

美国中国总商会  
美国中国总商会基金会

19 E 48th Street, 3rd Floor, New York, NY 10017

[www.cgccusa.org](http://www.cgccusa.org)

Tel: (646) - 928 - 5129

Email: [contact@cgccusa.org](mailto:contact@cgccusa.org)

# 2025 在美中资企业 年度商业调查报告

2025年5月



# 目录

## 01

|            |    |
|------------|----|
| 会长致辞 ..... | 01 |
|------------|----|

## 02

|            |    |
|------------|----|
| 执行摘要 ..... | 03 |
|------------|----|

## 03

|                    |    |
|--------------------|----|
| 调研方法与受访企业概况 .....  | 06 |
| 3.1 方法概述 .....     | 07 |
| 3.2 受访企业特征概述 ..... | 07 |

## 04

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 企业经营状况及对美国投资与营商环境展望 .....         | 13 |
| 4.1 对美国整体投资与营商环境的评估与反馈 .....      | 14 |
| 4.2 在美中资企业的年度经营状况 .....           | 18 |
| 4.3 对宏观环境的前景展望及对企业投资发展策略的调整 ..... | 23 |
| 关键发现与发展建议 .....                   | 28 |

## 05

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 年度专题：变革时代的管理之道 .....  | 30 |
| 5.1 企业数字化转型 .....     | 31 |
| 5.2 韧性与高适应性的供应链 ..... | 43 |
| 5.3 驾驭地缘政治变革 .....    | 54 |

## 06

|                 |    |
|-----------------|----|
| 关于美国中国总商会 ..... | 65 |
|-----------------|----|

## 07

|                    |    |
|--------------------|----|
| 关于美国中国总商会基金会 ..... | 67 |
|--------------------|----|

## 08

|          |    |
|----------|----|
| 致谢 ..... | 68 |
|----------|----|

# 01.

## 会长致辞

亲爱的朋友们，

很荣幸与大家分享美国中国总商会第十二期《2025 在美中资企业年度商业调查报告》。在全球经济持续转型与中美关系错综复杂的背景下，这份报告凝聚了近百家在美中资企业的宝贵意见和经验，反映了当下经营环境的严峻挑战，更凸显了中国企业坚韧的应对能力和不断求变的决心，为在美中资企业的未来发展注入了信心。

2024 年，中美经贸关系再度承压，关税调整与技术出口管制持续升级，加重了中资企业的成本负担和市场压力。同时，美国经济虽有所企稳，但高利率、通胀与劳动力紧缺局面仍存，不确定性加剧。在此背景下，如何适应新环境成为在美中资企业共同的关键课题。

当前美国政府实施的一系列关税措施和贸易保护政策，严重扰乱了中美两国经贸关系的正常发展，破坏了过去数十年来双方共同建立的产业链合作基础。长期以来，中美两国经济高度互补，贸易投资紧密相连。贸易战不仅未能实现预期的制造业回流目标，反而增加了企业成本，削弱了双方市场的活力与信心。唯有加强对话与合作，才能推动中美经贸关系重回稳定发展轨道，实现互利共赢。

本次调查表明，在美中资企业经历数年的更为严峻的市场环境的洗礼，整体的负面感受和情绪已经开始弱化，投资决策则仍理性地趋于谨慎与分化。情绪稳定的同时，不少企业基于各自面对的实际情况收缩或推迟投资计划，反映出地缘政治紧张确实也增加了市场拓展难度。但同时，中资企业表现出卓越的适应性与战略灵活性，通过推进数字化转型、增强供应链韧性和强化合规与本土化经营，务实积极地应对挑战，持续推动在美业务发展。

贸易与投资长期以来都是连接中美两国的重要纽带。尽管短期困难持续存在，但过去数十年的经验证明，两国经贸合作带来的共赢效应远远超过分歧所带来的影响。我们相信，通过双方企业和政府之间持续的沟通与协调，协调贸易安排、消除政策障碍，仍有可能为在美中资企业创造更具建设性的外部环境。

美国中国总商会作为连接中美企业的重要桥梁，成立 20 年来始终致力于为会员企业提供切实的支持与服务。我们深知，在当前复杂的形势下，中资企业比以往任何时候都更加需要准确、透明和及时的信息。我们将持续深化“在美中资企业年度商业调查”的研究工作，提供更多前瞻性洞察，协助企业有效应对变化、捕捉机遇。

在此，我谨代表总商会及总商会基金会向所有参与此次调查的企业表达衷心感谢。正是你们的积极参与与真知灼见，使得这份报告成为中美商业界不可或缺的参考工具。同时，我也诚挚感谢长期以来关心和支持总商会发展的各界朋友。

未来，挑战依然存在，但机会也始终并存。美国中国总商会愿与大家继续携手，共同致力于推动中美经贸合作互利共赢，为中美关系的发展与全球经济的可持续增长贡献力量。

胡威

美国中国总商会会长

中国银行美国地区行长兼首席执行官

# 02.

## 执行摘要

在全球经济格局深度调整与地缘政治形势复杂多变的背景下，2024 年以来美中商贸关系及美国国内宏观经济环境经历了深刻变化，对在美中资企业产生了深远影响：

- 美中商贸关系持续面临挑战。美国对中国商品加征关税、实施高科技领域出口管制等措施，给双边贸易与投资带来阶段性的阻碍。据中国海关在 2025 年 3 月 7 日公布的统计，今年 1 至 2 月份，以美元计算，中国对美国的货物出口额同比仅增长 2.3%，大大低于路透社经济学家意见调查的 5% 的增长预期，这也是自 2024 年 4 月份以来的最低增幅。
- 美国国内宏观经济环境复杂，通胀虽有所缓和但仍维持一定水平，劳动力市场紧张，利率波动对企业融资和经营成本产生较大影响。

美国中国总商会本次调研从企业经营状况、对美国投资与营商环境展望、数字化转型、供应链韧性以及地缘政治应对等多个角度切入，呈现出一系列关键发现：

### 1 投资与营商环境：在美中资企业对美国投资和营商环境的负面感受稍显弱化，而投资策略仍呈现分化。

2024 年美国投资和营商环境评价较 2023 年明显改善，负面评价从 61% 大幅下降至 43%（降低 18 个百分点），中性评价从 27% 上升至 33%，正面评价从 13% 提升至 23%；特别是“大幅恶化”比例从 16% 显著减少至仅 3%。企业对市场的极端悲观情绪有所缓解，商业信心有所恢复。同时企业投资决策分化明显，略超半数的企业（53%）维持了去年的投资规模，其他企业基于自身业务情况选择增加（26%）或减少（20%）投资，份额较为接近。在品牌营销方面，中资企业面临诸多挑战，“美国对华监管和制裁政策较为复杂模糊”被 73% 的企业提及，成为首要难题，“美国舆论中普遍存在的反华情绪”占比 67%，这些都严重阻碍了企业品牌在美国市场的推广与形象塑造，表明企业在品牌营销上受政策和舆论因素影响巨大。

### 2 企业经营状况：2024 年中资企业收入趋稳、营利微升，但整体利润率仍偏低、品牌推广仍待加强。

2024 年，30% 的受访企业收入实现增长，其中更有 13% 的受访企业收入上升 20% 及以上，40% 的企业报告收入基本维持不变。同时企业营利状况也有所改善，

但整体水平仍有待提高。息税前利润率在 0-15% 的企业占比最高，达 43%，“息税前利润率 ≥ 15%”的盈利优质的企业仅占 7%，是历年调研中占比最低的一次且首次跌入了 10% 以内。在提升品牌知名度和信任度方面，企业采取了多种策略，其中“建立清晰有效的客户沟通机制”占比 73%，“提供优质的产品和服务”占 70%，这表明企业注重从基础层面提升品牌形象；但在市场营销、企业社会责任等方面的投入和重视程度相对较弱（均占比约三分之一），仍有较大提升空间。

### 3 宏观环境展望及策略调整：中资企业对未来中美关系预期不乐观，经营挑战增多，投资与收入预期趋于谨慎。

在政治和文化关系方面，41% 的受访企业认为“中度恶化”；在经贸关系方面，48% 的企业持此观点。2025-2026 年，在美中资企业将面临诸多挑战，“中美双边关系（政治和文化关系）处于僵持状态”被 90% 的企业视为最大挑战，“通货膨胀和不稳定的美国经济”占比 80%，凸显了外部环境对企业经营的重大影响。企业未来的商业目标主要集中在提升盈利能力（83%）、恢复和发展现有业务（70%），并加强市场拓展（57%）和品牌建设（47%）。然而，企业对未来两年在美业务年收入预期较为保守，虽有 33% 的企业预计收入增加 0-20%，但认为收入下降的企业占比上升至 30%，反映出企业对未来市场环境不确定性的担忧。

