

# 马威2025年 跨国企业中国展望



2025年11月

更多免费行业报告

并购家

[www.ipoipo.cn](http://www.ipoipo.cn)

# 并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

# 目录

03 摘要

04 简介

05 增长与收入展望

09 投资展望

10 业务运营

15 税务合规

16 数字化与网络安全

# 摘要

## 短期问题与长期目标

在中国的跨国企业对未来前景相对乐观，他们已将战略重心从追求增长转向确保盈利，以保持市场份额，并顺利度过增长失速时期。

## 增长与收入：喜忧参半

跨国企业对中国中期经济前景的信心强于对全球经济前景的信心，但对2025年收入持谨慎态度。

**67%** 至少对其未来**三到五年**在中国的增长前景抱持一定的信心

**然而，仅52%**

预计**2025年**可实现收入增长；**25%**则认为可能出现负增长

## 投资：仍将持续

大多数跨国企业都致力在中国寻求发展，他们正通过适应和投资保持竞争力。

**75%** 将在2025年**保持或追加**投资

**94%** 仍坚持在中国市场投资

## 业务运营：战略重点

大多数跨国企业正调整业务重点并加强本地化以保持竞争力。

**61%** 已将关注重点从**增长转向盈利**

**83%** 已对关键业务环节进行本地化

## 坚持

尽管面临短期经济压力，跨国企业仍通过精简运营、本地化和数字化投资来确保长期盈利能力和竞争力，展示了其对中国市场的务实承诺。

# 简介

中国经济正进入新的发展阶段——从发展中经济体向成熟经济体过渡。向更复杂经济模式的转变不仅为跨国企业带来了诸多机遇，也带来了一系列新的挑战。在这种变化中，跨国企业如何看待自己的增长前景？他们是否仍会深耕中国市场，他们会如何调整战略以确保未来成功？

为了解这些问题的答案，毕马威中国面向在中国内地开展业务的跨国企业的主要高管进行了2025年跨国企业中国展望调查。此次调查的报告独特、深入地揭示了跨国企业的相关看法，反映了他们对收入增长和投资计划的信心程度，及其业务运营调整措施。

调查结果表明，由于跨国企业面临新的挑战，他们已将重点放在战略优化方面。尽管他们对短期收入持谨慎态度，但仍对长期抱有信心。同时，他们也将目光从增长转向盈利，通过调整提高运营效率，并推进本地化战略，以应对当前挑战。

希望本报告对于跨国企业为开启在华新篇章所采取的关键转变措施、立场和信念的剖析，能对您有所启发。

诺伯特（Norbert Meyring）、韩睿盛（Mark Harrison）



**诺伯特（Norbert Meyring）**

跨国企业渠道联合主管合伙人  
毕马威中国



**韩睿盛（Mark Harrison）**

跨国企业渠道联合主管合伙人  
毕马威中国

# 增长与收入展望

## 对经济前景看法不一，对中国经济比对全球经济更为乐观

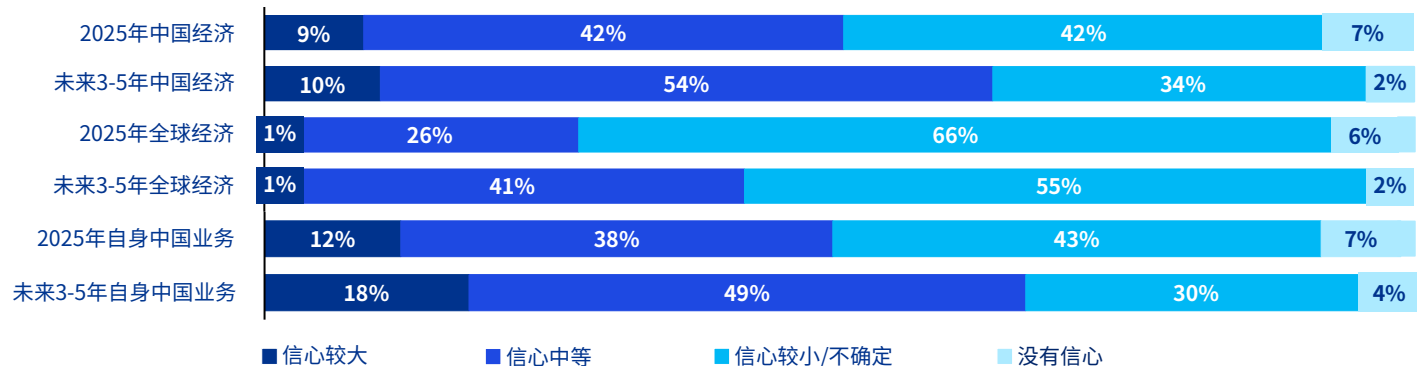
### 对中国和全球经济增长的信心

受访跨国企业对2025年中国经济增长的信心不一，其中一半的受访者表示抱持中等以上的信心（图1）。为应对经济增长放缓问题，中国政府已经采取积极行动，包括先后于2024年秋季和2025年两会之后推出的一系列刺激措施。39%的受访者表示他们在相关措施推出后观察到了一定的复苏迹象（图2）。

但是，尽管他们对中国经济复苏的速度看法不一，但无论是从短期还是中期来看，跨国企业对中国经济的信心都大于对全球经济的信心。仅27%的受访者表示对2025年全球经济增长抱持中等以上的信心。对于中国未来三到五年的经济增长前景，多达64%的受访者持有中等以上的信心，而只有42%对全球经济增长持同等信心。

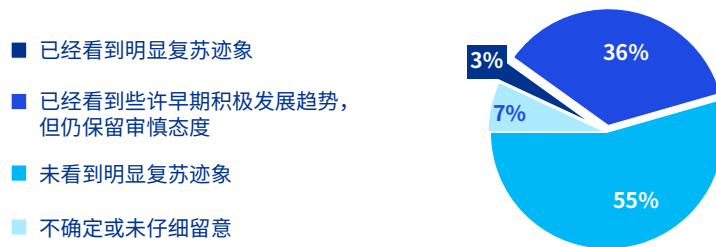
跨国企业对于自身2025年中国业务收入增长的信心也同样存在差异。然而，他们对未来三到五年收入增长的信心明显较强，67%的受访者持中等以上的信心，这与他们对中国中短期经济增长前景普遍较为乐观相符。

图1：跨国企业对中国经济增长前景、全球经济及自身在华业务的信心程度



问题：您对中国比内地和全球经济增长前景有多大信心？您对贵公司中国内地业务的增长前景有多大信心？  
资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

图2：在中国政府于2024年秋季和2025年两会后推出刺激措施之后，跨国企业是否观察到了早期经济复苏迹象



问题：在中国政府于2024年秋季和2025年两会后推出刺激措施之后，贵公司是否观察到中国内地早期经济复苏迹象？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

