品牌与运营体系整体落地，实现从产品出海到体系出海的升级。

表20 中国企业能力提炼与迁移检验要点

战略要素	本地能力检验要点	迁移到第三方市场的检验要点
情景感知	目标市场是否有可用的数据源与信号渠道；需求分层、渠道结构与品牌认知的差异是否可识别；首轮验证能否以可控成本完成	验证方法是否依赖本地数据源；换一个市场后，信号渠道能否重建；验证结论的适用范围有多宽
捕获生成	目标市场是否具备工程化与中试条件；法规、文化与劳工差异是否影响研发节奏；从概念到原型的一次成型比例如何	研发流程是否依赖本地团队；中试条件能否在第三市场复现；技术方案需要做多少本地适配
再造速度	目标市场是否有供应链与技术工人支撑；本地管理体系与国际化人才是否到位；产线与服务体系的改造周期多长	工艺与产线方案能否在第三市场复制；本地管理经验能否迁移；国际化人才能否支撑多点运营
溢价转化	目标市场是否接受碳足迹核算口径与绿电凭证；合规与ESG标准对溢价空间的影响多大；能否拿到溢价	绿色认证与凭证能否在第三市场被承认；溢价模式能否跨市场复用；合规经验能否迁移

来源：普华永道分析

（三）深化跨国合作：借力全球经验，降低出海风险

出海存在各类风险，不同市场的法规、文化、劳工差异，以及合规、税务、渠道等环节，都是中国企业从零探索时投入高、周期长的短板。跨国企业在全球化经营上已有长期积累，包括本地合规经验、渠道与政府关系、品牌与人才体系、跨境资本运作能力。与跨国企业合作，是降低探索风险的有效路径。

在第三方市场的合作可在四个方面展开。一是合资共建，与跨国企业共同投资、共担风险。二是联合开发，在研发、制造、供应链等环节共同推进。三是技术授权，以许可方式实现能力复用，降低重资产投入。四是联合品牌与共同投资，借助跨国企业的品牌与渠道进入新市场。在中国市场已建立的合作关系，可延伸为面向第三市场的全球协作。

（四）提早储备全球化运营管理架构，为向跨域型升级做好准备

中国企业从“本地型”向“跨域型”升级，全球化运营管理架构是必须突破的一环。治理架构直接决定了利润回流路径、税负核算方式、未来业务重组的操作空间，应与商业谈判同步启动规划，而非事后补充完善。

架构设计可遵循三条顶层原则：**战略匹配原则**，架构需服务于企业全球布局的整体目标；**商业实质原则**，必须有真实业务与人员作为支撑，避免设立空壳主体；**弹性预留原则**，为未来业务重组、退出及再投资预留充足调整空间。此外，要把能力共享通道纳入架构安排，把能力回流机制写进治理规则。



三条原则可具体落地为五个方面：

- **资金流安排：**明确投资架构、控股平台与层级设置，直接决定股息、利息与特许权使用费的预提税成本，以及境外税收抵免的适用层级与限额。
- **决策权限划分：**明确治理机制与决策权限分配，决定海外业务的市场响应效率；同时需评估海外团队与项目现场是否构成常设机构。
- **知识产权归属：**明确IP持有地、授权边界与转让定价安排，既影响整体税负水平，也关系到知识产权的权益保护。在全球最低税规则背景下，IP架构更需具备实质商业支撑。
- **数据流动规则：**明确数据跨境合规要求与本地部署方案，涉及智能化业务时尤为关键。
- **法律责任界定：**确保各法律实体的职能、资产与风险相匹配，直接决定合规责任的清晰划分与风险隔离的有效性。

“

我们观察到，中国企业出海正在明显升级：从产品出口到海外并购，再到今天的在海外建团队、建生态、建品牌。然而，成效差异往往不在市场选择，而在是否真正深耕当地——有没有成熟的本地管理体系，有没有懂跨国经营的国际化人才，有没有把当地的法规、文化与劳工差异纳入考量。这正是中国企业目前的短板：很多企业习惯从国内派人，却缺少真正能驾驭跨国经营的人才储备。出海不是把国内的成功原样搬出去，而是在新的约束下重新跑通——深耕当地、架构先行、合规先行，才能走得更稳、更远。

庄树清
普华永道中国亚太区国际税务主管合伙人、税务数字化及转型主管合伙人



四、对政策制定者的建议：优化能力培育与跨境流转的制度环境

从战略视角出发，企业由“本地型”向“跨域型”升级，不仅依赖自身能力建设，更需要配套的制度环境支撑。就双向投资而言，引资规模的增减是结果，能力的生成与流动才是全球投资的核心标的。本报告认为，双向投资高质量发展对制度环境的核心诉求，在于优化能力培育与跨境流转的制度条件。按能力诉求匹配制度供给，既能放大现有能力的供给优势，也能让更多企业更便利地获取、复用这些公共能力资源。

