



在华跨国企业高管洞察：

中国创新融入全球战略

2025年春



pwc

普华永道



目录

执行概要	03
前 言	05
第一章：总述	06
第二章：跨国企业在中国的创新战略与 全球定位	10
第三章：跨国企业研发投资重点方向及 未来规划	13
第四章：跨国企业如何构建中国创新 生态系统	17
第五章：跨国企业嘉宾会谈集锦	27
结 语：跨国企业对未来“中国创新， 服务全球”的展望	30

执行概要

2025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“中国创新融入全球战略”的看法。

通过对现场调研与访谈结果的研究分析后发现：

跨国企业在全球战略中融入中国创新体系，可以更好地整合创新资源，实现其全球竞争力的提升。大多数参与调研的跨国企业（57%）认为中国的创新生态系统在提升其全球竞争力方面发挥了显著作用。其中，12%的企业表示这种增强效果十分显著，45%的企业认为效果显著。

随着中国创新生态系统的持续发展和完善，其在跨国企业全球战略中的地位将更加突出。展望未来，50%的参与调研企业认为，中国创新生态系统对其全球战略的重要性将会进一步提升。其中，4%的企业预计这种重要性将显著增加，46%的企业预计会增加，另有38%的企业则表示重要性将保持不变。

中国外资营商环境持续展现吸引力，外资企业对中国市场信心增强。参与调研的跨国企业将有42%在未来两年内显著增加或增加在中国的创新研发投入，另有42%将维持目前水平。

随着投资结构的不断优化，中国正逐步成为全球高技术产业投资的热土，参与调研跨国企业的选择结果呈现出多元化的关注焦点。产品或服务的开发和改进是当前最受跨国企业关注的领域，被57%的企业提及，48%的企业将数字化作为重要投资方向。商业模式创新同样受到跨国企业的青睐，有29%的企业将其视为关键领域，智能制造及自动化领域则以27%的关注度紧随其后。此外，可再生能源和环保技术、先进材料、金融技术等领域也受到广泛关注。





在跨国企业试图将中国创新生态系统融入其全球战略的过程中，调研结果显示企业文化与总部理解构成了核心挑战，这一观点得到了51%受访跨国企业的广泛认同。跨国企业视不同地区的法律法规为第二大核心挑战，调研结果显示选择该项的人数占比达50%。26%的企业特别强调了文化差异方面作为其在海外扩张时面临的主要挑战之一，并有13%的企业指出语言差异对信息的高效传递和知识共享有影响。25%的企业指出产品与服务市场需求差异对产品开发和市场定位构成了显著影响。技术转移要求则是20%的企业在海外研发活动中不可忽视的一环。18%的受访企业认为接触当地中国创新生态系统的机会至关重要。关于不同地区间的人才流动，10%的企业认为这对其研发运营构成了一定影响。

随着跨国企业纷纷在中国建立创新研发中心，这些全球研发中心已成为连接中国创新市场与全球市场的关键桥梁。在全球创新研发中心的选址问题上，调研结果显示跨国企业更加关注与当地研发环境相关的因素。其中，人才的可获得性被55%的企业提及，即为重要贡献因素。知识产权保护、周边配套完善度、和高质量外部创新研发机构也被广泛认为对选择创新中心地点具有重要影响，分别占比41%、35%和31%。此外，当地政府针对企业研发的政策及服务则被29%的企业关注。21%的跨国企业认为当地市场规模也是关键考量因素，还有10%对当地特定产业的聚集度给予了额外的关注，8%特别重视当地的资本流动情况。

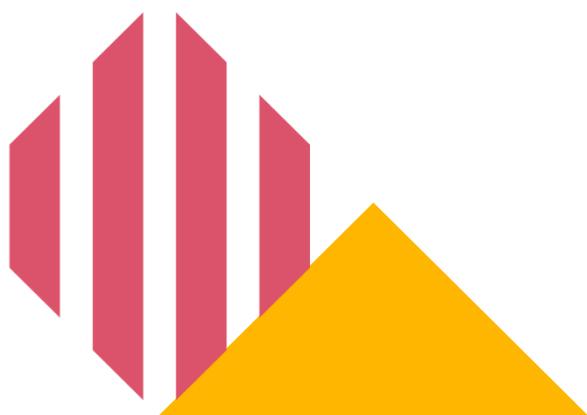
中国企业和外资企业的合作已不仅限于简单的资金往来，而是迈向了更深层次、更多维度的融合与合作。为了更有效地将中国的创新生态系统融入其全球战略，参与调研的跨国企业计划采取多种措施。其中，扩大与当地中国企业的合作（33%）为首要措施。在全球跨区域合作方向上，促进跨境研发知识共享和技术转移、将中国的创新成果融入全球供应链和参与全球联合研发倡议和项目分别被28%、27%和24%的企业提及。引进提拔更多当地中国人才（23%）、增加在中国的研发投入（23%）、在中国建立或加强创新中心（19%）、探索收并购项目（17%）则是跨国企业在中国本地推进全球合作方向上的重要措施。

前言

近年来随着中国持续对全球经济产生影响并推动产业转型，在华跨国企业逐步意识到将中国的创新生态系统融入其全球战略之中，已成为提升全球竞争力的关键一环。中国不仅拥有庞大的内需市场和快速迭代的技术创新能力，还培育出了一系列在人工智能、大数据、物联网、先进材料、生物医药等领域具有领先优势的初创企业和科技企业。面对这一现状，众多跨国企业正积极探索与中国本土创新力量合作的路径，旨在通过共享资源、协同研发、市场拓展等方式，加速其产品服务的迭代升级，捕捉全球新兴市场的增长潜力。然而，这一过程并非坦途，如何在尊重国际规则的同时，有效对接中国的创新资源和市场需求，成为了跨国企业战略规划的新挑战。与此同时，中国对于外资的开放态度，以及不断完善的法律法规环境，也为这一过程提供了前所未有的机遇。在此背景下，将中国的创新生态系统深度融入全球跨国企业战略，已成为新时代跨国经营的重要课题。

为更好的帮助在华跨国企业把握新机遇，应对新形势，普华永道于2025年1月在上海举办了以“中国的创新生态系统融入跨国企业全球战略”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、房地产、化学化工等行业的跨国企业高管进行调研，以了解他们对“将中国创新融入全球战略”的看法。由长三角国家技术创新中心上海长三角技术创新研究院石功奇副院长主持圆桌讨论，与四位受邀跨国企业高层就中国创新融入全球战略主题进行深入的案例分享和交流，探讨中国的技术进步、庞大的消费群体以及创新生态系统如何为跨国企业提供宝贵机遇。