2025年收入预测各异

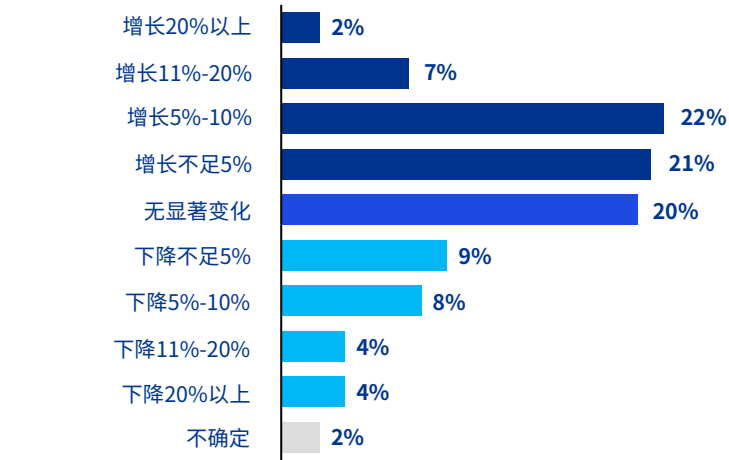
跨国企业的增长预测

在对跨国企业的收入前景进行深入研究后，我们发现52%的受访跨国企业预计2025年收入将出现增长，而25%的企业认为可能面临负增长（图3）。在前者之中，31%预计其收入将至少提升5%。另有20%的受访者认为2025年收入增长不会发生重大变化。

对于2025年跨国企业全球收入中中国收入占比的变化，多达33%的受访者预计将有所上升，20%则预计会出现下降（图4）。更有42%的受访者预计其中国业务收入占比将保持不变。

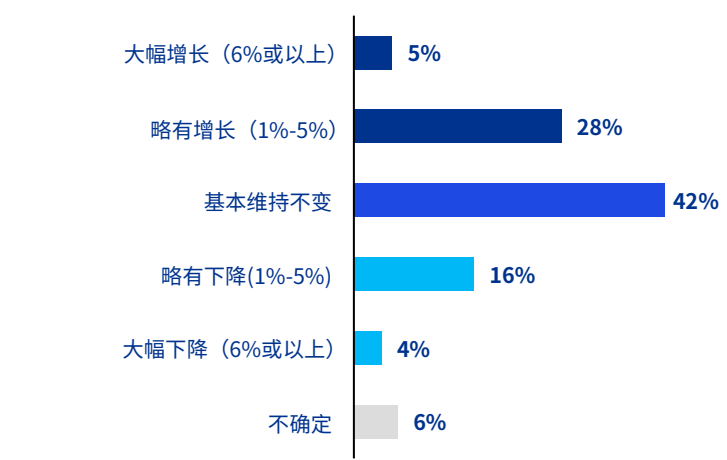
图3显示，50%的跨国企业对自身2025年在中国的增长前景表示了中等以上的信心，主要原因包括：运营优化（30%）、发布新产品/创造新收入来源（27%）以及本地化举措（包括研发本地化（19%））（图5）。

图3：跨国企业预计2025年其中国收入的增长率



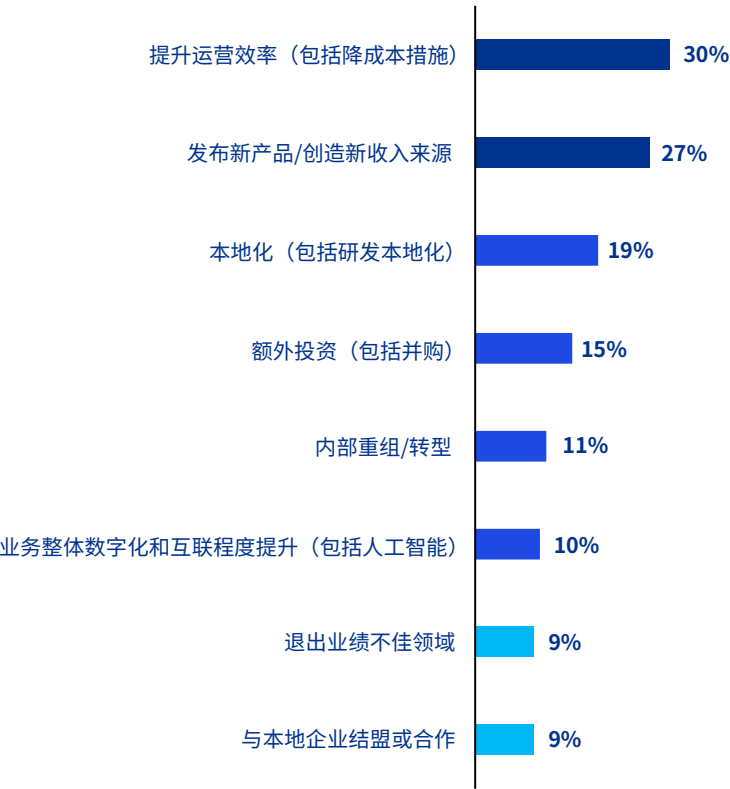
问题：您预计贵公司2025年中国内地业务收入的增长率是多少？  
资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

图4：跨国企业预计2025年其全球收入中中国收入占比的变化情况



问题：您预计2025年贵公司全球收入中中国内地收入占比会发生什么变化？  
资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

图5：跨国企业预计中国收入增长的核心驱动力



问题：您对贵公司2025年在中国内地的增长前景总体持有信心，请问主要原因是什么？  
资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