（一） 提供公共训练资源，降低能力训练成本

能力训练需要真实场景、中试条件与认证环境。这些资源若由企业各自搭建，成本高、重复多。建议政策的侧重点要放在把分散的训练资源整合为公共供给。一是开放更多验证场景。围绕消费、创新、制造、绿色四类现场，建设共享的试点沙盒与验证环境，让企业以更低成本完成首轮验证。二是搭建中试平台。为工程化中试、产线改造提供公共设施，缩短从概念到量产的周期。三是衔接认证服务。把检测、认证、标准等服务集中起来，让企业在同一平台完成同类要素的全链条认证。

（二）放宽生产要素获取条件，让能力训练不被卡住

能力训练的第一步是获取信号与要素。企业要感知市场变化，需要数据可获取；要把想法变成原型，需要研发要素可流动；要快速改造产线，需要供应链与用地可调度。这些环节的准入条件与审批时效，直接影响能力训练能否顺利启动；在合规前提下提升可预期性与办理效率，有助于降低企业制度性交易成本。在人工智能时代，技术迭代以月计，生产要素的获取速度直接决定能力训练的速度——获取快，能力就长得快；获取慢，能力就卡在起点。

建议政策制定者，在合规前提下放宽能力训练的生产要素获取条件。一是明确数据使用规则，让企业在合规框架内获取与使用市场数据，减少不确定性。二是简化研发要素通关，让联合研发所需的设备、材料、经费能够便利流动。三是促进产业链协同，降低能力训练的协作成本。能力训练日益依赖上下游的协同效应，单一企业的能力往往在与供应商、客户、研发机构的协作中形成。政策服务对象要从单一企业扩展至产业链，保障要素在跨主体、跨区域、跨链条的延伸，促进上下游关键要素的联动。

表21 能力训练生产要素对政策与制度的诉求

战略要素	训练所需的生产要素	政策与制度诉求
情景感知	数据、场景	数据使用规则清晰可预期；试点准入与沙盒机制；新品上市流程时限可预期
捕获生成	技术、人才、研发设备	知识产权保护与争议解决；联合研发的设备与材料通关便利；技术许可登记与结算便利
再造速度	供应链、上下游协作、工艺流程	通关效率与保税维修；产业链协同服务；标准与检测认证衔接
溢价转化	绿电、认证、资金	绿电交易与绿证溯源机制；碳核算口径与国际规则互认；绿色金融与退出通道
复制迁移	人才、流程、机制	能力沉淀为流程与标准；跨境结算与人才派驻便利；双边标准互认

来源：普华永道分析

（三）培育智能化的“走出去”专业服务新业态，为能力出海提供支撑

能力出海阶段，专业服务的作用更为关键。专业服务机构可协助企业将能力从具体场景中抽象出来，形成可复用的方法；将能力转化为可迁移的形态，脱离对特定人员或基地的依赖；并明确能力的定价、授权与结算机制。这些环节均在企业生产运营体系之外，正是专业机构所长。

从全球看，人工智能正在重构专业服务业的发展范式，商业智能决策、跨境合规智能检索、税务智能测算、认证智能核验等新业态不断涌现。这些新业态要发挥作用，需要相应的制度环境，即工具可应用、数据可流动、试点可容错。

建议从三方面推进强化政策对专业服务机构的支持，以便为中国企业全球化运营提供强有力的支撑。一是将专业服务纳入“人工智能+”的支持范围，支持商业智能决策、智能合规、智能认证等工具的开发与应用。二是为专业服务业在跨境数据调取、跨国别决策分析等方面提供制度便利。三是在自贸区等开放区域开展“监管沙盒”式试点，允许专业服务在可控范围内探索新业态、新模式，并为试点项目提供容错空间。

（四）推进规则与标准互认，降低跨境制度差异

能力跨境流转的深层障碍，来自规则与标准的差异。数据跨境监管口径不同、绿证与碳足迹互认程度不足、检测认证结果不被承认，都会增加企业跨越制度边界的成本。

一是强化规则对接，在数据跨境流动、行业监管等重点领域，与主要贸易市场推进监管口径的实质性对接，依托RCEP、双边投资协定等现有合作框架，推动可操作的安排落地。二是推进凭证与标准互认，在绿证、碳足迹、检测认证等领域，深化双边与多边互认机制建设，促使中国出具的绿色凭证与检测结果能够在目标市场获得采信。