### 4 数字化转型：多数在美中资企业高度重视数字化转型但推进情况并不均衡，未来将稳步推进并增加投入。

虽然高达 60% 的受访企业将数字化转型视为核心战略，但 16% 的受访企业尚未启动，24% 尚处于初期研究阶段，反映出部分企业在转型行动上较为滞后。企业普遍认为数字化转型能提升运营效率（92% 认为能“提升企业运营效率和精细化管理水平，加强合规性与运营安全性”）和数据资产价值（80% 认可“提升数据资产积累和应用能力”），但也面临技术整合（84% 受“现有系统与新数字化方案兼容性差”困扰）和成本投入（84% 认为“转型所需要的软硬件投入成本过高”）等挑战。未来 1-2 年，企业数字化转型将以稳步推进为主：52% 的企业将维持当前推进速度或投资比例，稳步推进数字化转型；28% 的企业计划加大投资或加速投

资，积极拥抱转型，期望借此提升竞争力。

5

**供应链韧性建设：中资企业供应链风险突出，韧性建设推进谨慎，未来聚焦多元化与风险管控。**

地缘政治冲突（91% 的企业认为构成显著威胁）、汇率波动（70%）、原材料供应（57%）及自然灾害（48%）是企业供应链面临的主要风险因素，这反映出企业供应链受宏观环境和基础供应稳定性影响较大。多数企业认为自身供应链具备一定基础但仍需提升，另有 35% 认为好于行业平均水平，更有 13% 的企业认为处于行业领先水平。在为强化供应链能力而愿意投入的资金方面，企业较为谨慎，82% 的企业计划投入上一年度净利润的 1-10%。目前，企业供应链韧性建设进展不一，约三分之一处于初期研究阶段，约五分之一尚未开展系统性建设，可喜的是略超半数的企业则已进入实践或优化阶段，整体处于从认知启动向深度建设过渡的状态。未来 1-2 年，企业将通过供应链多元化、物料储备、供应商合作及对供应商的财务健康给与主动关注等举措来提升供应链韧性。

6

**地缘政治应对：对特朗普总统第二任期政策走势的预期推动企业投资意愿分化，策略更趋审慎。**

50% 的受访企业明确表示会调低在美国市场的投资优先级以规避政策风险，其中更是有 22% 选择的是大幅降低；仅有 22% 的企业选择提高在美国市场的投资优先级。在关税政策、市场环境恶化的预期下，当选择具体的美国国内投资地点时，企业更看重当地政策的友好度（96%）、为企业提供的税收优惠（68%）以及产业扶持政策（64%）。在高科技领域受限情况下，企业将多采取迂回合作（36%）、本土合作（27%）及自主研发策略（20%）。新的宏观环境下，在美中资企业对与当地企业合作持审慎态度，40% 的受访企业表示需根据具体项目评估后决策，19% 因担心政策干扰而大概率不会合作。多数企业（85%）认为美国新政府政策将对美国各州营商环境影响明显，体现出政策变动对企业经营环境的广泛影响。

**基于上述发现，我们为在美中资企业提出以下建议：**

**1. 宏观营商环境应对与经营策略调整：**

- 关注宏观经济形势和政策变化，稳定收入预期，加强成本控制，寻求业务增长机会，加强风险管理。
- 深入解读监管政策，应对合规和法律风险，制定合理人才战略；灵活开展公关活动，打造本土化品牌营销方案，提升品牌接受度。

**2. 数字化转型推进：**

- 以市场痛点为导向，制定数字化转型战略；
- 采用“混合云 + 模块化”架构，平衡技术成本与效益；
- 推动组织变革，提升员工数字化能力；
- 将合规要求融入技术架构，利用技术实现合规自动化；
- 加强与本土企业合作，借鉴中国经验并进行本土化改造；
- 探索新业务模式，实现数据资产变现。

**3. 供应链韧性建设：**

- 构建“全维度风险感知体系”，加强宏观环境监测和供应商管理；
- 构建弹性网络，优化生产、物流和库存布局；
- 推进技术赋能，实现供应链数字化和智能化；
- 加强生态协同，建立与供应商、物流商等的合作机制；
- 强化组织与文化建设，设立专门机构，培养复合型人才，塑造“容错 - 迭代”文化。

**4. 地缘政治应对策略：**

- 动态评估政策适配性，构建“核心 + 备份”投资组合，捕捉政策红利；
- 以友好度为锚点，结合产业链配套和合规成本考量进行区域精准布局；
- 通过本土合作合规化、研发布局分散化等方式应对高科技限制；
- 优化人才战略，建立定制化培训体系，提升本土人才引力，加强储备人才管理；
- 构建合作生态，设计风险共担机制，加强合规审查，通过行业联盟协同发声。

03.

# 调研方法与 受访企业概况

3.1 方法概述

《在美中资企业年度商业调查报告》由美国中国总商会和美国中国总商会基金会于 2014 年首次发布。该旗舰项目旨在发掘在美中资企业的主要趋势和整体营商情绪，并为读者提供深入了解这些行业发展的机会。

本报告基于美国中国总商会第十二次“在美中资企业年度商业调查”的数据和部分中资企业管理人员访谈完成。今年的调查以“变革时代的管理之道”为主题，具体开展于 2025 年 3 月至 4 月。

美国中国总商会设计并分发了调查问卷。该问卷由两部分组成：

- ▶ 第一部分的一般性问题共计 31 个，包含企业基本信息、关于其 2024 年在美业务的总体表现，以及对未来美国市场环境的预期和判断。
- ▶ 第二部分则在“变革时代的管理之道”的主题指引下，具体设计了 3 个高度相关的子专题：
  - “企业数字化转型”专题，共计 9 道题目，了解在美中资企业对最新内涵的数字化转型工作的认知、实践状况以及未来规划。
  - “韧性 & 高适应性的供应链”专题，共计 8 道题目，旨在全面了解受访企业在构建韧性 & 高适应性供应链过程中的认知、实践状况以及未来规划。
  - “驾驭地缘政治变革”专题，共计 8 道题目，旨在了解在特朗普总统第二任期中美双边关系动态变化的现实影响下，中国企业在美投资决策的考量因素、战略调整方向，以及对美国不同州营商环境的看法与偏好。

需特别说明的是，问卷收集工作于 2025 年 4 月 2 日，即美国正式发起全面对等关税制裁当日之前已全部完成。在这一关键时间节点之后，受关税制裁等相关政策影响，企业面临的经营环境发生显著变化，其态度可能会更为悲观，而本次调研进行期间并未受到该因素干扰。

总商会对调查获得的数据进行了整理和分析，并将相关议题的反馈数据与以往几年的调查数据进行了对比，确定了核心发现和建议，并撰写了报告。

美国中国总商会感谢所有参加调研的企业以及接受访谈的企业管理层在这项重要研究中的积极贡献。



3.2 受访企业特征概述

如图 1 所示，受访企业在美国的运营涉及全球行业分类标准 (GICS) 中的全部 11 个行业。与往年情况相同，在今年的受访企业总体样本中，金融机构占比最多，达到 23%；其次为工业、能源以及非必需消费品行业企业，各自占比均为 10%。其次是通信服务、房地产、材料和必需消费品行业，在受访样本中占比均为 7%。公用事业、信息技术和医疗保健行业的受访企业占比最少，均为 3%。具体分布如下：