## 亚太区\*的跨国企业不如北美和欧洲的跨国企业乐观

不同地区和行业的跨国企业观点不同。例如，总部位于日本的跨国企业对前景的看法往往比其他跨国企业更为谨慎。

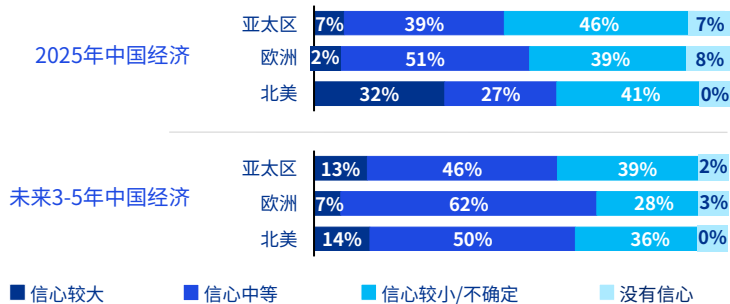
### 总部位于不同地区的跨国企业对增长前景的信心

北美跨国企业普遍对中国内地2025年的经济增长更有信心，约59%的受访者对此抱持中等以上信心（其中约过半受访者对此信心较大）（图6）。

而在所有跨国企业中，欧洲跨国企业对中国未来三到五年的经济增长最为乐观，69%对此持中等以上的信心。

尽管中美地缘政治和贸易关系紧张，但北美跨国企业对自身增长前景仍最为乐观，分别有72%和77%的受访者对2025年和未来三到五年持中等以上的信心（图7）。

图6：总部位于不同区域的跨国企业对中国内地经济增长前景的信心程度

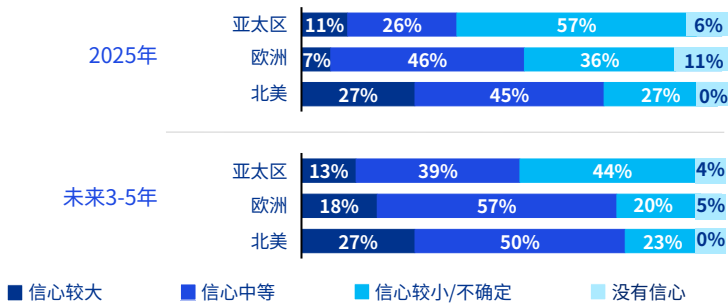


问题：您对中国内地和全球经济的成长前景有多大信心？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

\*本报告中，“亚太区”指“亚洲太平洋地区”，但“亚太区的跨国企业”不包括来自中国内地的跨国企业。

图7：总部位于不同区域的跨国企业对其中国业务增长前景的信心程度



问题：您对贵公司中国内地业务的增长前景有多大信心？

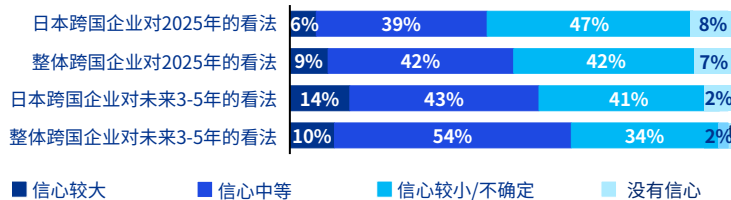
资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

### 总部位于不同国家的跨国企业对经济增长前景的信心程度

总部位于不同国家的跨国企业对此项调查的回应迥异，这表明他们之间的情况存在诸多差异。例如，与总体情况相比，日本的跨国企业似乎对中国经济增长和自身收入的前景持更加审慎的态度（图8）。

毕马威中国全球日本业务发展中心主管合伙人林田弘德（Hayashida Hironori）认为，这种审慎态度并不意味着此类企业对中国的投资意愿有所减弱。他进一步解释道：“相对而言，受访日本跨国企业表现出的谨慎，主要是因为其中国业务面临较大的定价压力，同时总部的风险管理力度也较高，而非对中国市场的不看好。”

图8：日本跨国企业对中国内地经济增长前景的信心程度与整体的对比



问题：您对中国内地和全球经济的成长前景有多大信心？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查



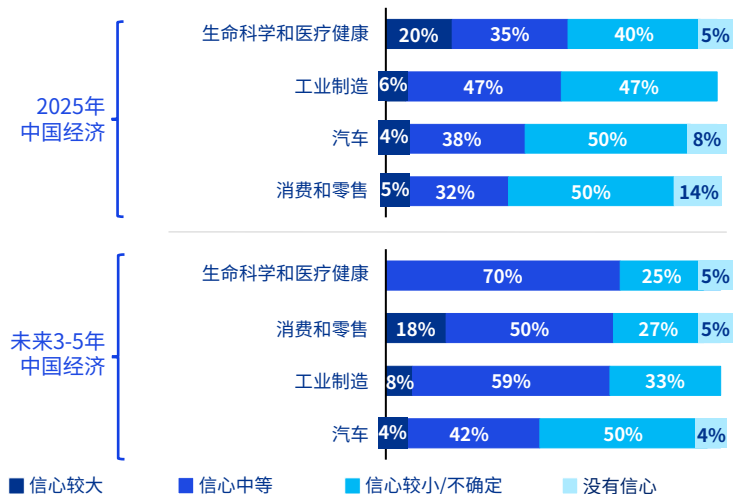
## 大多数行业的跨国企业认为中国经济将在中短期内出现明显复苏

### 不同行业的跨国企业对增长前景的信心

不同行业的跨国企业对调查问题的回应呈现出更为微妙的差异。例如，消费和零售行业的跨国企业对2025年中国经济增长的预期最为审慎。然而，他们对未来三到五年的增长前景较为乐观，而汽车行业的跨国企业对此则最不乐观（图9）。

毕马威亚太区汽车行业主管合伙人诺伯特（Norbert Meyring）表示：“汽车行业的高管认为短期将非常可能面临增长挑战。尽管如此，他们仍会继续在中国投资，这表明他们对从中国市场获得大量回报抱持着一定的信心。”

图9：不同行业的跨国企业对中国内地经济增长前景的信心程度

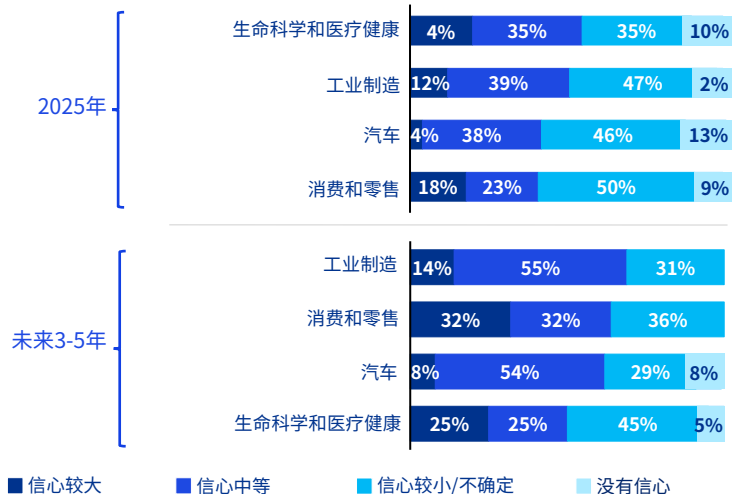


问题：您对中国内地和全球经济增长前景有多大信心？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

总体而言，与2025年相比，大多数行业的跨国企业对未来三到五年自身在中国的收入增长前景较为乐观。这表明他们相信中国经济会在中短期内明显复苏。生命科学和医疗健康行业的跨国企业对未来三到五年其中国业务的增长前景信心最弱（图10），其原因在于市场准入方面面临的挑战，以及争夺市场份额的本地竞争对手的快速成长。