规则衔接的程度越高，企业跨越制度差异的合规成本就越低，能力跨境流转的效率也就越高。这不仅直接降低企业经营成本，更关系到中国能力能否顺畅融入全球市场体系。

> 当企业投资的是能力而非产能，政策连续性与规则衔接本身就成了稀缺的公共品。中国制度型开放持续深化，将进一步降低能力跨境流转的制度性交易成本，有利于放大中国能力的全球价值。

陈春
普华永道中国政府事务合伙人

结语

资本在不确定的环境中追求确定性，而这种确定性最终要由企业自身的底层能力来实现。企业真正能够沉淀的，是一组对应情景感知、捕获生成、再造速度与溢价转化的能力组件。这些能力组件通过开放合作与持续投资，可转化为全球运营的战略韧性。

本报告提供的，正是一套面向战略韧性的实用方法论。它以五要素为框架，帮助企业识别自身处于哪种韧性形态，判断能力短板所在，并据此选择提升路径。这套方法论不依赖预测，而依赖能力配置：企业无法左右外部波动，却可以持续培育、重组与迁移自身能力。

中国不是能力训练与生成的唯一现场，却是能力完成率高、迭代速度快的现场之一。场景密度、工程师供给、迭代速度与开源协作土壤，这四个条件同时具备的市场在全球范围内并不多。

这在很大程度上解释了两类企业的决策逻辑：跨国企业仍选择来华投资，中国企业主动出海布局，两者本质上是在做同一件事——为下一个充满不确定性的十年提前储备可灵活调用的战略选项。

面向未来十年，真正值得重点配置的是那些只能在产业实践中沉淀且具备跨市场、跨技术领域迁移属性的核心能力。



注释

1.《贸发会议：全球外国直接投资增长6%亚洲继续领跑发展中地区》，联合国贸易和发展会议，2026年7月
2.《在华跨国企业高管洞察》，普华永道中国，2026年4月
3.《2025年全国知识产权使用费进出口总额达4253.5亿元》，中国新闻网，2026年3月
4.《2025年进出口总值创历史新高，连续9年实现增长》，中国政府网，2026年1月
5.《2025年社会消费品零售总额突破50万亿元》，中国政府网，2026年1月
6.《国务院关于〈扩大消费“十五五”规划〉的批复》，中国政府网，2026年7月
7.《普华永道2025年消费者之声全球调研—中国报告》，普华永道中国，2025年12月
8.《消费市场扩容升级 商贸流通焕新提质》，国家统计局，2026年6月
9.《践行支付为民理念 推动支付行业高质量发展》，中国金融新闻网，2024年6月
10.《抖音APP月活破10亿：平均每人每天刷1.5小时以上》，新浪新闻，2026年4月
11.《“来华就医”成热点丨国际医疗站上千亿风口，生态体系短板待补》，中国网，2026年9月
12.《2025年中国跨境电商进出口情况》，海关总署，2026年6月
13.《中国拥有的全球百强创新集群数量连续第四年居全球第一》，国家知识产权局，2026年9月
14.《在华跨国企业高管洞察》，普华永道中国，2026年4月
15.《国新办发布会聚焦“十五五”时期科技强国建设》，中国政府网，2026年9月
16.《我国科技创新成果丰硕 为高质量发展注入强劲动能》，新华社，2026年6月
17.《每年超500万STEM毕业生，全球领先！》，中国政府网，2024年4月
18.《首批21家国家级制造业中试平台名单发布，湖南1家入选》，湖南省科学技术厅，2025年12月
19.《中国人工智能产业综合实力稳居全球第一梯队》，中国新闻网，2026年7月
20.《迈入“词元时代”，中国AI模型调用量为何爆发式增长》，新华社，2026年3月
21.《跨国公司加码“研在中国”开拓全球市场》，中国新闻网，2026年6月
22.《2026年1-6月全国吸收外资4021.4亿元人民币》，商务部网站，2026年7月
23.《2025年我国标准国际化工作取得积极进展》，国家市场监督管理总局，2026年1月
24.《我国牵头制定的工业5G国际标准正式发布》，国家市场监督管理总局，2025年11月
25.《我国上半年创新药对外授权交易额超千亿美元》，国家医疗保障局，2026年7月
26.《全球前十BD交易中国独占八席》，南方财经网，2026年8月
27.《国产开源大模型密集迭代升级 国产开源大模型下载量破100亿次》，第一财经，2026年4月
28.《央广财评|向新向优！我国制造业增加值连续16年稳居世界首位》，央广网，2026年1月
29.《年产值达3800亿，中国模具产业如何再跃升？DMC2026上海启幕作答》，上观新闻，2026年7月
30.《2026年灯塔工厂名单公布，中国占半数世界第一》，新浪新闻，2026年6月
31.《工信部：我国已构建四级智能工厂体系》，央视新闻，2026年6月
32.《2025年全国吸收外资7476.9亿元人民币》，商务部网站，2026年1月
33.《国产机器人成外贸出口“新名片”》，光明日报，2026年7月
34.《IEA报告：未来五年数据中心电耗将翻倍，谁来为AI供电？》，36氪，2026年5月
35.“Global investment in AI infrastructure to hit USD31.6 trillion through 2050”，普华永道，2026年9月
36.“PwC’s Third Annual State of Decarbonization Report”，普华永道，2026年4月
37.《中国清洁能源转型投资占全球比重逾1/3》，澎湃新闻，2026年6月
38.《光伏“登顶”，电力工业迎来新格局》，人民日报，2026年9月
39.《IIGF年报 | 2025年绿色债券进展报告》，中央财经大学网站，2026年3月
40.《国家能源局举行新闻发布会介绍2025年全国电力市场交易成效》，国家能源局，2026年1月
41.《扩量提质、可靠替代 可再生能源有了“十五五”发展路线图》，新华社，2026年7月
42.《2025年全国交易绿证9.30亿个规模创新高》，人民日报，2026年5月
43.《首次扩围！全国碳排放权交易市场新增钢铁、水泥、铝冶炼行业》，新华社，2025年3月
44.《国务院关于印发〈“十五五”碳达峰行动方案〉的通知》，中国政府网，2026年7月
45.国家发展改革委12月份新闻发布会，2025年12月
46.《〈工业和信息化部办公厅关于公布绿色工厂、绿色工业园区（2025年度）名单的通知〉解读》，工信部，2026年3月
47.《我国绿色贸易“领跑”全球“中国制造”绿色装备出海提速》，央视网，2026年9月
48.《“新三样”出海月报|2025年“新三样”出口结构进一步优化，目的地多元化程度显著加深》，界面新闻，2026年2月