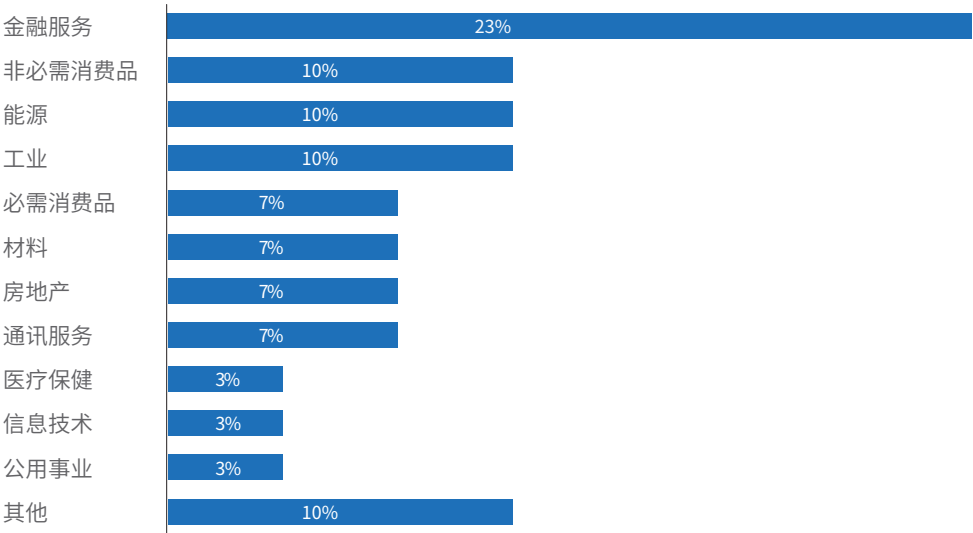


图 1：受访企业在不同行业中的分布

具体到受访企业在美国建立其商业实体的起始年份，图 2 显示今年受访企业中，在 2014 年开始在美国启动业务的企业占比最多，其次为 1997 年，之后依次为 2011、2009 和 2002 年。从整体上看，2006 年以后在美启动业务的企业在今年的受访企业中占据更大比例。

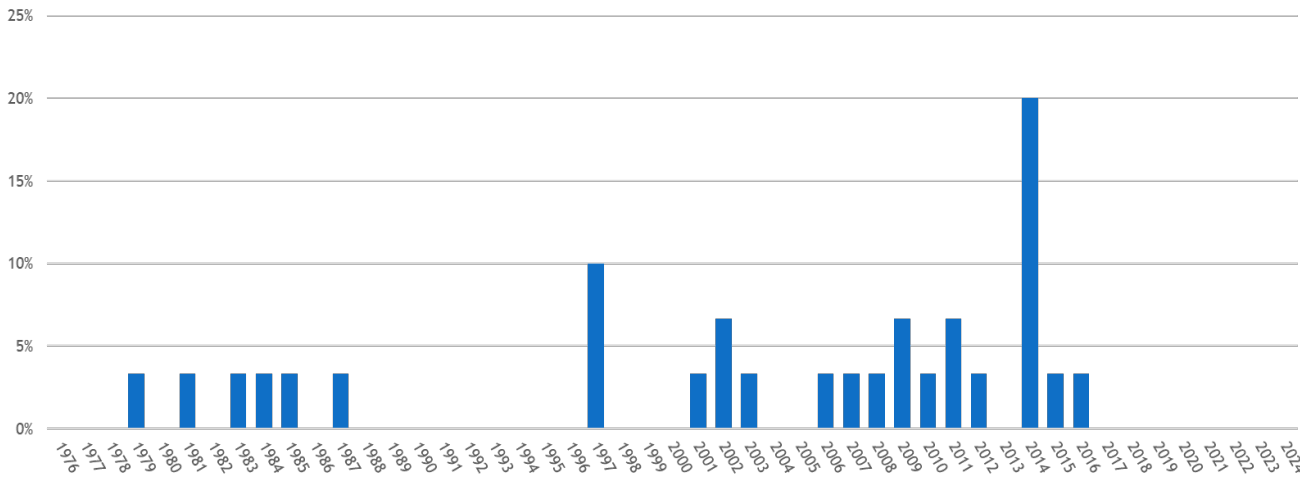


图 2：受访企业在美国建立其商业实体的起始年份

今年受访企业在美国的运营场地和设施的分布与美国主要的经济活跃地区呈现了较高的吻合。如图 3 所示，位于美国西海岸的加州是在美中资企业运营场地和设施最为密集的一个州，占比 12.1%；位于美国东海岸的纽约州其次，总体占比为 10.3%。排名第三的州为德克萨斯州，占比 6.3%（提示 分布图只反映今年受访企业的在美国业务布局情况，仅为所有在美中资企业业务分布的一个概要性参考）。

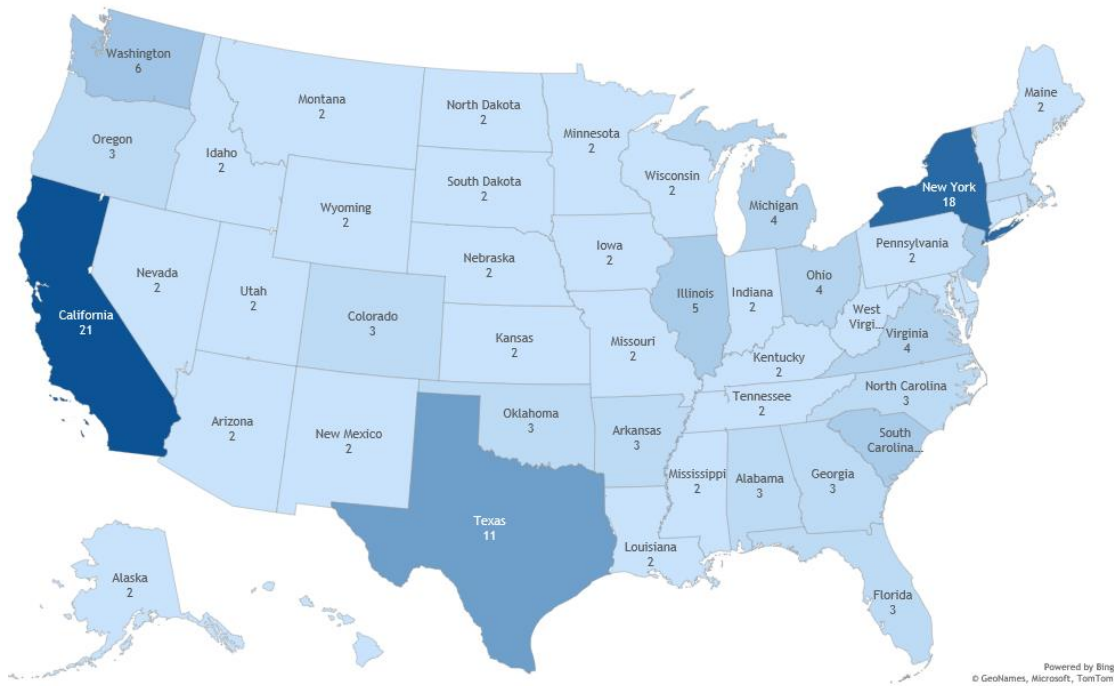


图 3：受访企业在美国的运营场地与设施的地理分布

从今年受访的在美中资企业的美国业务员工总数来看，员工数 0-50 人的企业占据多数，总体占比达到 40%；51-100 人的中小型企业占比为 23%；超过 100 人的中大型企业整体占比为 36%，其中 101-500 人的企业占比 23%，人数超过 500 人的规模较大的企业，占今年受访企业样本总数的 13%。

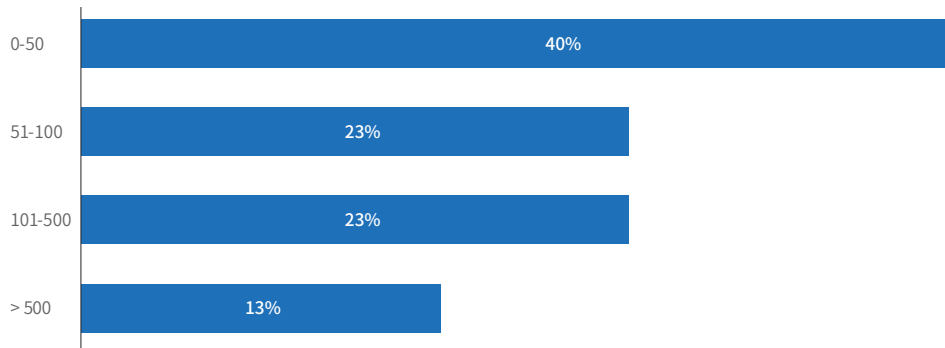


图 4：受访的在美中资企业的美国业务所雇佣的员工总数规模分布

从在美中资企业的美国业务的雇员结构上看，在一定程度上呈现出“美国本地化”特征。具体而言，21% 的样本企业报告其美国业务里来自中国的员工占比小于 1%（可视为高度的美国本土化）；另有 21% 的企业报告其来自中国的员工占比在 1%-10%。这两种企业合计占比 42%。在所有受访企业中，来自中国的员工占美国业务总雇员 20% 以上的企业，占比 31%。这样的分布显示，部分在美中