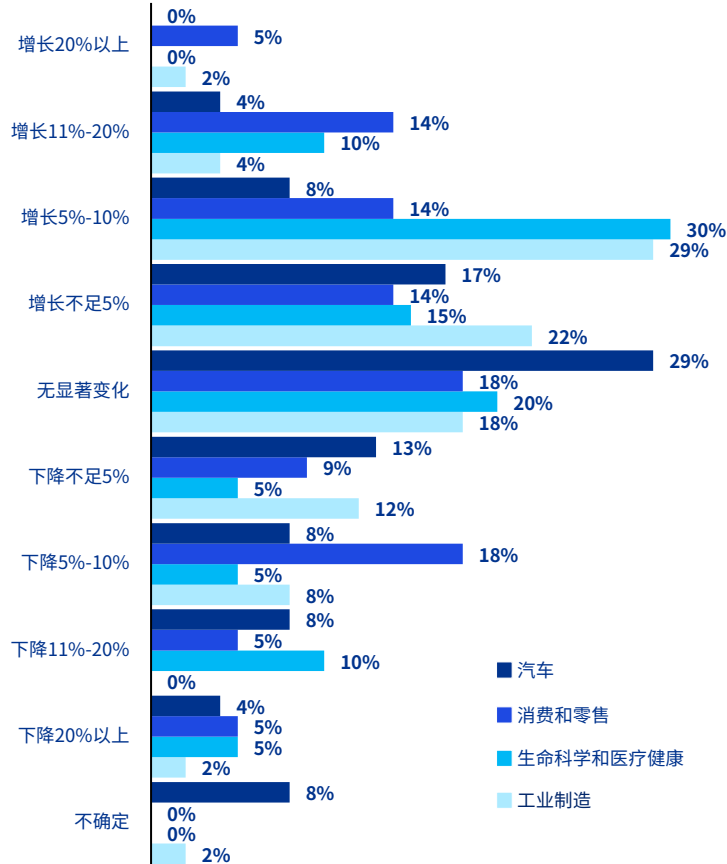
图10：不同行业的跨国企业对其中国业务增长前景的信心程度



问题：您对贵公司中国内地业务的增长前景有多大信心？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

图11：不同行业跨国企业2025年中国收入预计增长率



问题：您预计贵公司2025年中国内地业务收入的增长率是多少？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

# 投资展望

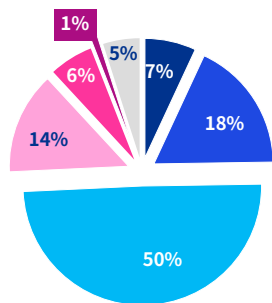
## 大多数跨国企业（75%）将在2025年保持或追加在中国的投资；94%当前仍在继续进行中国市场投资

跨国企业长期押注中国：75%的受访跨国企业表示，他们将在2025年保持或追加在中国内地的投资（图12）。尽管20%的受访者表示可能会减少投资，但94%仍在继续投资和押注中国市场。

他们计划追加投资的主要原因包括：1）保持在中国内地的竞争力（64%）；2）提高产能（36%）；3）增强本地研发能力（36%）（图13）。

图12：跨国企业在中国的投资计划

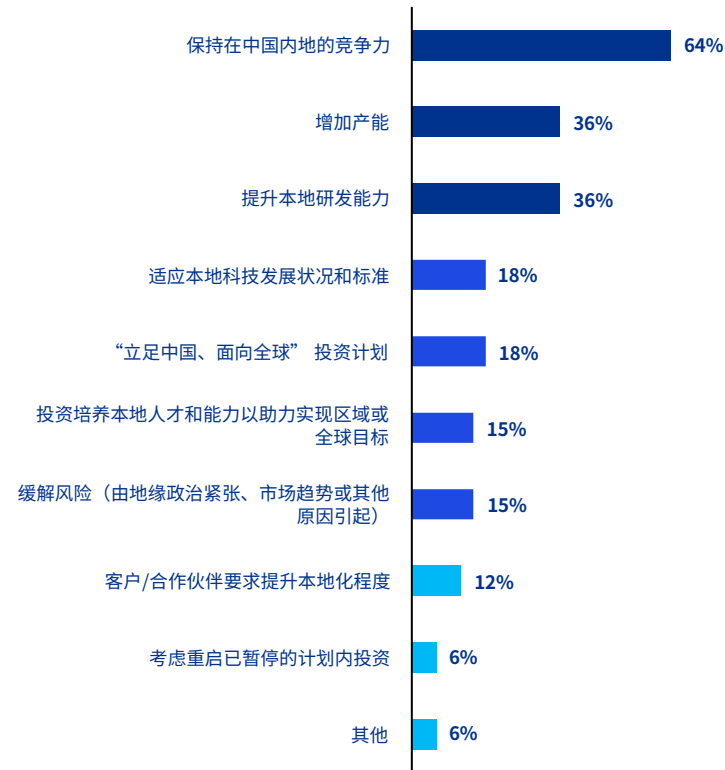
■ 大幅增加  
■ 适度增加  
■ 保持现有水平  
■ 适度减少  
■ 大幅减少  
■ 准备退出中国  
■ 不确定/未计划



问题：贵公司2025年中国内地业务的投资计划同比有何变化（包括但不限于并购、资本投资、绿地投资等）？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

图13：跨国企业追加中国内地投资的主要原因



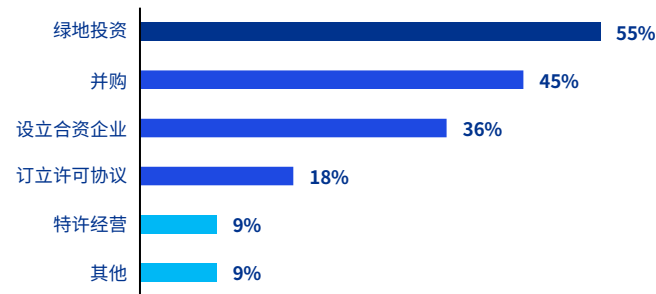
问题：贵公司追加中国内地投资的主要原因是什么？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

在计划如何追加投资方面，受访者表示，他们将通过绿地投资（55%）、并购（45%）或设立合资企业（36%）等方式实现（图14）。

毕马威中国跨国企业渠道联合主管合伙人韩睿盛（Mark Harrison）指出：“过去六个月，跨国企业在中国的并购活动大幅增加，再次回到新冠疫情前的水平。此次激增主要由两个关键战略推动。首先是为了‘立足中国、面向全球’：跨国企业通过收购中国在电动汽车、医疗科技、生物科技、水科技、先进材料和机器人等领域的技术领导企业，助力挖掘全球业务潜力并充分利用过剩产能。其次是为了‘进一步贴近消费者’：面对激烈的本地竞争和充满挑战的市场，跨国企业正通过收购分销商、代理商和代工企业进行垂直整合，以更好地了解和服务中国消费者。”