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，结合案头研究和政策拆解情况，将其以如下报告形式呈现。





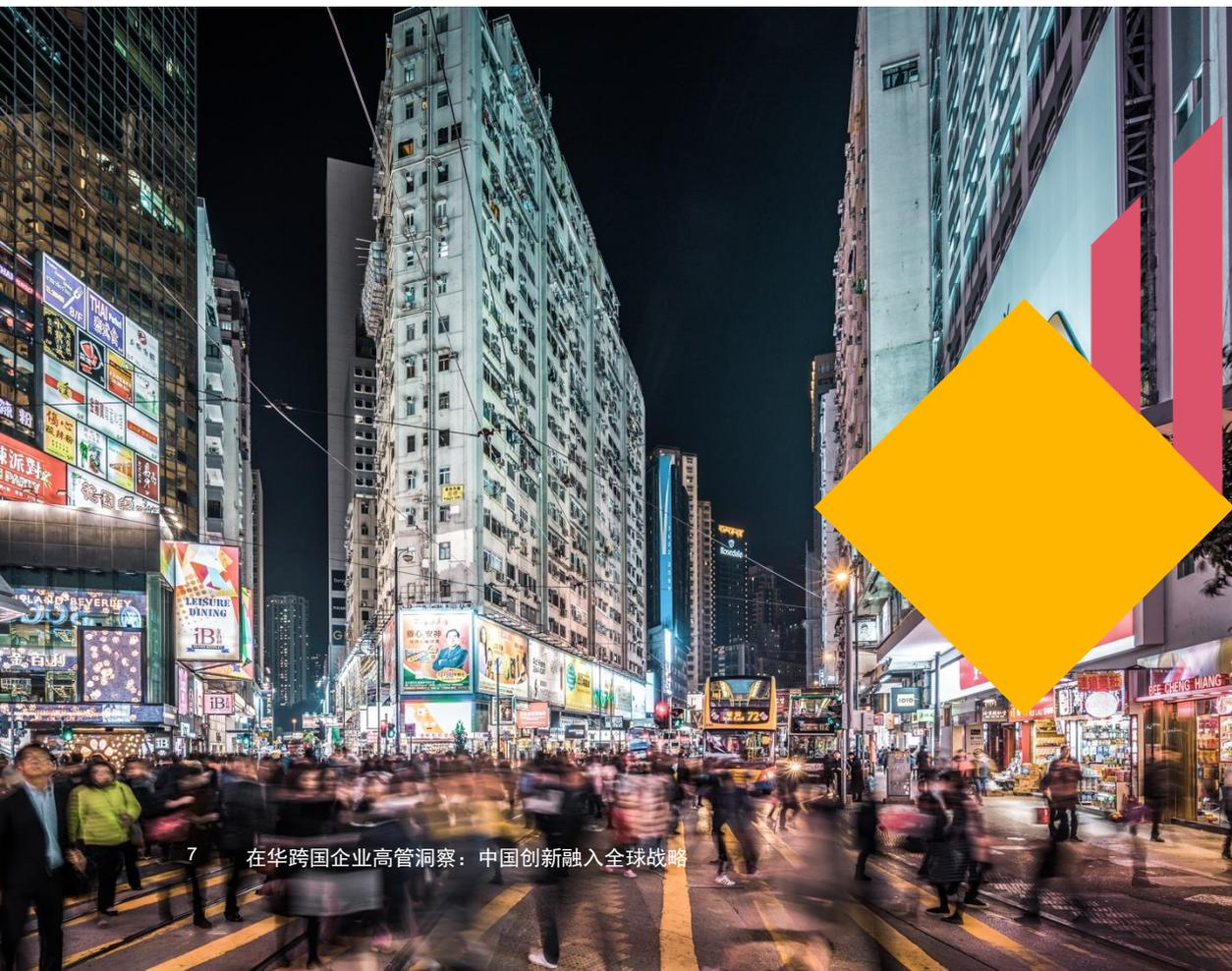
第一章

总述

步入2025年，全球投资环境依旧复杂多变，受到经济增长波动、地缘政治局势以及全球经济结构调整等多重因素的影响，2024年的整体投资趋势呈现出一定波动。尽管如此，中国作为全球投资的重要目的地，其引资规模在经历了一段时间的微调后，依然保持在近十年来的相对高位，展现出强大的市场吸引力和外资信赖度。

跨国企业持续优化其在中国投资策略，不仅视中国为其全球业务中不可或缺的一部分，更将中国创新生态系统视为推动其全球战略升级和创新发展的主要源泉，进一步促进了中国与世界经济深度融合，推动全球产业链供应链新生态的构建。

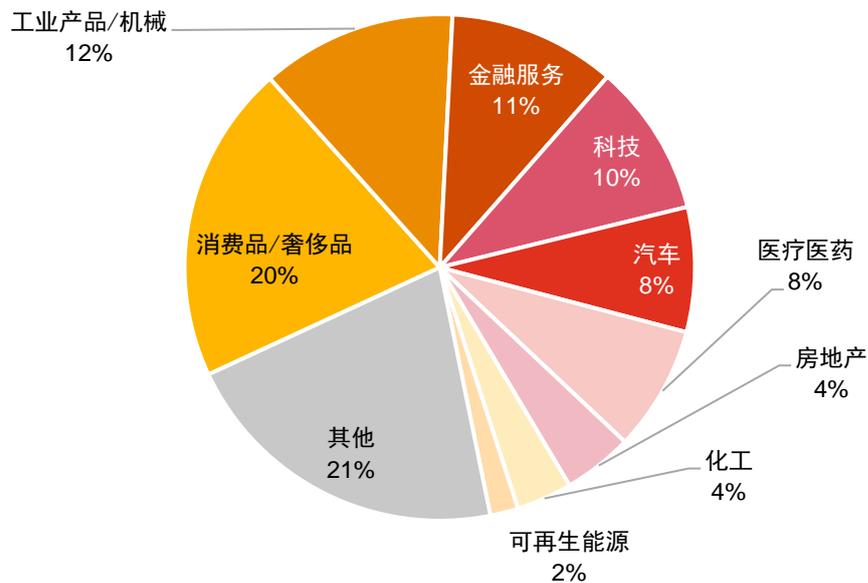
本报告采用数据分析、案头研究、政策拆解等方法，聚焦跨国企业如何进一步将中国创新融入全球战略，探索其在中国市场的投资策略、合作模式以及未来发展方向，以为更多企业提供参考和启示。本次调研采用现场问卷和访谈的形式，共有113名来自不同行业和领域的跨国企业高管参与，覆盖工业、消费品、汽车、金融、医疗医药、房地产、化学化工等多个行业。



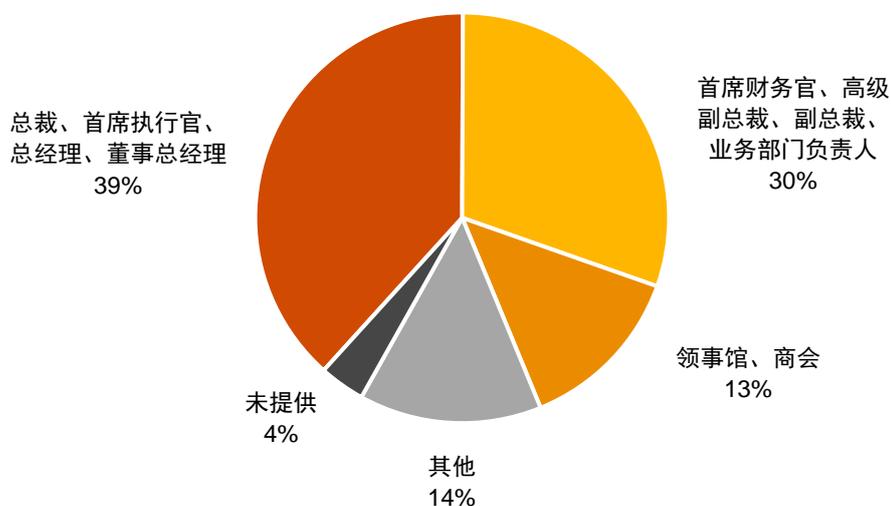


本次调研内容重点考察了跨国企业在中国的创新战略、研发投资及未来规划，对中国创新环境的综合因素评价。参与本次调研的企业来自多个行业，消费行业占比最高，达到了20%，其次是工业机械和金融服务行业，分别占12%和11%，科技行业占比10%，汽车、医疗医药企业均占比8%，其余企业则分散在房地产、化工、可再生能源及其他领域。从调研对象职级分布来看，董事、总裁、CEO、总经理级别高管占比39%，CFO、副总裁、业务部门负责人等级别高管占比30%，领事馆及商会人士占比13%。