资企业以非中国籍员工为主，但距离较深度的“美国本地化”发展阶段仍有提升空间。



图 5：在美中资企业的美国业务团队中，来自中国的员工的占比分布情况

从今年受访的在美中资企业的母公司的所有制结构上看，纯国资企业占比 43%，是样本中占比最多的群体类型。位居第二的是纯民营企业，占比 37%。国资控股的混合所有制企业占比 13%。国资参股比例在 10%-50% 的混合所有制企业、国资参股比例小于 10% 的企业以及其他类型企业，占比均为 3%。总体分布来看，有国资参与的企业与纯民营企业的比例大致为 6:4。

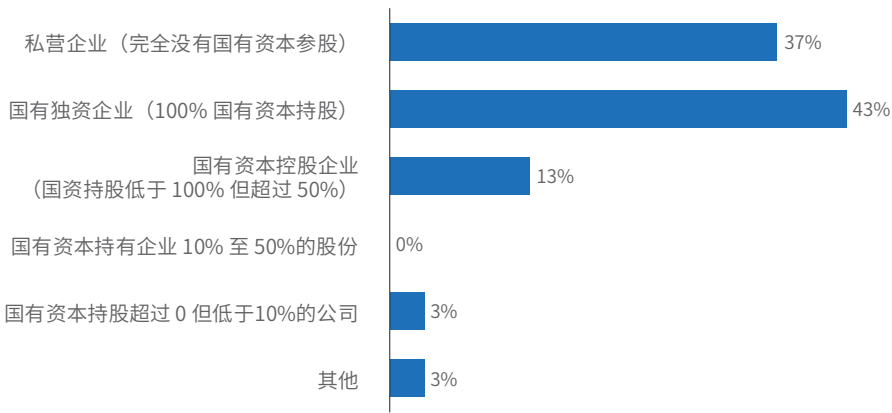


图 6：受访企业母公司的所有制结构分布

今年受访企业中，上市公司占比 30%，其中自身在美国业务上市的企业占 3%，由上市公司控股美国业务的企业占 27%；非上市公司占比 70%。上市地点方面，主要集中在中国大陆和香港地区。其中，在中国大陆上市的企业占比最高，达 90%；在香港上市的企业占比 85%，说明这些上市的母公司中，大部分是同时在大陆和香港上市。

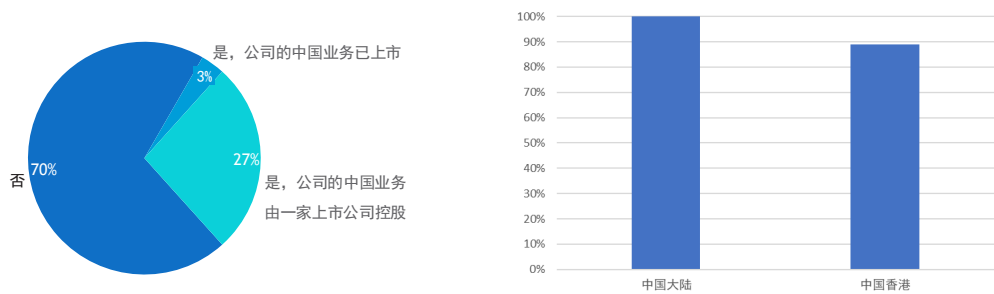


图 7：受访在美中资企业本身或母公司是否为上市公司。如果上市，上市地在哪里

受访企业中，多数在美国的业务已正式注册企业平台。具体来说，63% 的企业采取绿地投资方式（即自主建立美国业务平台公司）；13% 通过兼并收购方式进入美国市场；7% 选择中美合资方式启动美国业务平台；17% 的企业使用没有经营资质的代表处 / 办事处；另有 17 为其他方式。

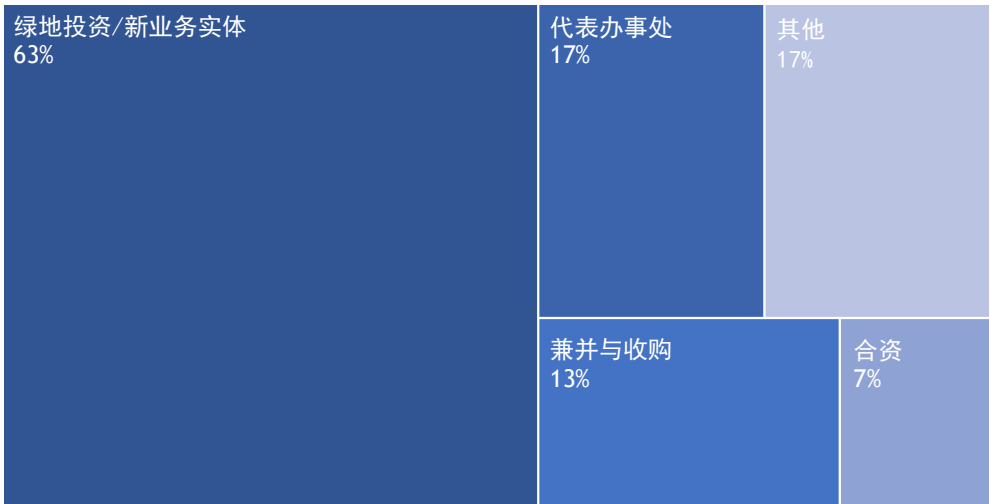


图 8：受访在美中资企业的美国业务平台的建立方式

从美国业务收入占母公司全球收入的比例来看，70% 的企业其美国业务收入贡献占比小于 10%，并不突出；13% 的企业，其美国业务占全球收入比例在 10%-25% 之间；7% 的企业，其美国业务占全球收入比例在 25%-50% 之间；另有 10% 的企业，来自美国市场的收入占到其全球收入的半数以上，达到了一个显著重要的程度。

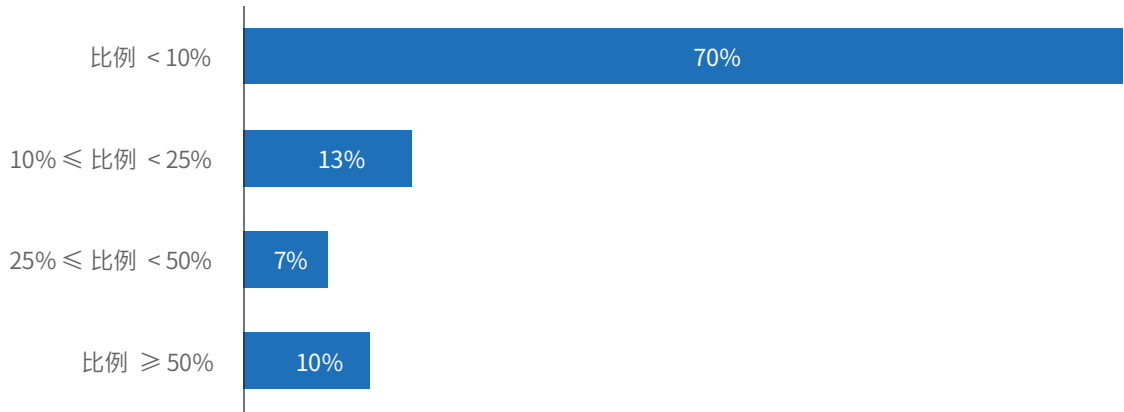


图 9：在美中资企业美国业务收入占其母公司全球业务收入的占比分布

而从在美中企的营利水平与其全球业务的营利水平的对比来看，30% 的受访企业的美国业务营利水平比全球水平落后超过 5 个百分点；7% 的企业美国业务营利水平比全球水平略低（差距在 5 个百分点之内）；37% 的受访企业报告与全球平均水平相同的表现；10% 的企业美国业务营利水平比全球水平略高（差距在 5 个百分点之内）；另外有 3% 的企业报告其美国业务营利水平比全球水平领先超过 5 百分点。13% 的企业表示不确定或暂不回答。