图14：跨国企业追加中国内地投资的主要方式



问题：贵公司在追加中国内地投资时将优先考虑哪种方式？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

# 业务运营

## 大多数跨国企业已将目光从增长转移到盈利之上，但仍有36%重点关注增长

### 战略转向

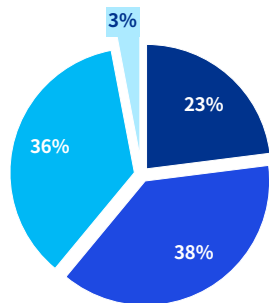
企业往往会随着经济大局的变化相应调整自身战略。人们普遍认为，过去中国经济的快速增长使许多跨国企业能够专注寻求增长和扩张。此次调查显示，随着近年来经济增长放缓，企业关注的重点已经发生明显变化：61%的受访跨国企业表示他们在过去三年中已经至少在一定程度上将关注重点从增长转向了盈利（图15）。

然而，仍有36%的企业未作此类转变。这可能因为此类跨国企业业绩卓然，因而能继续专注寻求增长；或者因为他们还未及时调整适应从追求增长向追求盈利变化的时代要求。

在向盈利倾斜之时，跨国企业优先考虑的措施包括：提升运营效率（49%）；大力通过定价策略提高利润率（34%）；以及将资源转向高利润产品或服务（30%）（图16）。

图15：过去三年中跨国企业是否已将目光从增长转向盈利

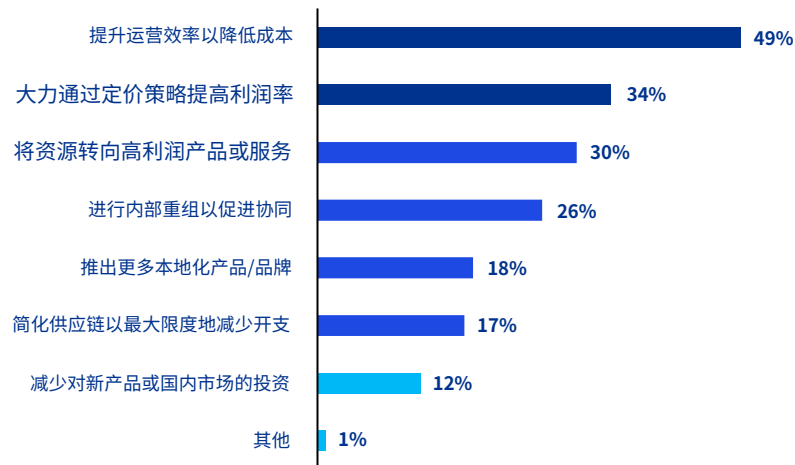
- 已将目光从增长转向盈利
- 略倾向于关注盈利而非增长
- 未将目光转向盈利
- 不确定或未留意



问题：过去三年贵公司在中国内地的业务战略重心是否已从增长转向盈利？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

图16：跨国企业用于改善盈利的关键措施



问题：贵公司在中国内地通过哪些具体措施将关注重点转向盈利？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

## 45%的跨国企业在过去18个月主动精简其中国员工队伍以推动降本增效

### 精简员工队伍以促进效率提升

在已将重点从增长转向盈利的跨国企业中，49%通过“提升运营效率以降低成本”来实现这一目标。那么，此举是否涉及裁员？事实上，45%的受访企业已对中国内地业务进行人员调整（图17）。

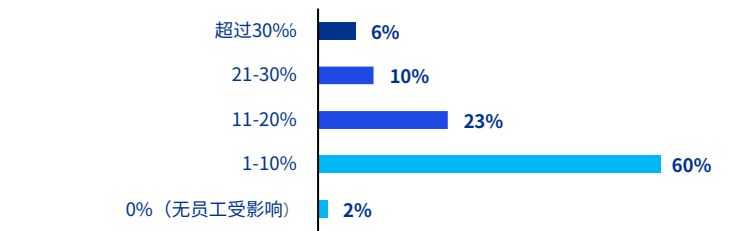
图17：过去18个月跨国企业是否主动精简其中国员工队伍



问题：在过去的18个月里，贵公司是否已经主动精简中国内地员工队伍？  
资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

在已缩减中国业务的跨国企业中，60%已裁员1%至10%，39%已裁员10%以上（图18）。只有2%的跨国企业未对其中国业务实施裁员。

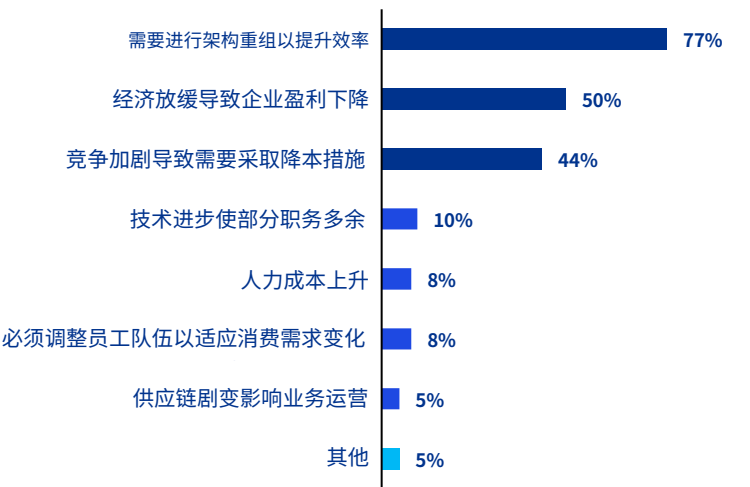
图18：跨国企业中国内地全职员工裁员占比



问题：贵公司对中国内地全职员工的裁员比例是多少？  
资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

裁员背后的三个主要驱动因素包括：需要进行架构重组以提升效率（77%）；经济放缓导致企业盈利下降（50%）；竞争加剧导致需要采取降本措施（44%）（图19）。

图19：裁员原因



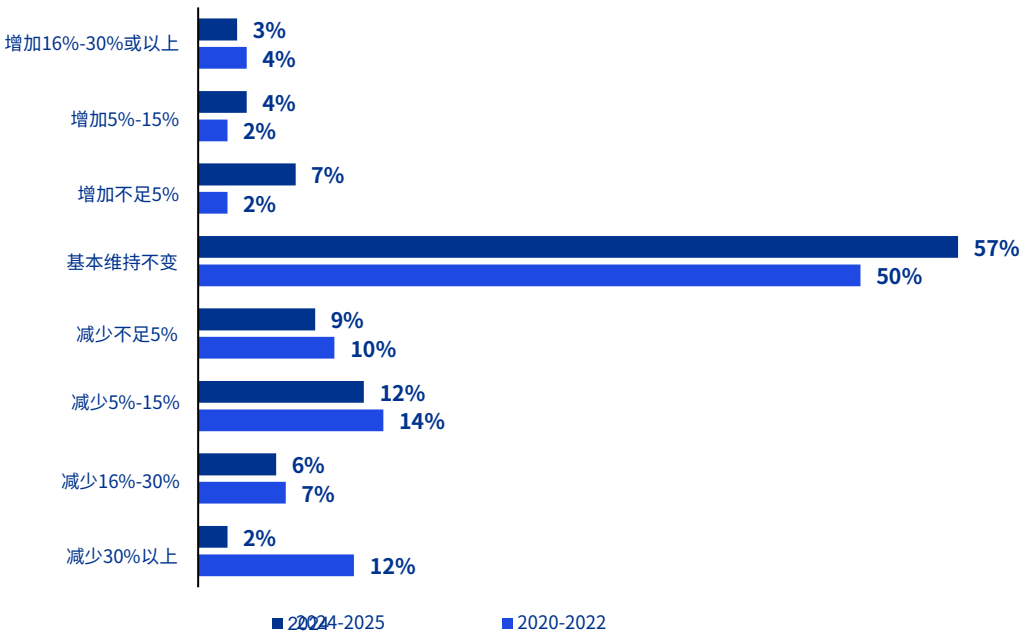
问题：贵公司裁员的主要原因是什么？  
资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