参与调研跨国企业行业分布



参与调研跨国企业高管职级分布



围绕“中国创新生态系统与全球战略的结合”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：

机会 行业 竞争 研究
调整
战略 市场 发展
业务 产品
参与 总部 服务 要求
经验 技术 增长 分享



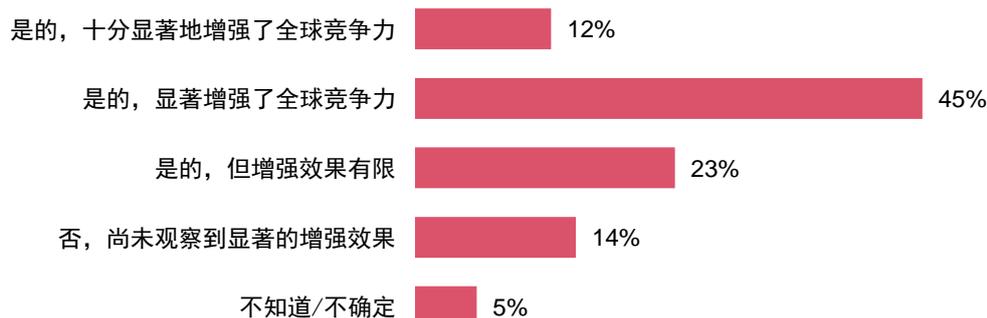
第二章

跨国企业在中国的创新战略与全球定位

中国的科技创新实力正以惊人的速度崛起，成为推动全球科技进步的重要力量。公开数据显示，中国PCT国际专利申请量连续5年位居全球第一，研发支出超过3.3万亿元人民币，占GDP比重达2.64%，超过欧盟平均水平。2024年前三季度，上市公司研发投入达1.10万亿元，同比增长3.9%。从2018年到2023年，中国的研发支出增长近70%。根据世界知识产权组织发布的《2024年全球创新指数报告》，中国位居全球第11位，是排名前30位中唯一的中等收入经济体。

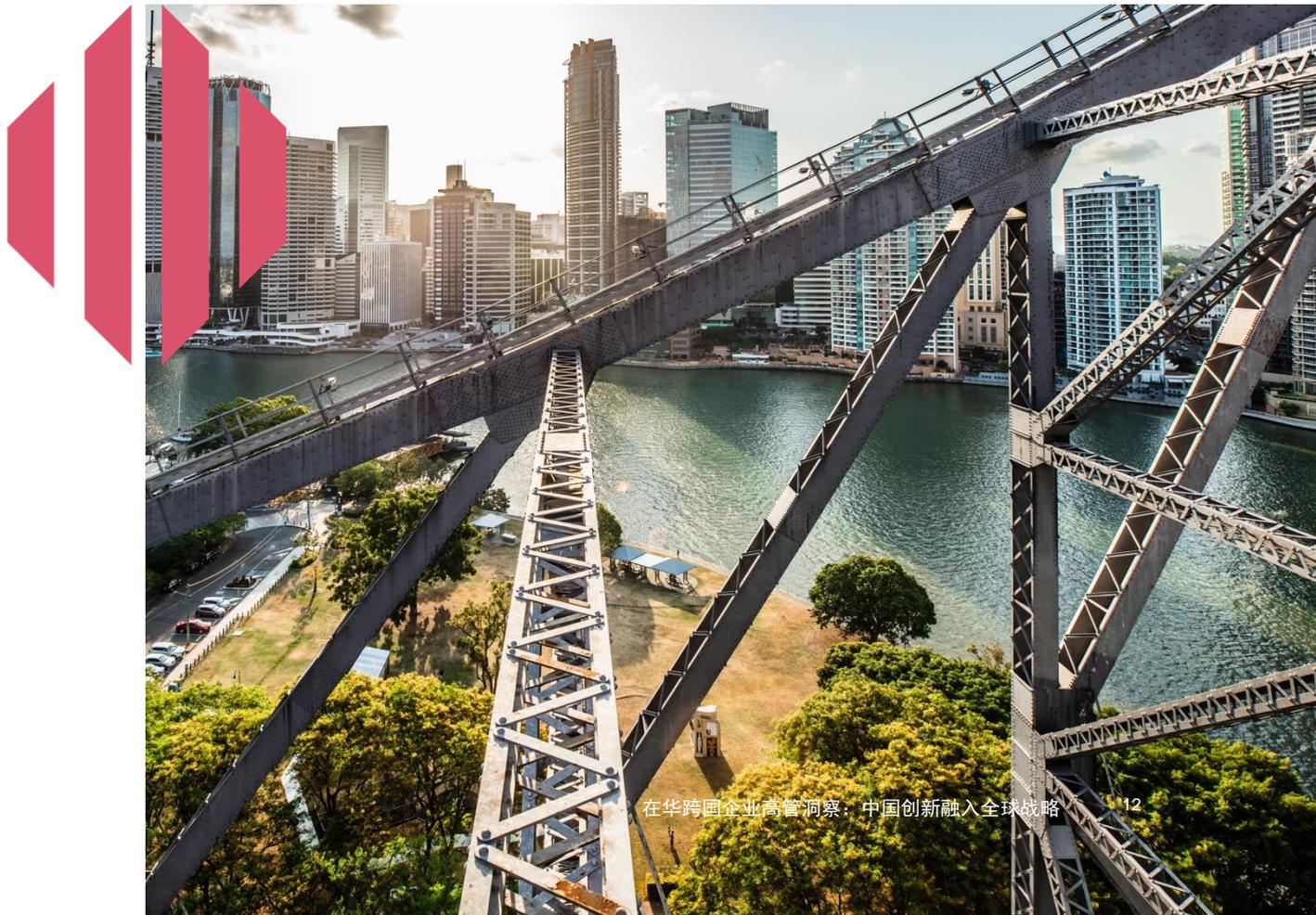
随着中国在全球创新版图中的地位逐步攀升，跨国企业在中国市场“引进来走出去”的持续深耕，不仅为其带来了显著的利润增长和市场份额扩张，还在资源配置、技术创新等方面实现了显著的协同效应，跨国企业得以在全球战略中更好地融入中国创新体系，整合创新资源，实现其全球竞争力的提升。普华永道调研数据显示，大多数参与调研的跨国企业（57%）认为中国的创新生态系统在提升其全球竞争力方面发挥了显著作用。其中，12%的企业表示这种增强效果十分显著，45%的企业认为效果显著。仅有14%的企业表示尚未观察到显著的增强效果，而剩余的19%则表示增强效果有限或不确定。这一结果表明，中国的创新生态系统已成为跨国企业提升全球竞争力的重要驱动力。

贵公司认为中国的创新生态系统在提升其全球竞争力方面发挥了关键作用吗？
(单选)



随着中国创新生态系统的持续发展和完善，其在跨国企业全球战略中的地位将更加突出。展望未来，50%的参与调研企业认为，中国创新生态系统对其全球战略的重要性将会进一步提升。其中，4%的企业预计这种重要性将显著增加，46%的企业预计会增加。38%的企业则表示重要性将保持不变，仅有4%的企业认为重要性会减少，7%的企业表示不确定。

您认为未来两年内，中国创新生态系统对跨国公司全球战略的重要性会发生变化吗？
(单选)