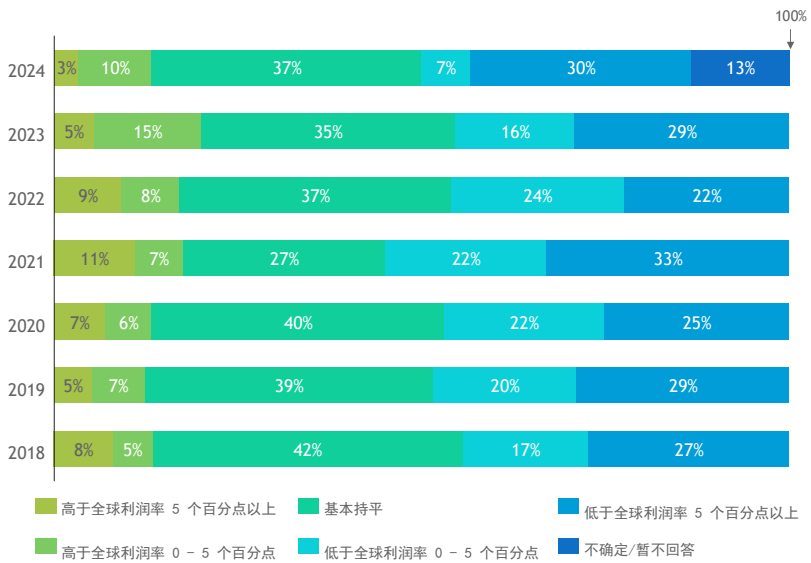


图 10：受访企业美国业务营利与全球水平的对比

在如何安置在美国市场获得的利润上，受访的在美中资企业中，47% 的企业选择将所有利润再投资在美国业务中；17% 的企业会将超过 50% 的美国业务利润再次进行美国本地投资，二者共计占总样本数的 64%。而选择将全部美国业务利润调配回中国的企业占样本总数的 23%；13% 的企业属于其他情况。

而观察右半张图从 2018-2024 的历年数据对比：

- ▶ 将所有利润再投资在美国的企业占比呈现波动变化：2018 年为 58%，2020 年达到最高的 64%，2024 年则为 47%。
- ▶ 将超过 50% 利润再投资在美国的企业占比在过去数年中也有波动：2019 年占比相对较高为 39%，2023 年的样本占比也达到 33%，而 2024 年则回落为 17%。
- ▶ 将所有利润调配回中国的企业占比在此次最新的调研中出现了显著上升：在 2023 年之前仅为个位百分数（在 2020 年的样本中甚至为零），但在此次最新调研中，该类比的占比显著跃升到了 23%。

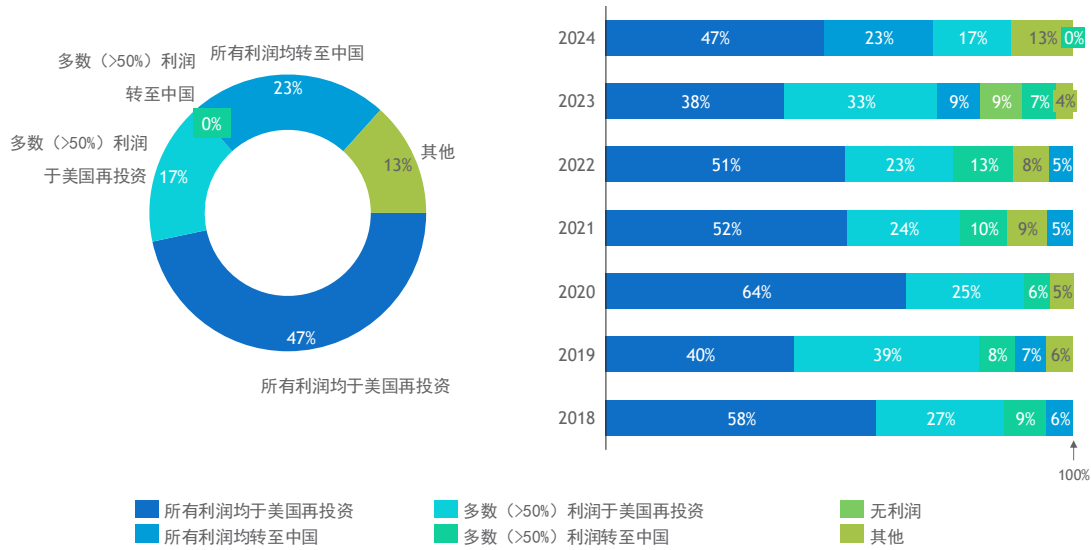


图 11：在美中资企业美国业务利润分配方式，以及历年数据对比

## 04.

企业经营状况  
及对美国投资与  
营商环境展望

“

与往年的调研一样，我们的问卷会了解在美中资企业在过去一个年度内对美国营商环境的整体感受，公司所实际取得的经营成绩以及对后续宏观环境的展望和相应的公司发展策略思考。

”

## 4.1 对美国整体投资与营商环境的评估与反馈

## 4.1.1 调研问题：与 2023 年相比，2024 年美国的投资和营商环境有何变化？（单选）

## ► 调研反馈分布

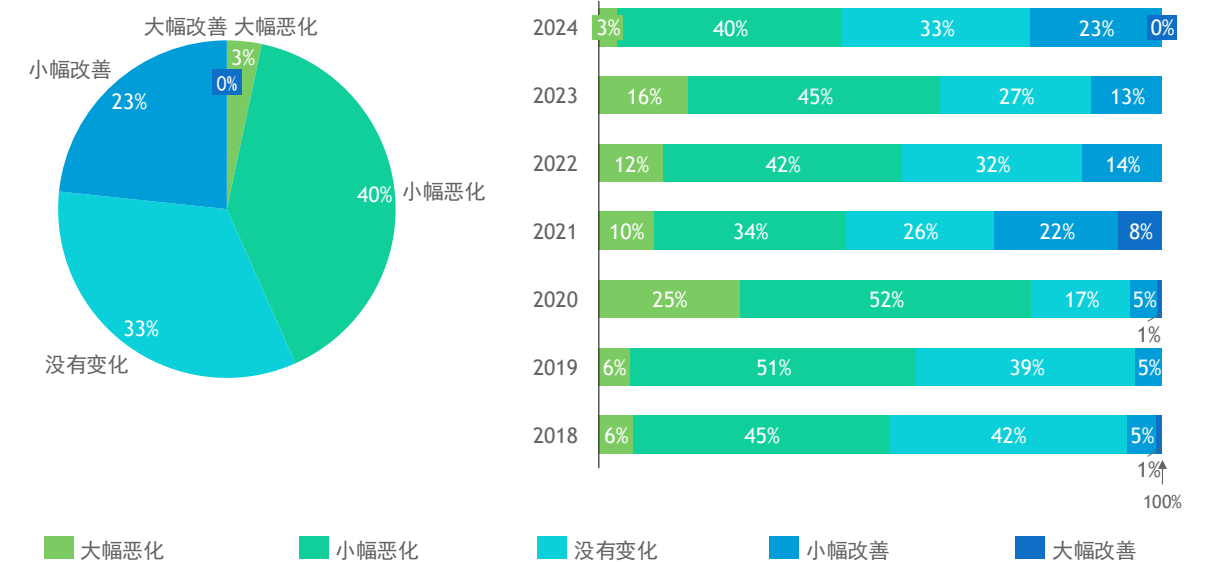


图 12：受访企业对美国 2024 年投资和营商环境变化的反馈及历史数据对比

## ► 调研数据解读

2024 年的调研结果显示：

- 积极趋势已经开始显现：2024 年美国投资和营商环境评价较 2023 年明显改善，负面评价从 61% 大幅降至 43%（降低 18 个百分点），中性评价从 27% 上升至 33%，正面评价从 13% 提升至 23%；特别是“大幅恶化”比例从 16% 显著减少至仅 3%。
- 结合历史数据看，2024 年 44% 的负面评价与 2021 年水平相当，远低于 2020 年的历史低谷期（77%）；2024 年的 23% 正面评价虽未达 2021 年的峰值（30%），但已是自 2021 年之后的最高水平，远高于 2018-2020 年期间的 5-6% 的低水平。