特别鸣谢

感谢以下合伙人接受访谈并分享关键洞察：

王笑
普华永道中国副主席兼首席市场官

徐佳
普华永道中国医药医疗行业主管合伙人

周星
普华永道中国副主席、公共事务主管合伙人

沈宇峰
普华永道思略特中国主管合伙人

蔡凌
普华永道中国全球跨境服务中国主管合伙人、企业并购与融资部中国主管合伙人

徐世达
普华永道中国客户与市场咨询业务主管合伙人

任颖麟
普华永道中国跨国企业市场主管合伙人

金军
普华永道中国汽车行业主管合伙人

余叶嘉莉
普华永道中国消费市场行业主管

倪清
普华永道中国内地资产和财富管理行业主管合伙人

张勤
普华永道中国科创与民营企业服务主管合伙人、中国北方区审计市场主管合伙人

王鹏
普华永道中国国际税务服务主管合伙人

罗佳丽
普华永道思略特中国消费品行业合伙人

夏浩
普华永道思略特中国合伙人

周伟然
普华永道中国全球科技、媒体及通信（TMT）行业主管合伙人与中国人工智能主管合伙人

庄树清
普华永道中国亚太区国际税务主管合伙人、税务数字化及转型主管合伙人

刘亚霄
普华永道中国人工智能研究院院长

陈春
普华永道中国政府事务合伙人

研究团队

周星
普华永道中国副主席，公共事务主管合伙人

陈春
普华永道中国政府事务合伙人

蒋玲玲
普华永道中国品牌与传播部副总监

上官周冬
普华永道中国客户与市场部研究副总监

姜嘉怡
普华永道中国客户与市场部研究经理

王淼
普华永道中国客户与市场部研究经理

陈佳
普华永道中国品牌与传播部经理

何沛霖
普华永道中国客户与市场部研究高级顾问

项目管理

杨婧
普华永道中国政府事务部高级经理

梁杉
普华永道中国品牌与传播部高级顾问

朱玉娇
普华永道中国政府事务部合伙人秘书

设计

何霖
普华永道中国品牌与传播部经理

进一步联络信息

研究合作

蒋玲玲
普华永道中国品牌与传播部副总监
lynn.ll.jiang@cn.pwc.com

媒体合作

梁丽
普华永道中国品牌与传播部高级经理
christy.liang@cn.pwc.com

© 2026 普华永道，版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。本内容仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者的咨询意见。