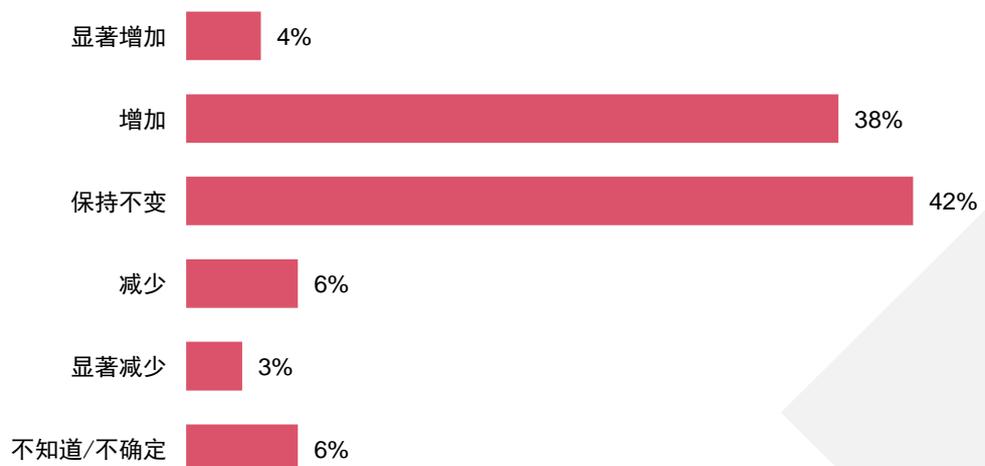
第三章

跨国企业研发投入 重点方向及未来规划

中国外资营商环境持续展现吸引力，外资企业对中国市场信心增强，计划投资稳定增长。中国贸促会2025年1月发布的《2024年第四季度中国外资营商环境调研报告》显示，在调研访问的400多家外资企业中，超八成受访外资企业对中国营商环境评价在满意以上。在10项测评指标中，获取经营场所、办理结业手续、解决商业纠纷3项指标的满意度超90%。从经营情况看，超八成受访外资企业在华产业链供应链保持稳定，近两成受访外资企业已在华增资，超三成受访外资企业2024年在华投资利润提高，近五成受访外资企业预期未来5年在华投资利润提高。2024年期间，中国美国商会、德国商会和日本商会发布的多项调研报告显示，大部分受访企业表示将持续扎根中国市场，超过半数受访企业计划增加对华投资。汇丰银行发布的《海外企业看中国2023》调查报告显示，87%受访海外企业表示将拓展中国业务布局。

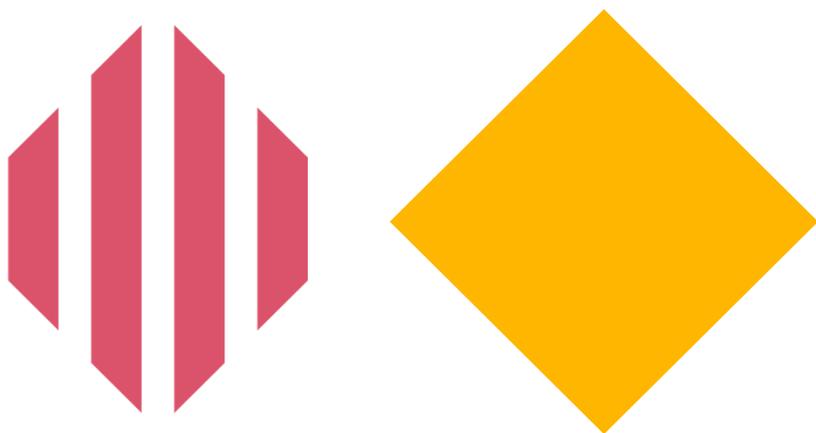
普华永道调研结果显示，跨国企业对未来在中国的创新研发投入表现持有较强的信心。未来两年内，参与调研的跨国企业中的42%将维持在中国的创新研发投入。另外，4%的企业计划显著增加研发投入，38%的企业计划增加研发投入。仅有不到10%的企业表示将减少研发投入，而剩余的6%则表示尚不确定。国家统计局年鉴数据显示，2018至2023年间，外商R&D人员全时当量及经费始终保持着稳定增长态势，这一趋势反映出跨国企业对中国创新生态系统的信心和重视，以及他们在中国市场加大研发投入的决心。

在未来两年，与过去两年相比，贵公司在中国的创新/研发投入将会如何变化？
(单选)



创新科研相关的高技术产业正成为中国吸引外资的新引擎。商务部国际贸易经济合作研究院发布的《跨国公司在中国：共享“中国式现代化”新机遇》研究报告指出，2023年高技术产业引资规模达到4233.4亿元，占全国吸引外资比重为37.3%，创历史新高。其中，高技术制造业实际使用外资增长6.5%。医疗仪器设备及仪器仪表制造业、电子及通信设备制造业分别增长32.1%、12.2%。科技成果转化服务、研发与设计服务领域实际使用外资分别增长8.9%和4.1%，外商投资布局持续优化。这反映了跨国企业正利用对高技术产业投资进行高质量发展，同时可以看出中国市场对高端制造、科技创新及研发服务等领域外资的强大吸引力。

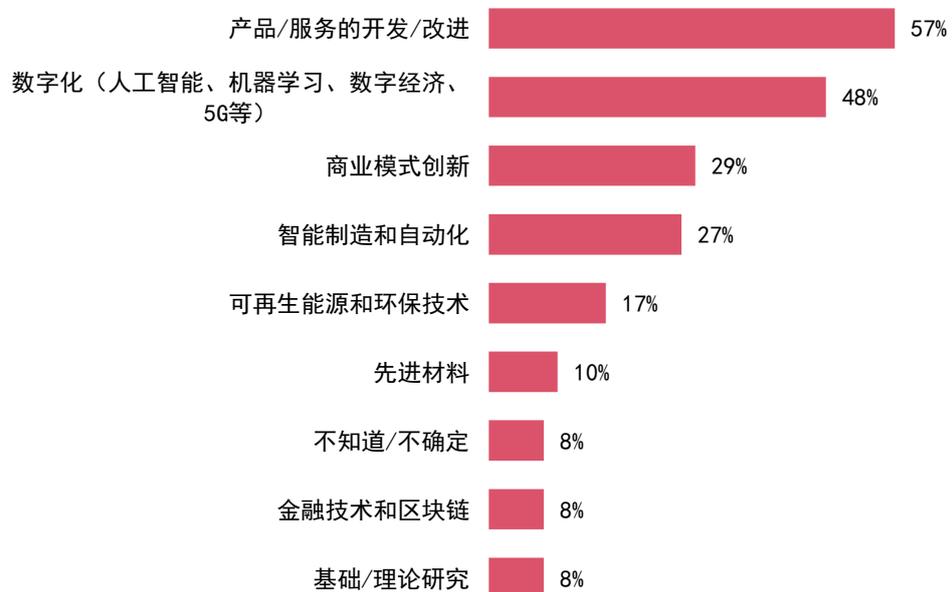
随着投资结构的不断优化，中国正逐步成为全球高技术产业投资的热土，参与调研跨国企业的选择结果呈现出多元化的关注焦点。产品或服务的开发和改进是当前最受跨国企业关注的领域，被57%的企业提及，这一高比例反映出中国市场对于高品质、创新产品的强烈需求，以及跨国企业希望通过不断迭代升级来更好地适应并引领市场需求。在数字化浪潮下，48%的企业将数字化作为重要投资方向，利用大数据、云计算、人工智能等技术提升运营效率，打造智能化产品和服务，以把握数字化转型带来的巨大商机。