- 企业情绪的稳定性增强：2024 年“没有变化”比例达 33%，为 2019 年（39%）以来的多年最高水平；同时“小幅改善”比例从 2023 年的 13% 大幅提升至 23%，而“大幅改善”为 0%，反映中资企业对市场环境的情绪趋于稳定且温和向好，极端评价（包括“大幅恶化”和“大幅改善”）都有所减少。

总体而言，2024 年受访企业对美国投资和营商环境的负面评价出现明显弱化，企业对市场的极端悲观情绪大幅缓解，中性和积极转变评价占比提升，表明商业信心已经有所恢复。虽然仍有相当比例的企业认为环境有所恶化，但整体市场评价已转向更加平和与稳定的状态，为企业在美经营提供了相对较好的预期。

4.1.2 调研问题：请您对 2024 年美国投资与营商环境进行以下方面的评价

调研反馈分布

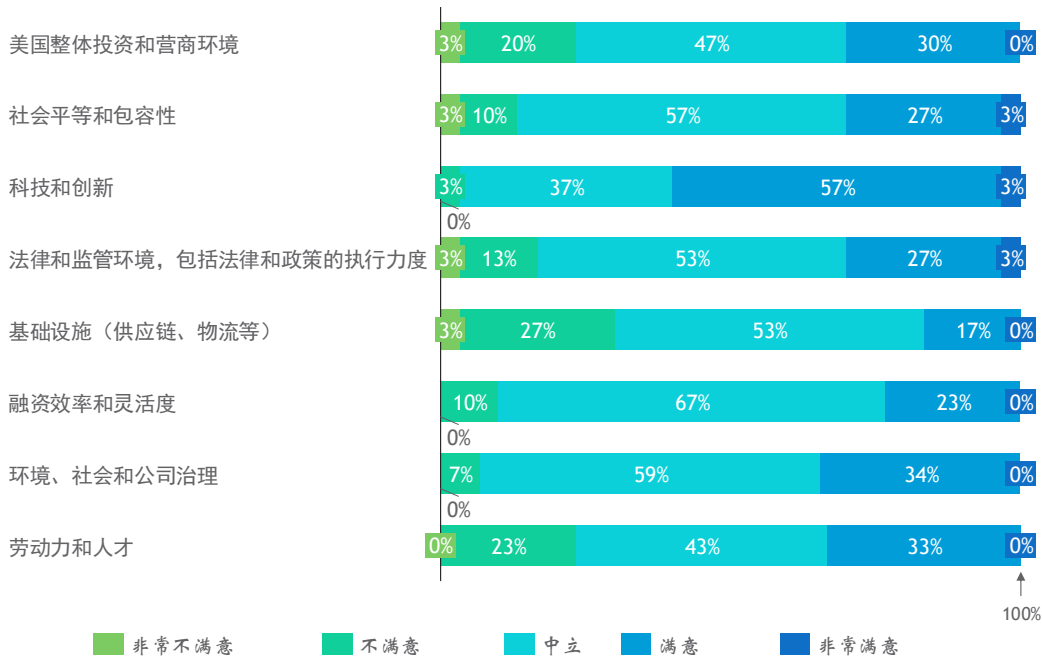


图 13：受访企业对美国投资和商业环境评价的分布

调研数据解读

在对 2024 年美国投资与营商环境各方面的评价中，不同维度呈现出明显差异：

- **整体环境**：企业态度分化明显，近半数持中立态度，说明美国投资与营商环境存在复杂因素，既无绝对吸引力让多数企业满意，也未差到被广泛否定，可能是机遇与挑战并存。
- **社会平等和包容性**：超半数中立，部分负面感受。反映出企业可能在实际运营中遭遇相关隐性壁垒或不公平现象。
- **科技和创新**：满意度较高。表明美国在科研投入、创新生态构建等方面成果显著，对企业有较强吸引力，是投资与营商的优势领域。
- **法律和监管环境**：中立居多，部分不满意。意味着美国法律监管体系复杂，执行力度存在不确定性，增加企业合规成本与运营风险，可能影响企业投资意愿。
- **基础设施（供应链、物流等）**：多数中立，有提升需求。

说明美国基础设施建设有基础但不够完善，在供应链效率、物流通达性等方面无法完全满足企业发展需求。

- **融资效率和灵活度**：多数中立，仍需改进。显示美国金融市场虽能提供一定融资渠道，但在灵活性、效率等方面未能充分契合企业多样化需求。
- **环境、社会和公司治理**：整体评价相对积极。体现企业在该领域与美国相关标准和理念适配度较高，或美国在此方面的政策引导和规范取得一定成效。
- **劳动力和人才**：感受分歧较大。说明美国劳动力市场在人才储备、技能匹配、人力成本等方面表现参差不齐，不同企业体验差异明显。

总体而言，美国投资与营商环境优势与问题并存。科技和创新是亮点，而法律监管复杂性、基础设施短板、融资完善度及劳动力市场不确定性等方面，是企业考量投资时的重要影响因素，需进一步优化以增强整体吸引力。

4.1.3 调研问题：在您看来，中国企业在美国市场品牌 / 营销方面面临的主要挑战有哪些？请选择所有适用项

调研反馈分布

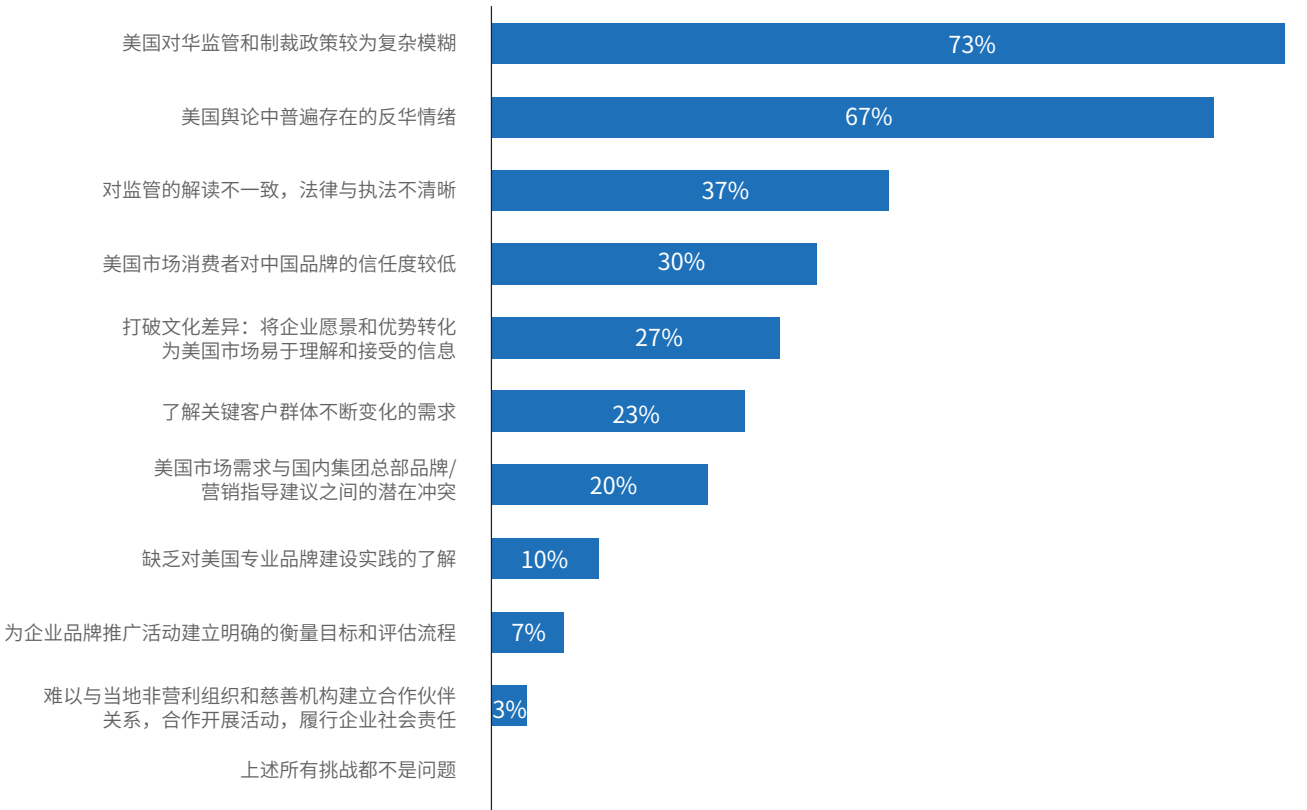


图 14：受访企业在美国做品牌推广和营销时面临的主要挑战

调研数据解读

调研结果显示，中国企业在美国市场品牌 / 营销方面面临诸多挑战。

- “美国对华监管和制裁政策较为复杂模糊”被 73% 的企业提及，成为首要挑战，凸显政策不确定性对企业品牌营销的重大影响。
- “美国舆论中普遍存在的反华情绪”占比 67%，位列第二，说明舆论环境对企业形象塑造和市场推广构成严重阻碍。
- “对监管的解读不一致，法律与执法不清晰”占 37%，反映出法律监管层面的模糊性增加了企业合规难度和运营风险。
- “美国市场消费者对中国品牌的信任度较低”占 30%，表明消费者认知和信任问题是企业拓展市场的一大障碍。
- 此外，“打破文化差异：将企业愿景和优势转化为美国市场易于理解和接受的信息”等挑战也被一定比例企业提及，涵盖文化、市场需求洞察、总部与海外市场协调等多方面问题，说明中国企业在美国市场品牌营销面临的挑战是多维度、综合性的。