2024至2025年期间，29%的跨国企业在华外籍员工数量减少（2020至2022年期间该比例为43%）

调查显示，就在中国工作的外籍员工人数而言，尽管50%（2020至2022年）和57%（2024至2025年）的跨国企业表示没有变化，但仍有43%和29%表示人数有所下降（图20）。

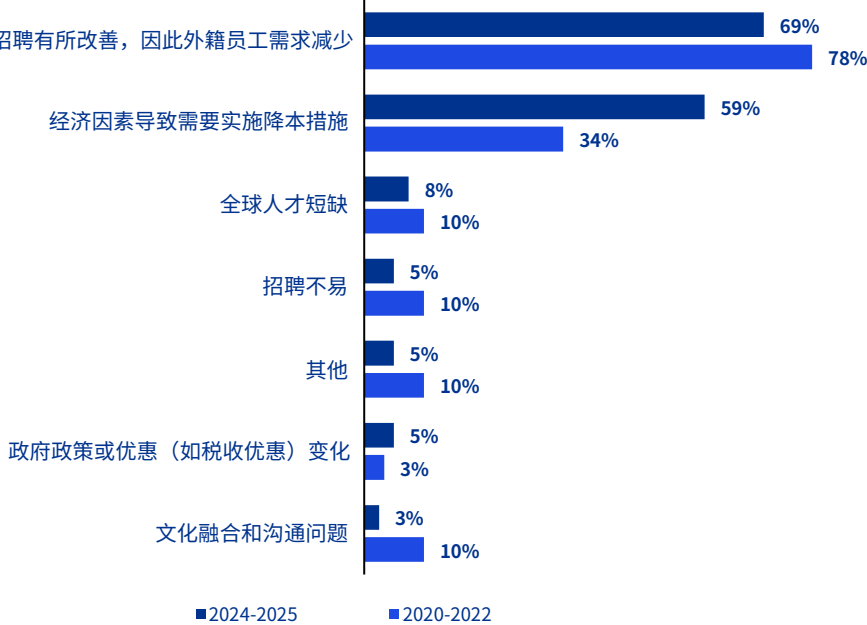
受访企业将上述两个时期外籍员工人数下降归因于本地人才发展和招聘有所改善（因此外籍员工需求减少）以及经济因素导致需要实施降本措施（图21）。

图20：2020至2022年和2024至2025年在华外籍员工人数变化



问题：从2020至2022年的新冠疫情期间，贵公司在中国内地工作的外籍员工数量发生了什么变化？在过去一年（2024至2025年）里又发生了什么变化？  
资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

图21：2020至2022年和2024至2025年在华外籍员工人数下降的原因



问题：为何2020至2022年在华外籍员工数量有所减少？为何过去一年（2024至2025年）在华外籍员工数量有所减少？  
资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

## 83%的跨国企业已将其部分中国业务本地化

### 本地化战略

在跨国企业寻求适应中国当前市场条件的过程中，提高本地化程度已成为日益明显的趋势。那么，有多少跨国企业已经开展本地化，本地化程度如何？数据表明，绝大多数跨国企业（83%）已经实现部分业务的本地化（图22），只有11%还未对其中国业务实施本地化。

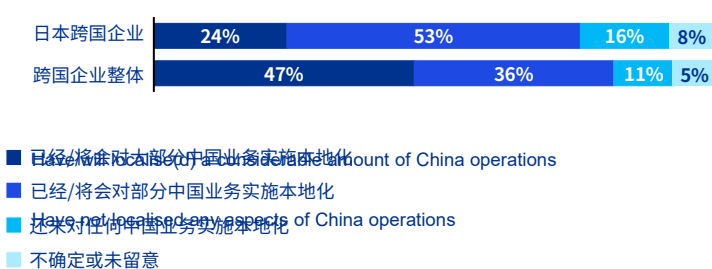
图22：跨国企业本地化计划



在这方面，各类企业的反馈不一。例如，日本跨国企业的本地化程度略低于其他跨国企业（图23）。这种差异是由日本跨国企业在本地化战略中遵循的具体流程所致：

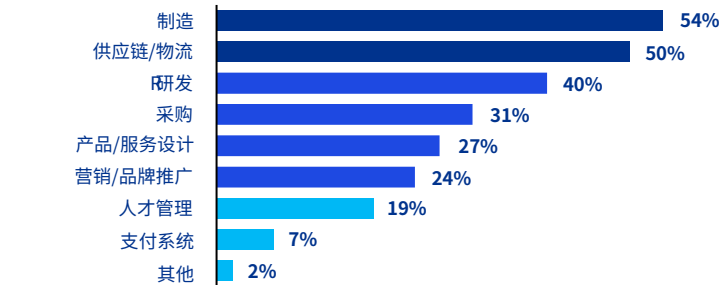
林田弘德（Hayashida Hironori）表示：“日本跨国企业目前表现出相对较低的本地化水平，这主要归因于他们的集团整体治理要求以及技术和数据保护政策。随着中国竞争的加剧，他们中的大多数都在分阶段对制造、供应链、研发和数字化能力进行本地化。”

图23：日本跨国企业的中国业务本地化计划与整体的对比



受访跨国企业优先考虑本地化的业务环节包括：制造（54%）、供应链/物流（50%）以及研发（40%）（图24）。

图24：关键职能的本地化

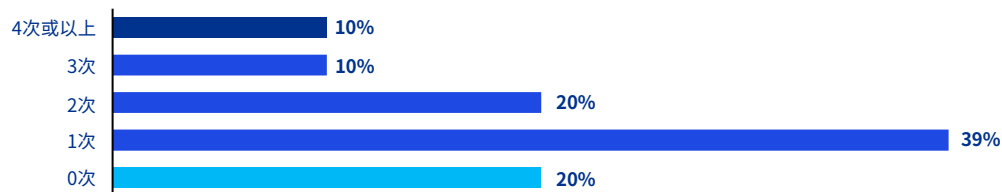


## 39%的跨国企业的全球首席执行官在2024年仅到访中国一次；另有20%未曾到访

由于跨国企业的总部可能并不总是完全了解中国的情况，因此，其全球首席执行官到访中国的次数可能会影响他们对业务前景的看法。理论上，跨国企业的首席执行官访问中国的频率越高，可能会对中国和自身企业的增长前景的认识会更为准确。