商业模式创新同样受到跨国企业的青睐，有29%的企业将其视为关键领域，通过探索新的盈利模式、营销渠道或合作方式，以期在竞争激烈的市场中脱颖而出。智能制造及自动化领域则以27%的关注度紧随其后，许多跨国企业正在通过引入先进的机器人、物联网技术，实现生产流程的智能化、高效化，提升制造业的整体竞争力。此外，随着全球对可持续发展议题的日益重视，可再生能源和环保技术成为17%受访企业的关注焦点，他们在风能、太阳能、废水处理等领域寻求投资机会，推动绿色经济发展。先进材料领域吸引了10%的企业目光，特别是在纳米材料、高性能复合材料等方面，这些材料对于提升产品性能、降低成本具有重要意义。金融技术领域也受到8%企业的关注，他们利用区块链、人工智能等技术优化金融服务，提高金融系统的效率和安全性，满足日益增长的数字化金融服务需求。这些领域不仅反映了跨国企业在中国市场寻求创新突破的重点方向，也预示着未来中国高技术产业发展的趋势和潜力，为国内外企业提供了广阔的合作空间和发展机遇。

贵公司目前在中国优先考虑（或重点关注）哪些领域或技术进行创新/研发投资？
（多选）



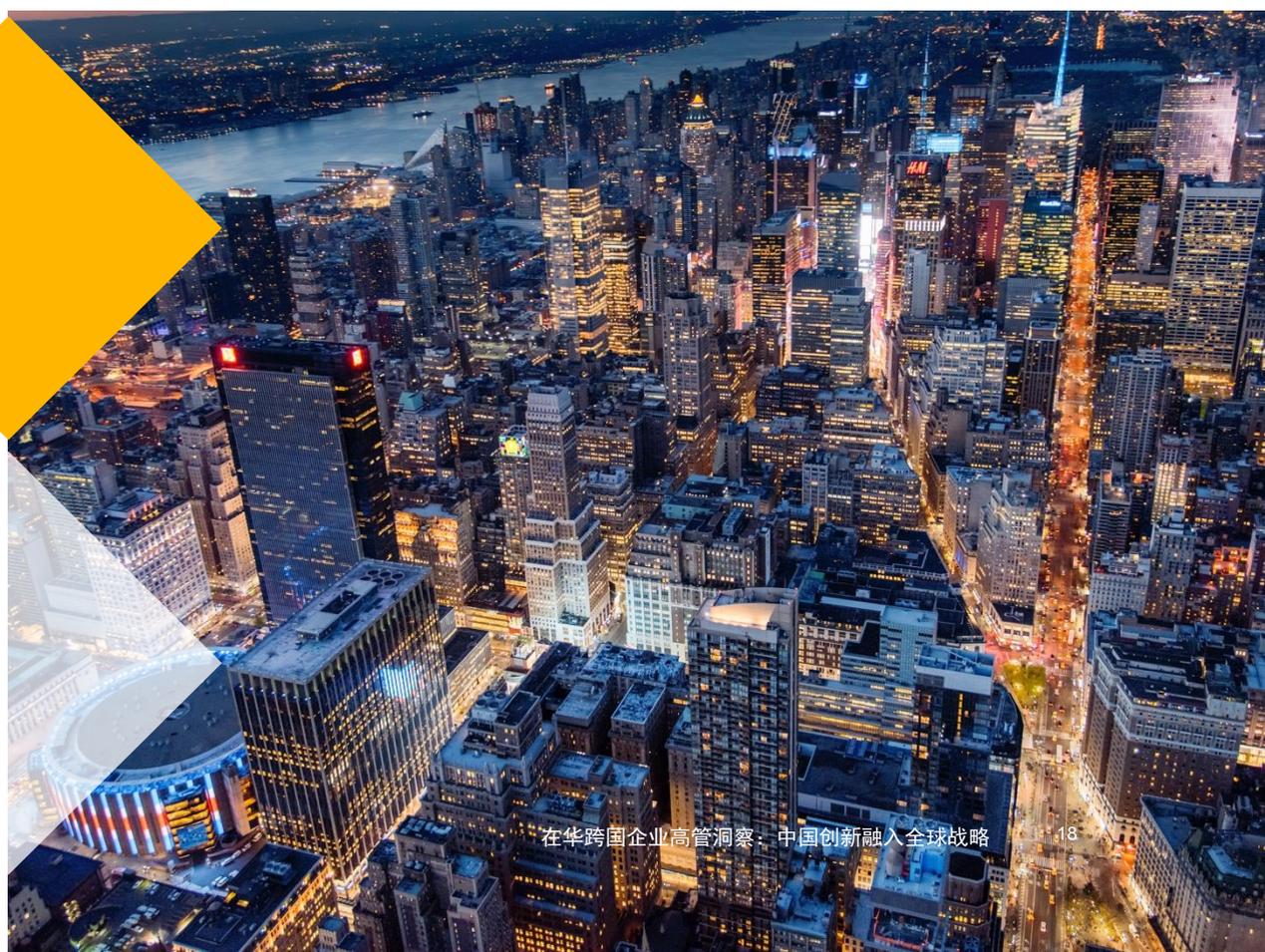


第四章

跨国企业如何构建 中国创新生态系统

跨国企业内部的文化导向与总部对于中国市场及创新趋势的把握，直接影响着跨国企业在华经营策略的选择、投资决策的制定以及整体业务布局的调整，其影响力深远且不容忽视。调研结果显示，在跨国企业试图将中国创新生态系统融入其全球战略的过程中，企业文化与总部理解构成了核心挑战，这一观点得到了51%受访跨国企业的广泛认同。这不仅凸显了企业文化及总部层面对于科研创新、中国市场特性以及中国创新动态深刻理解的迫切需求，更彰显了这些认知要素在后续战略决策制定中的决定性作用。因此，如何跨越文化与认知的鸿沟，确保跨国企业能够精准捕捉中国创新的脉搏，并将其有效融入全球战略框架，成为了摆在众多跨国企业面前的重大课题。

跨国企业视不同地区的法律法规为第二大核心挑战，调研结果显示选择该项的人数占比达50%。然而，近年来中国政府积极颁布相关政策条例，努力优化外资营商环境，在2025年1月3日召开的“中国经济高质量发展成效”系列新闻发布会上，国家发展改革委副主任赵辰昕介绍了2024年版外商投资准入负面清单发布施行，限制措施由2015年93条大幅缩减至29条，制造业领域限制措施全面取消等，相信将为外商投资提供了更自由、更便利、更公平、更透明的市场准入和运营条件，也为外商投资创造了更健全、更有效、更稳定的制度保障。





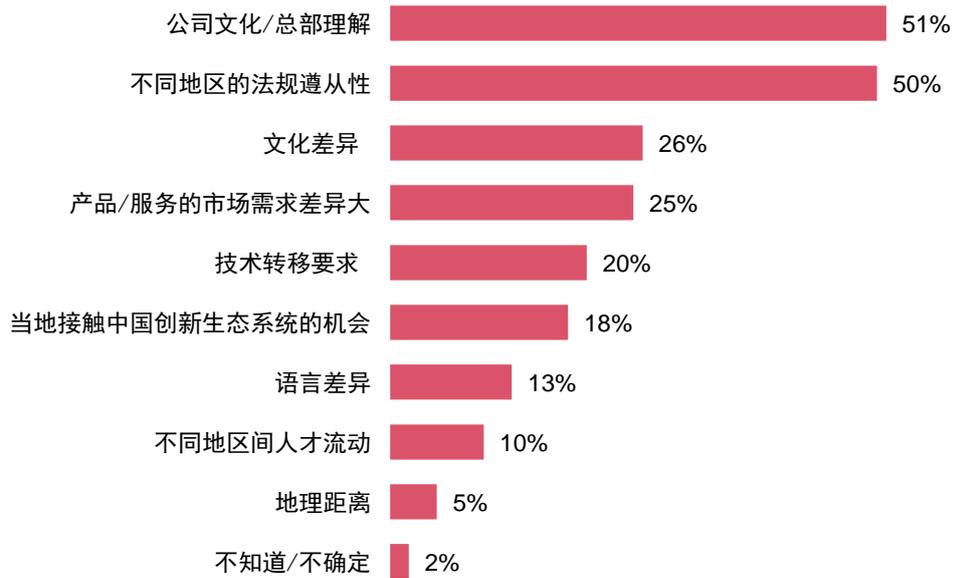
文化差异方面，调研数据显示，有**26%**的企业特别强调了这一点作为其在海外扩张时面临的主要挑战之一。这些文化差异包括但不限于工作习惯、管理理念、决策流程以及社会交往方式等，这些因素可以直接影响到团队协作的效率和创新思维的激发。为了克服这些障碍，许多跨国企业会实施一系列跨文化培训项目，增强员工的文化敏感性和适应能力，从而提高国际团队的协同工作效率。另外，有**13%**的企业指出语言差异对信息的高效传递和知识共享的有影响，尤其是在高度依赖技术文档和交流的研发领域。