4.1.4 调研问题：与 2023 年相比，2024 年贵公司在美国的新业务投资有何变化？

► 调研反馈分布

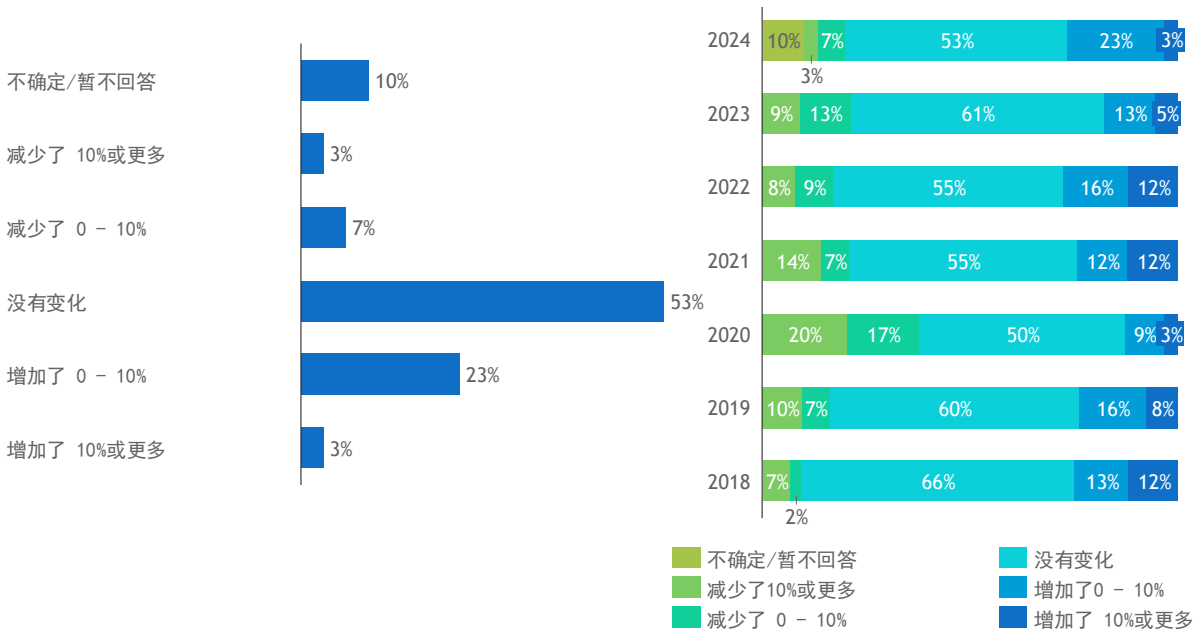


图 15: 受访企业 2024 年在美国新业务投资变化及往年反馈对比

4.2 在美中资企业的年度经营状况

4.2.1 调研问题：贵公司 2024 年在美国的年收入是多少？

► 调研反馈分布

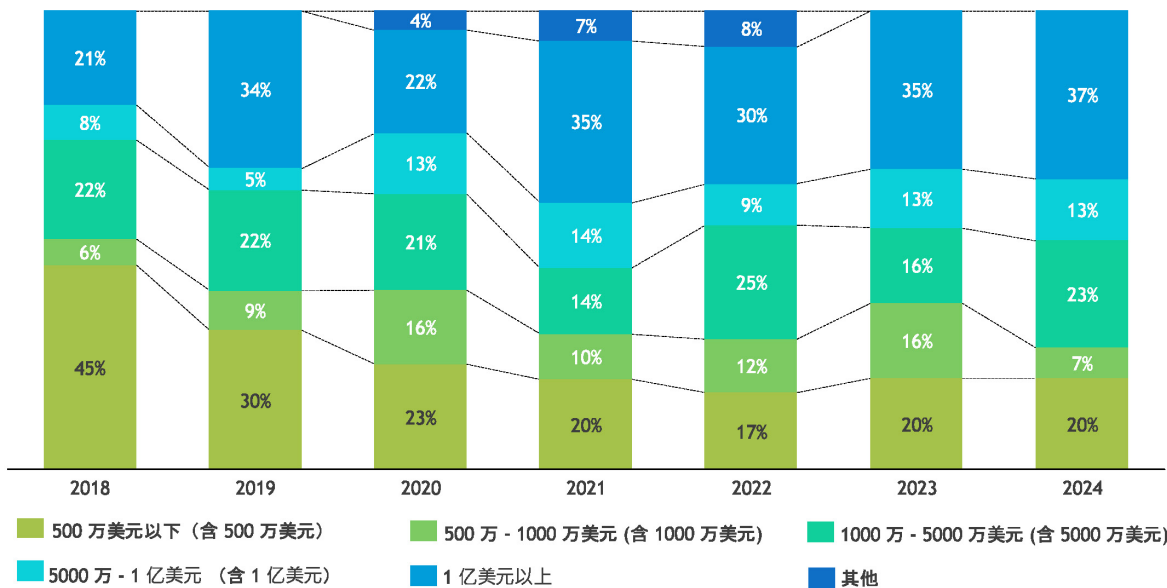


图 16: 受访企业 2024 年收入分布及往年数据对比

► 调研数据解读

从 2024 年本身的数据分布来看，整体上企业新业务投资决策呈现出分化态势，既有较多企业维持现状，也有不少企业开始增加投资，同时减少投资的企业虽占少数，但也有一定比例。这种分布情况表明美国市场对企业新业务投资的吸引力和影响力较为复杂，不同企业基于自身情况和对市场的判断，做出了不同的投资决策。

对比 2023 年的态度，2024 年企业在美国新业务投资的反馈呈现出：

- **占比最高项：**2024 年选择“没有变化”的企业占比最高，为 53%，较 2023 年的 61% 有所下降。
- **投资增加项：**选择“增加了 0-10%”的企业占 23%，相比 2023 年的 13% 有明显上升；选择“增加了 10% 或更多”的企业占 3%，与 2023 年持平。这显示出有更多企业在 2024 年倾向于增加新业务投资，尽管大幅增加（增加 10% 及以上）的企业占比没有变化，但适度增加投资（增加 0-10%）的企业占比提升显著，说明部分企业对美国市场的投资信心有所增强，开始尝试拓展业务。
- **投资减少项：**选择“减少了 0-10%”和“减少了 10% 或更多”的企业占比分别为 7% 和 3%，较 2023 年的 13% 和 9% 均有所降低。这反映出企业在 2024 年减少新业务投资的意愿降低，侧面说明美国市场环境在一定程度上对企业的负面冲击有所缓解，或者在美中资企业对于应对严峻市场环境的策略更为有信心，使得企业不再急于收缩投资规模。
- **不确定项：**选择“不确定 / 暂不回答”的企业占比 10%，高于 2023 年的 3%。这表明存在一定比例企业对投资情况持保留态度，反映出企业在美国新业务投资决策上存在一定观望情绪和不确定性。这可能是由于美国市场的政策、经济形势等因素仍存在变数，使得企业难以果断做出投资决策。