那么，跨国企业的全球首席执行官到访中国的频率如何？数据表明，2024年只到访中国一次的占最大比例（39%）（图25）。尽管该年度到访中国两次、三次、甚至四次或更多的分别占20%、10%和10%，但还有多达20%未曾到访中国。

图25：2024年全球首席执行官到访中国的次数

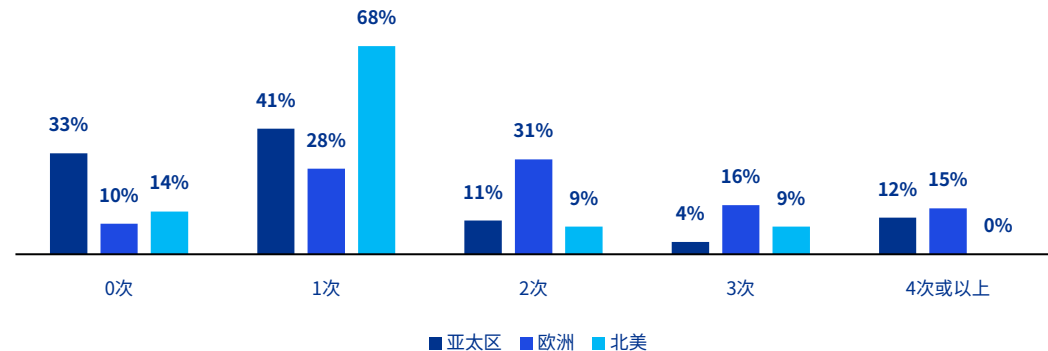


问题：2024年，贵公司的全球首席执行官/总裁曾到访中国内地几次？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

地区数据显示，全球首席执行官从未到访中国的跨国企业中，总部位于亚太区的跨国企业占比最大，为33%（图26）。这颇为耐人寻味，因为相比其他企业而言，中国离这些企业的总部更近。

图26：总部位于不同地区的跨国企业2024年全球首席执行官到访中国的次数



问题：2024年，贵公司的全球首席执行官/总裁曾到访中国内地几次？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查



# 税务合规

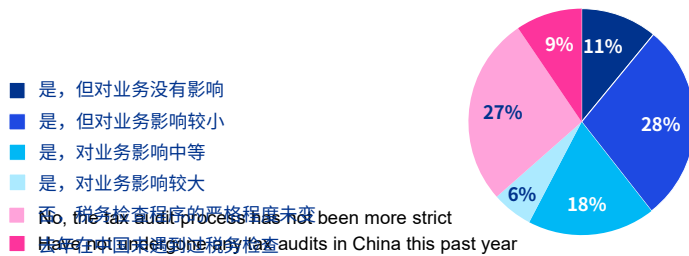
## 63%的跨国企业面临更严格的税务检查，但仅10%表示影响较大

为了更好地了解跨国企业可能面临的潜在挑战，我们在调查中问及受访者是否遇到更严格的税务检查程序，及其对业务的影响程度。

63%的跨国企业回应称他们已面临更加严格的税务检查，但只有10%表示对其业务影响较大（图27）。此外，还有27%表示税务检查的严格程度未发生变化。毕马威中国税务合伙人虞嘉明认为上述情况反映出较为良好的税务环境。他表示：“调查表明，在经济环境充满挑战之时，在华外国投资的稳定仍受到重视。”

调查反馈显示，对于71%的跨国企业，税务检查主要聚焦企业税（图28）。尽管43%在过去一年中经历税务检查的跨国企业能够轻松应对（图29），但（对于31%的跨国企业而言）最大的问题在于相关流程费时费力。

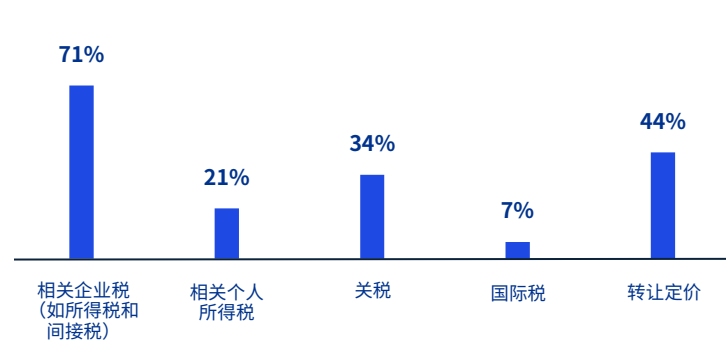
图27：跨国企业是否面临更严格的税务检查程序及其对业务的影响程度



问题：过去12个月，贵公司在中国内地面临的税务检查程序是否变得更加严格？如果是，对贵公司的日常业务运营影响程度如何？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

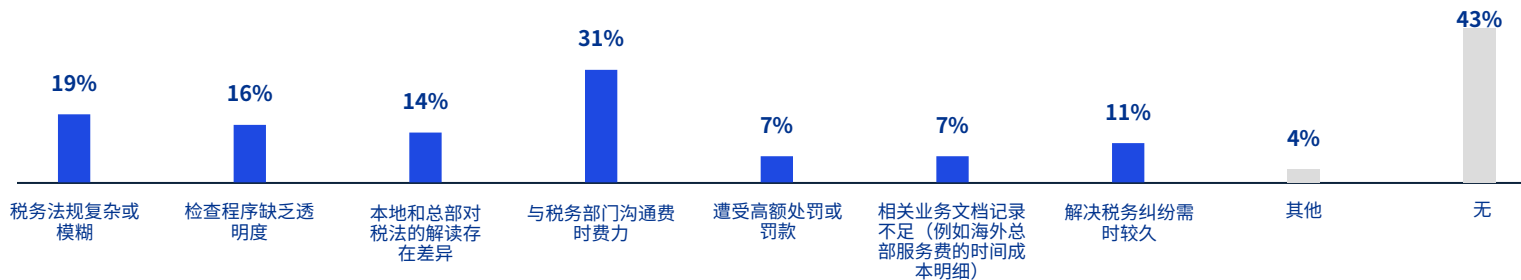
图28：过去一年税务检查的重点领域



问题：过去一年税务检查的重点是什么？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

图29：跨国企业近期在中国内地税务检查过程中遇到的挑战



问题：在近期中国内地税务检查中，贵公司遇到了哪些挑战（如有）？

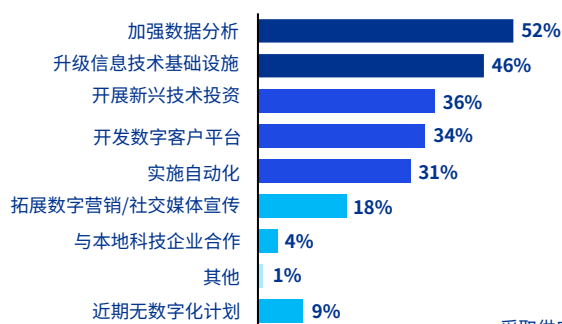
资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查