产品与服务市场需求差异方面，**25%**的企业指出，不同地区消费者的偏好、购买力、以及监管差异对产品开发和市场定位构成了显著影响。能否深入理解并快速响应市场需求变化成为企业成功的关键，企业需根据目标市场的具体需求调整产品设计、功能配置乃至营销策略，针对特定市场定制化产品的成功率将大大高于通用产品，从而占据更高的市场份额。

技术转移要求方面，**20%**的企业将其视为海外研发活动中不可忽视的一环。技术转移不仅涉及专利许可、知识产权保护等法律问题，还包括技术适配性测试、本地化改造以及技术培训等多方面内容。技术转移的成功与否直接关系到企业在新市场的竞争力和成本控制。能够有效管理技术转移过程的企业通常建立了高效的技术转移机制，包括组建专业的技术转移团队，与当地科研机构 and 高校建立合作关系，以及利用数字化工具加速知识共享。

对于当地接触中国创新生态系统的机会，18%的受访企业认为这对于获取前沿技术、建立合作伙伴关系及融入全球创新网络至关重要。关于不同地区间的人才流动，10%的企业认为这对其研发运营构成了一定影响。人才作为创新的核心驱动力，其跨区域流动能力直接关系到企业能否在全国乃至全球范围内高效配置资源。

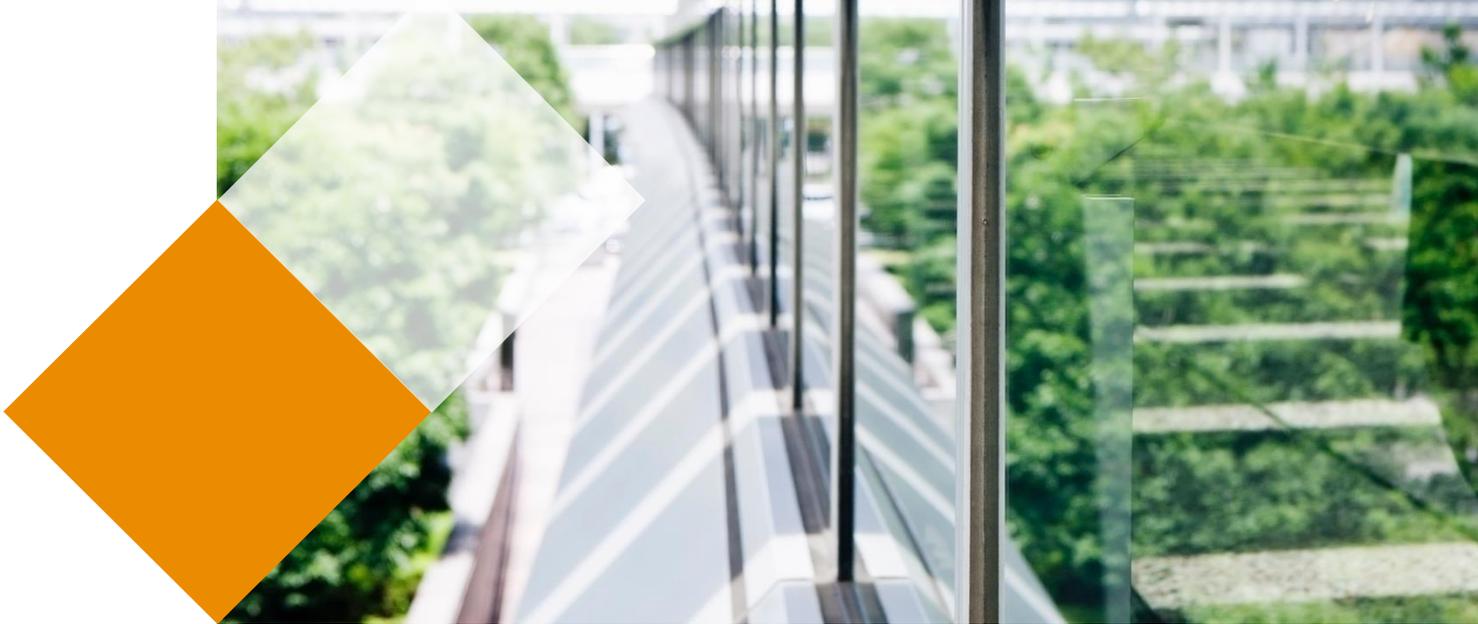
在将中国创新生态系统融入全球战略的过程中，您认为最大的挑战是什么？（多选）



随着跨国企业纷纷在中国建立创新研发中心，深度融入中国经济创新的浪潮，紧跟中国市场动态，这些全球研发中心已成为连接中国创新市场与全球市场的关键桥梁。据官方数据统计，2024年前11个月全国新设立外商投资企业超过5.2万家、同比增长8.9%，达到历史同期最高水平，高技术制造业实际使用外资占比较上年同期提高0.3个百分点。

在全球创新研发中心的选址问题上，调研结果显示跨国企业更加关注与当地研发环境相关的因素。其中，人才的可获得性被55%的企业提及，即为重要贡献因素。人才资源是科技创新的核心，中国市场丰富的高技能人才资源对于跨国公司一直是一个巨大吸引力。根据瑞士洛桑国际管理发展学院2024年世界人才排名，中国在67个国家中整体排名第38位，较去年上升3个位次，吸引力排名第48位，准备度方面排名第25位。在人才吸引力因素中，征收个人所得税指标和员工激励指标排名相对较高，分别位列第七位和第九位。在北京人才发展战略研究院发布的《2024年全球城市人才黏性指数报告》评估的120个城市中，北京排名第5、上海排名第12，前60座城市中还包括香港、深圳、杭州、成都、广州、南京、武汉、长沙，分别排名24、42、44、48、49、53、55、56。报告指出亚洲城市崛起势头强劲，北京、上海等中国城市排名均有所提升，并根据自身特点形成了特色发展模式，在创新潜能方面优势明显，科创平台和创新产出在全球处于领先地位，同时医疗教育资源突出、国际化开放程度高，从而对人才形成强大吸附力，高质量高效率地吸引和留住人才。





知识产权保护、周边配套完善度、和高质量外部创新研发机构也被广泛认为对选择创新中心地点具有重要影响，分别占比41%、35%和31%。

中国一直在努力制定完善知识产权保护的相关法律，并与国际各方保持着积极沟通与交流，为推动国际知识产权进步贡献更多智慧和方案。2024年10月，国际保护知识产权协会世界知识产权大会于杭州开幕，是国际保护知识产权协会成立127年来首次在中国举办，具有里程碑意义。与会嘉宾普遍认为，这不仅体现了国际社会对中国知识产权事业历史性成就的高度认可，也凸显了中国在世界创新版图中的重要地位。据介绍，中国成为世界上首个国内有效发明专利数量突破400万件的国家，PCT国际专利、海牙体系外观设计、马德里国际商标申请量稳居世界前列。据国家知识产权局统计，截至2023年底，知识产权人才规模已从“十三五”末的69万人增长至86万人，行政管理和执法人才数量超3万人。在国际化方面，已选拔培养国际型审查人才约270人，知识产权涉外教师150余人，遴选海外知识产权纠纷应对指导专家119人，助力高水平对外开放。目前全国各地共有各类知识产权研究机构近200家，构建了相互联系、多方合作的知识产权研究网络。

周边配套设施的完善性直接影响跨国企业全球研发中心的运营效率与市场响应速度，因此选址时极为重要，而在中国，拥有创新研发实力且配套设施完善的区域有很多，为跨国企业提供了丰富多样的选择。世界知识产权组织发布的《2024年全球创新指数(GII)报告》显示，中国的全球百强科技创新集群数量为26个，连续第二年位居世界第一。全球顶尖的十大科技集群中，深圳 — 香港 — 广州排名第二，北京位居第三，上海 — 苏州排名第五，南京排在第九。这一数据直接反映了中国在科技创新方面的广泛分布和城市周边配套资源丰富。

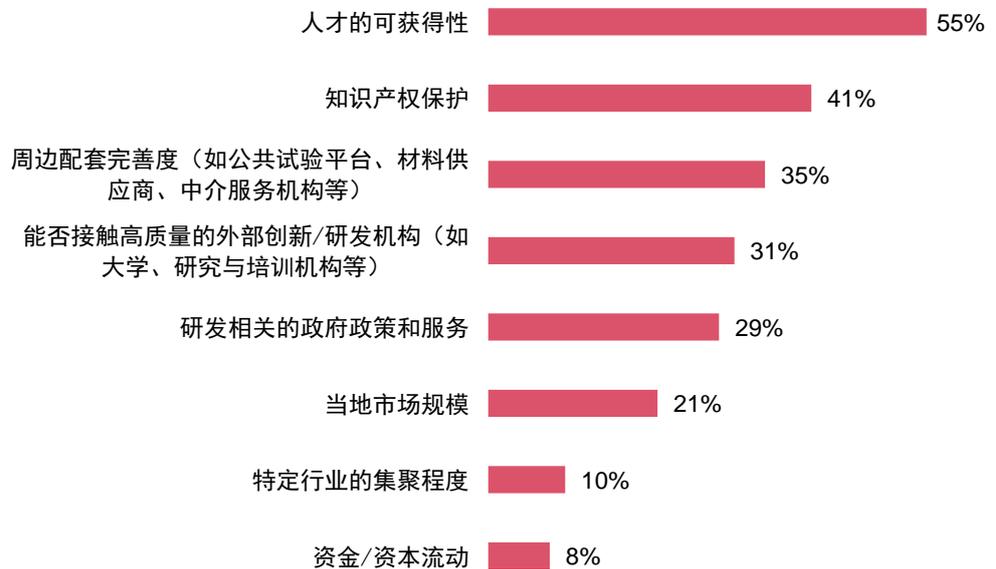


跨国企业与中国本土高校及研究机构的合作日益紧密。通过设立联合研发中心、共建实验室等方式，共同推进技术创新和成果转化。这些合作平台不仅促进了基础研究与产业应用的深度融合，还加速了科技成果向现实生产力的转化。各地政府也相继出台鼓励性政策，支持外商投资企业与本地高校、科研院所合作交流，平等参与国家重点研发计划、国家科技重大专项等国家科技计划项目，加强技术研发、成果转化、产学研合作和创新人才培养，在多个领域有效推动各类新兴产业的创新发展。

此外，当地政府针对企业研发的政策及服务则被29%的企业关注。近几年来，国家层面及地区各政府都积极出台一系列促进科技创新的政策，如2023年1月商务部和科技部印发的《关于进一步鼓励外商投资设立研发中心的若干措施》，从支持开展科技创新、提高研发便利度、鼓励引进海外人才、提升知识产权保护水平4个方面，对外商投资企业在华开展科技研发活动进行全方位支持，并包括税收减免、科研补助和科技创新奖励等，吸引了大量跨国公司在华设立研发中心或扩大研发规模。在此背景下，外资研发中心数量持续增多，外资研发机构数量和研发投入稳步增长。政策的实施促进了外资研发中心与中国创新链、产业链、资金链、人才链的深度融合，外资研发中心将在中国科技创新和经济高质量发展中发挥更加重要的作用。

调研结果还揭示了跨国企业对选址地区实际情况的多重考量。21%的跨国企业认为当地市场规模也是关键考察因素。中国是唯一涵盖了666个子行业的国家，具有庞大市场规模的区域不仅能够为研发中心提供更多的数据参考，有助于加速研发成果的商业化进程，因此企业会优先考虑市场规模较大、发展潜力较高的地区，以确保研发中心的长期发展和成功运营；还有10%的跨国企业对当地特定产业的聚集度给予了额外的关注。他们认为该地区内相关产业的密集程度直接影响到研发中心的创新环境、技术交流和供应链整合能力。高度聚集的产业环境不仅能加速新技术的传播和应用，还能为研发项目提供更多的合作机会和市场潜力；同时，还有8%的跨国企业特别重视当地的资本流动情况。资本的高效流动不仅意味着区域经济发展活力，也直接关系到研发中心的资金获取、投资回报以及未来扩展的可能性。这些企业倾向于选择资本活跃、融资渠道多样的地区，以确保研发项目能够获得充足的资金支持，并在必要时迅速吸引外部投资，推动创新成果的商业化进程。

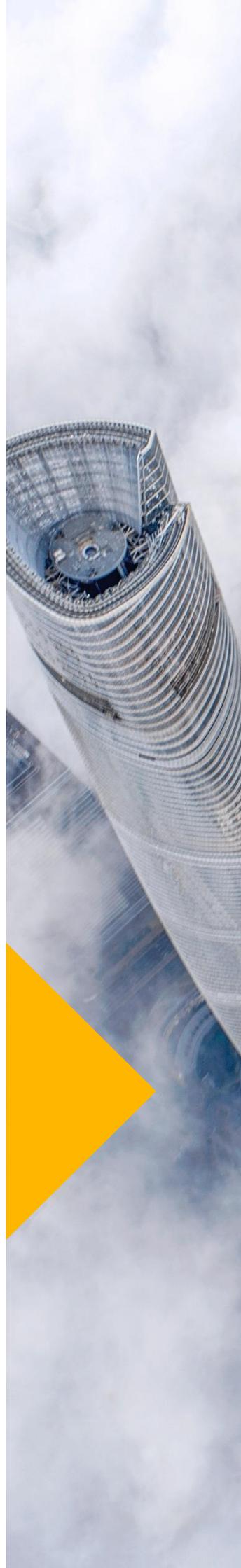
贵公司在选择全球创新/研发中心位置时，最重要的考虑因素有哪些？（多选）



中国企业和外资企业的合作已不仅限于简单的资金往来，而是迈向了更深层次、更多维度的融合与合作。正如中国贸易报《2025年中企国际化十大趋势》中预测“中国企业将会从单纯的投资转向联合研发和人才培养，建立长期协作关系，形成互惠互利的局面”。这种合作模式超越了传统的资本注入与市场准入，转而聚焦于技术创新、知识共享与人才培养等核心领域，旨在共同构建全球化的创新网络。