# 数字化与网络安全

在中国的跨国企业大力拥抱数字化，超过90%的受访企业计划（或已经）开展数字化投资。他们主要围绕以下三个领域推进数字化：加强数据分析（52%），升级信息技术基础设施（46%）以及开展新兴技术投资（36%）（图30）。

图30：跨国企业在中国的数字化计划

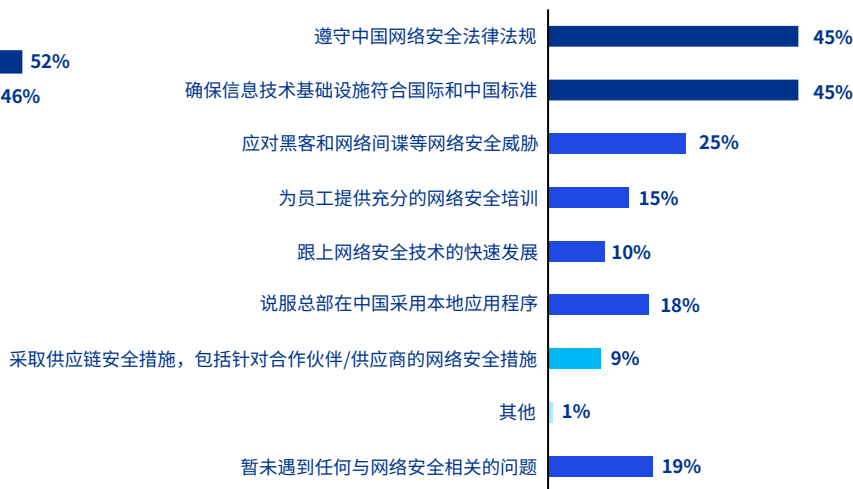


问题：贵公司有何数字化计划？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

在面临的相关挑战方面，受访者特别强调了两个关键问题：遵守中国网络安全法律法规，以及确保信息技术基础设施符合国际和中国标准（图31）。

图31：跨国企业在中国面临的与网络安全相关的主要挑战



问题：在中国内地实施数字化的过程中，贵公司遇到了哪些挑战？

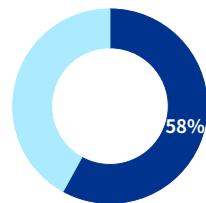
资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

毕马威中国法证咨询和网络应急合伙人刘达凯表示：“网络安全已成为中国数字化转型的战略推动因素，而随着跨国企业寻求在全球范围内推广中国开发的技术和人工智能能力，国内和国际网络安全标准的差异导致了越来越多的运营和合规挑战。弥合这种差异对于维持信任和韧性至关重要。企业只有通过调整治理框架、加强跨境合作并将网络安全融入创新的每个阶段，才能更好地实现安全和可持续增长。”

在应用人工智能方面，调查显示58%的跨国企业已经在其业务运营中使用了人工智能工具（图32）。

图32：跨国企业是否已经在中国使用人工智能工具

58%的跨国企业在中国内地的业务运营中使用了人工智能工具



问题：贵公司目前在中国内地的业务运营中是否使用了人工智能工具？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

# 结语

“毕马威2025年跨国企业中国展望调查”的结果清晰反映出，在华经营的跨国企业正为在这个逐渐成熟的市场中运营业务做出必要的调整，以开启新的发展篇章。如今，轻易就能实现广泛增长的时代已经过去，新的发展阶段要求重点聚焦执行、运营效率和战略承诺。

当前，尽管跨国企业对短期收入增长的信心有所减弱，但对长期前景明显较为乐观。他们的具体行动也佐证了这一观点，绝大多数跨国企业已经选择保持或追加投资，以维持竞争力并获取本地创新成果。此次调查也揭示了企业从寻求扩张转变为追求盈利这一战略转向，推动这一转向的措施包括优化员工队伍，提高运营效率以及深度开展供应链和研发本地化。

实质上，跨国企业在中国发展已经从纯粹关注市场潜力转向寻求战略韧性。尽管如今需要采取更复杂、更细致的方式在华深耕，但对于那些愿意主动适应，优化和本地化的企业而言，中国仍是一个不可或缺的市场。

# 附录

## 受访者人数

137

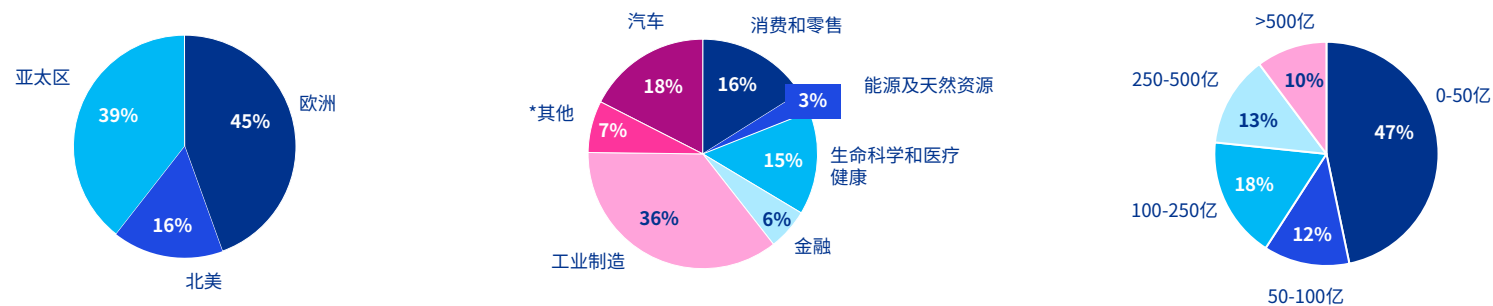
## 调查周期

2025年6月至9月

## 目标受访者

在中国内地运营的跨国企业的主要内地和香港高管

图33、34和35：受访企业的全球总部所在地区、所属行业\*和中国内地年收入（人民币）



问题：贵公司的全球总部位于哪个国家/地区？以下哪项与您所在的行业最为相符？贵公司最近财年在中国内地的收入（人民币）多少？

资料来源：毕马威2025年跨国企业中国展望调查

\*此次调查中，仅汽车、消费和零售、工业制造、生命科学和医疗健康行业作出回应的受访者数量足以代表对应行业的情况。