随着中国在全球经济中的地位不断巩固，中国已经成为全球科技创新的重要力量。为了更有效地将中国的创新生态系统融入其全球战略，参与调研的跨国企业计划采取多种措施。其中，扩大与当地中国企业的合作（33%）为首要措施。跨国企业深刻认识到中国企业日益增长的全球影响力所带来的机遇与挑战。随着中国企业在国际市场上的崛起，它们不仅成为了跨国企业的竞争对手，更成为了潜在的合作伙伴。通过深化合作，跨国企业可充分运用中国的创新优势，共同开展前沿技术的研发和应用，推动产品和服务的持续创新，共同拓展国际市场，实现互利共赢。这种合作模式不仅有助于跨国企业保持技术领先，还能加速其全球化战略的实施。

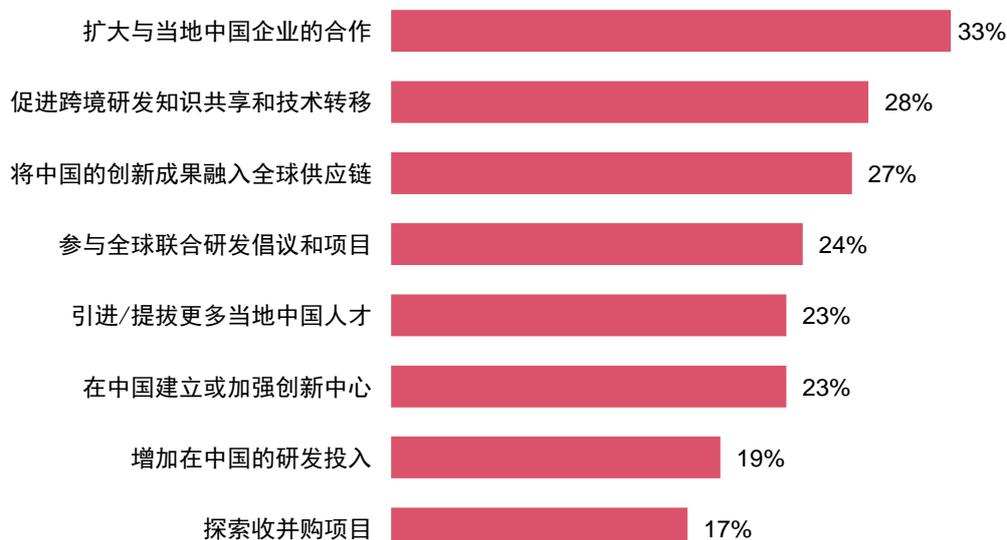
在全球跨区域合作方向上，促进跨境研发知识共享和技术转移、将中国的创新成果融入全球供应链和参与全球联合研发倡议和项目分别被28%、27%和24%的企业提及。中国企业和外商正携手对接研发资源，加速技术迭代与产品创新，让知识共享不再局限于单一项目或短期合作，而是成为了一种常态化的交流机制，促进了全球范围内最佳实践的快速传播与应用。同时，技术转移的路径也被拓宽，中国企业在人工智能、5G通信、新能源等前沿科技领域的突破，正被越来越多地纳入跨国企业的全球技术体系中，实现了从“中国制造”向“中国创造”的转变。





引进提拔更多当地中国人才（23%）、增加在中国的研发投入（23%）、在中国建立或加强创新中心（19%）、探索收并购项目（17%）则是跨国企业在中国本地推进全球合作方向上的重要措施。外资研发中心是跨国公司战略的重要组成部分，是推动创新要素跨境流动和全球配置的重要载体。上海市《政府工作报告》显示，2024年上海跨国公司地区总部、外资研发中心累计分别达到1016家和591家。2024年1月15日，北京市统计局发布高质量发展系列特稿，指出2024年全市新认定外资研发中心超110家，涉及医药健康、信息技术、智能制造等领域，目前外资研发中心数量达到221家，实现成倍增长。据Wind数据统计，近年来中国资本市场上的并购事件数量大幅增加，主要得益于政策环境的优化、资本市场的成熟以及企业转型升级的需求增加。例如国务院、中国证监会等部门陆续推出的“并购六条”、“科创板八条”等政策的实施，不仅降低了并购活动的行政壁垒，还提高了市场的活跃度和流动性，跨国企业通过收并购的方式进入中国市场，寻求新的增长点 and 市场机会。调研结果反映了跨国企业在中国创新生态系统融入全球战略方面的积极态度和行动。

为了将中国的创新生态系统更有效地融入其全球战略，贵公司计划采取哪些措施？
（多选）





第五章

跨国企业嘉宾会谈 集锦

阿普塔亚太区东北及东南亚地区总裁Olivier de Saignes：

——“相信未来，相信克服挑战的能力。”

Olivier先生表示，相比于当前增速较快的东南亚和印度市场，中国地区市场规模和其对世界的整体影响力更为突出。中国市场竞争激烈，但在执行速度、产品开发、组织架构和数字化方面更具有优势。阿普塔在中国开设了创新中心，以适应市场趋势和消费者需求。由于中国与美国、欧洲等地区的创新活动沟通存在挑战，阿普塔正在积极邀请总部及各地区成员访问中国，促进多方沟通与合作。

朗盛大中华区总裁罗高名（Michael Rockel）：

——“总部不需过度管理地区创新，应让区域力量自由发展。”

Michael先生表示，面对竞争激烈的市场环境，朗盛将中国视为全球战略不可或缺的一部分。公司在全球的市场份额、生产和需求的占有率充分证明了在中国保持竞争力和行业地位的必要性。朗盛历时两年，在中国投资建立了一个运营研发中心，目的是为了真正适应市场变化，满足消费者对定制的特殊化学品解决方案日益增长的需求，并且推动创新精神，让研发团队充分接触到中国市场的发展趋势，从而提供更高质量的产品。该研发中心已成为中国乃至亚洲客户的交流平台，重要客户、合作机构来到这里和研发团队集思广益。集团总部将此视为全球典范，并积极在全球范围内推广复制。朗盛大中华区鼓励本地团队领导创新进程，并促进跨部门和跨行业的合作，为全球其他区域提供了参考。目前朗盛正积极地参与到中国的创新生态系统中，与当地企业建立伙伴关系，从中国—中国战略转向中国—全球战略，标志着一个质的变化，中国区的行动必须与公司在全球范围战略进行同频共振。





默克集团全球执行副总裁、默克中国总裁何慕麒（Marc Horn）：

——“建立不同地区和总部之间的桥梁，促进双向沟通和交流。”

何慕麒先生认为,中国在创新方面更注重规模化，而默克则更注重突破性创新。默克一方面通过与本地企业合作，参与生态系统建设，并推动本地创新，另一方面积极帮助中国企业走向全球市场，合作共赢。他认为，成为总部和不同地区间的桥梁是他们的重要责任之一，应鼓励更多总部人员来到中国进行探索和理解，充分沟通后才有助于全球组织的后续信任和授权。在全球化的背景下，企业需要更具战略眼光。

结语

跨国企业对未来“中国创新，服务全球”的展望

跨国企业代表们表达了对未来“中国创新，服务全球”的乐观展望。他们认为，随着中国创新生态系统的不断发展和完善，以及中国政府对创新的持续支持和推动，中国将成为全球创新的重要源泉之一。跨国企业将继续加大在中国的研发投入和创新合作力度，充分利用中国的人才、技术和市场优势，推动创新成果的全球化和商业化应用。同时，他们也将积极应对文化差异、法规遵从性和技术转移要求等挑战，加强与中国政府 and 企业的沟通与协作，共同推动中国创新生态系统的健康发展。



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

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

王佳妮

普华永道中国全球跨境服务高级经理
jenny.jb.wang@cn.pwc.com

张 冉

普华永道中国研究部 - 经济与产业研究高级经理
ran.ra.zhang@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

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2025 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。
详情请进入www.pwc.com/structure。