► 调研数据解读

从 2018-2024 年的数据对比来看，在美中资企业年收入分布呈现出一定的变化趋势：

- **最小规模企业变化：**2024 年，年收入在“500 万美元以下”的企业占比为 20%，与 2023 年的 20% 持平；这一占比相较于 2018 年的 45% 已大幅下降，表明最小规模企业在整体分布中的比重长期呈下降趋势。
- **中小规模企业占比变化：**2024 年，“500 万 -1000 万美元”的企业占比为 7%，较 2023 年的 16% 明显下降（减少 9 个百分点）；而“1000 万 -5000 万美元”企业占比从 2023 年的 16% 上升至 2024 年的 23%（增加 7 个百分点），显示部分企业实现了规模提升。
- **大中型企业占比稳定增长：**“5000 万 -1 亿美元”的企业占比从 2023 年的 13% 保持稳定至 2024 年的 13%；“1 亿美元以上”的大型企业占比从 2023 年的 35% 上升至 2024 年的 37%（增加 2 个百分点），延续了从 2018 年 21% 以来的整体上升趋势。

根据调研结果，在美中资企业的规模结构正在发生明显变化。小规模企业占比保持稳定，但 500 万 -1000 万美元规模企业的占比在近几年明显减少，同时 1000 万 -5000 万美元规模企业占比显著增加，这或反映出有更多小型企业成功实现了规模扩张。同时大型企业（1 亿美元以上）占比继续保持增长趋势，巩固了市场主导地位。整体来看，在美中资企业呈现出向更大规模发展的趋势，企业规模结构持续优化，中型和大型企业的整体占比不断加强，体现出在美中资企业整体发展的稳健性和成长性。

4.2.2 调研问题：贵公司 2024 年的美国年收入与 2023 年相比，有何变化？

调研反馈分布

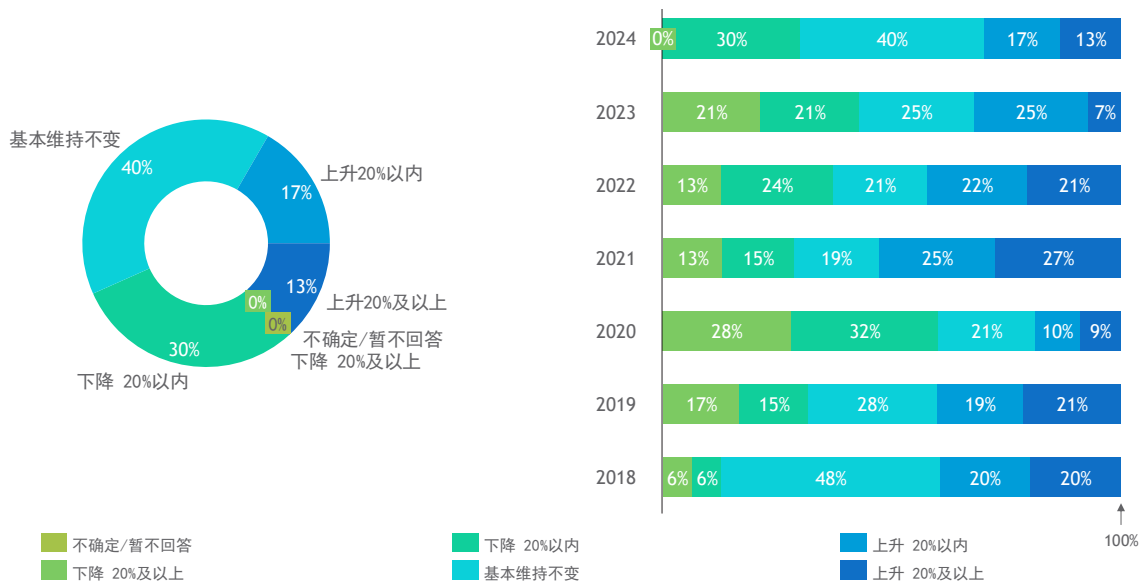


图 17：受访企业 2024 年收入与 2023 年对比变化及往年反馈数据对比

调研数据解读

从数据来看，2024 年在美中资企业年收入与 2023 年相比，呈现出较为明显的态势：

- “基本维持不变”的企业占比最大，达到 40%，这一比例相较于 2023 年的 25% 有大幅提升，说明多数企业在这一年收入稳定性增强。
- “下降 20% 以内”的企业占 30%，较 2023 年的 21% 有所增加，反映出部分企业面临一定的收入下行压力。
- “上升 20% 以内”的企业占 17%，相比 2023 年的 25% 有所减少。
- “上升 20% 及以上”的企业占 13%，较 2023 年的 7% 有所上升。
- 同时，“不确定 / 暂不回答”和“下降 20% 及以上”的企业占比在 2024 年均为 0%，而 2023 年均为 21% 和 21%。

整体而言，企业收入变化的不确定性降低，但收入增长的企业占比提升幅度有限，企业经营面临复杂局面。

4.2.3 调研问题：贵公司 2024 年美国业务的息税前利润率是多少？

调研反馈分布

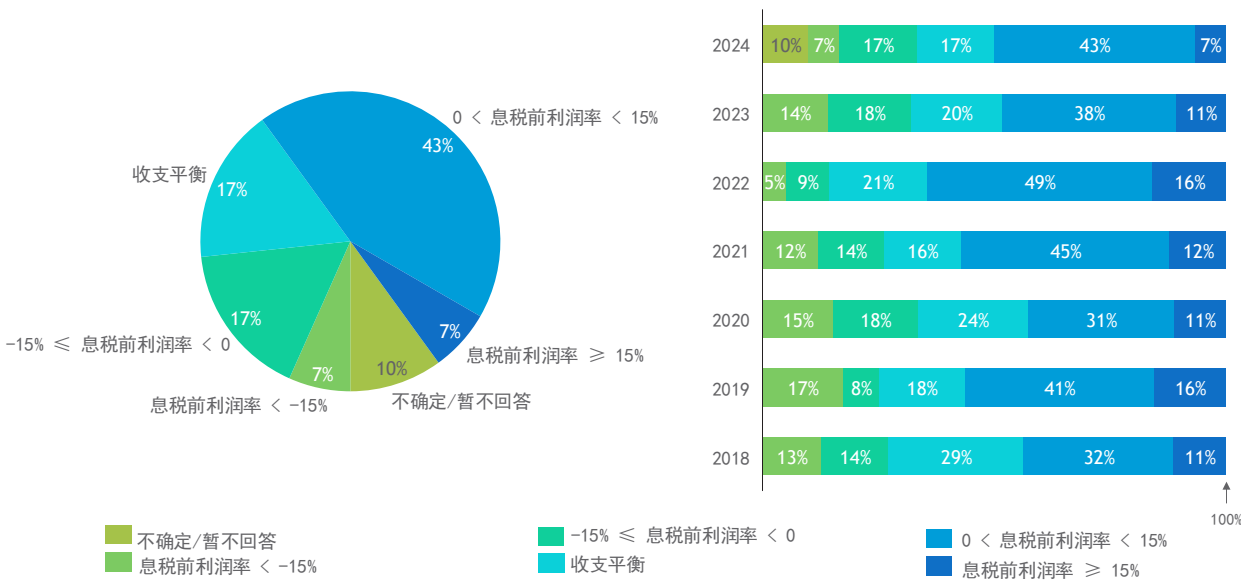


图 18：受访企业 2024 年美国业务息税前利润率分布及往年反馈数据对比

调研数据解读

2024 年在美中资企业美国业务息税前利润率分布呈现的特征是：

- 息税前利润率在 0-15% 的企业占比最高，达 43%，较 2023 年的 38% 有所上升。
- “收支平衡”的企业占 17%，与 2023 年的 20% 相比略有下降。
- “息税前利润率  $\geq 15\%$ ”的企业占 7%，较 2023 年的 11% 有所下降。
- “ $-15\% \leq$  息税前利润率  $< 0$ ”和“息税前利润率  $< -15\%$ ”的企业分别占 17% 和 7%。
- “不确定 / 暂不回答”的企业占 10%，较 2023 年的 14% 有所下降。

这样的分布表明多数企业息税前利润率处于较低水平但有所提升，实现较高利润率的企业比例减少，同时企业对于自身利润率情况的确定性有所增强。整体来看，企业盈利状况虽有一定改善趋势，但仍面临挑战，盈利水平有待进一步提高。

4.2.4 调研问题：2023 至 2024 年，贵公司的美国息税前利润率有何变化

调研反馈分布

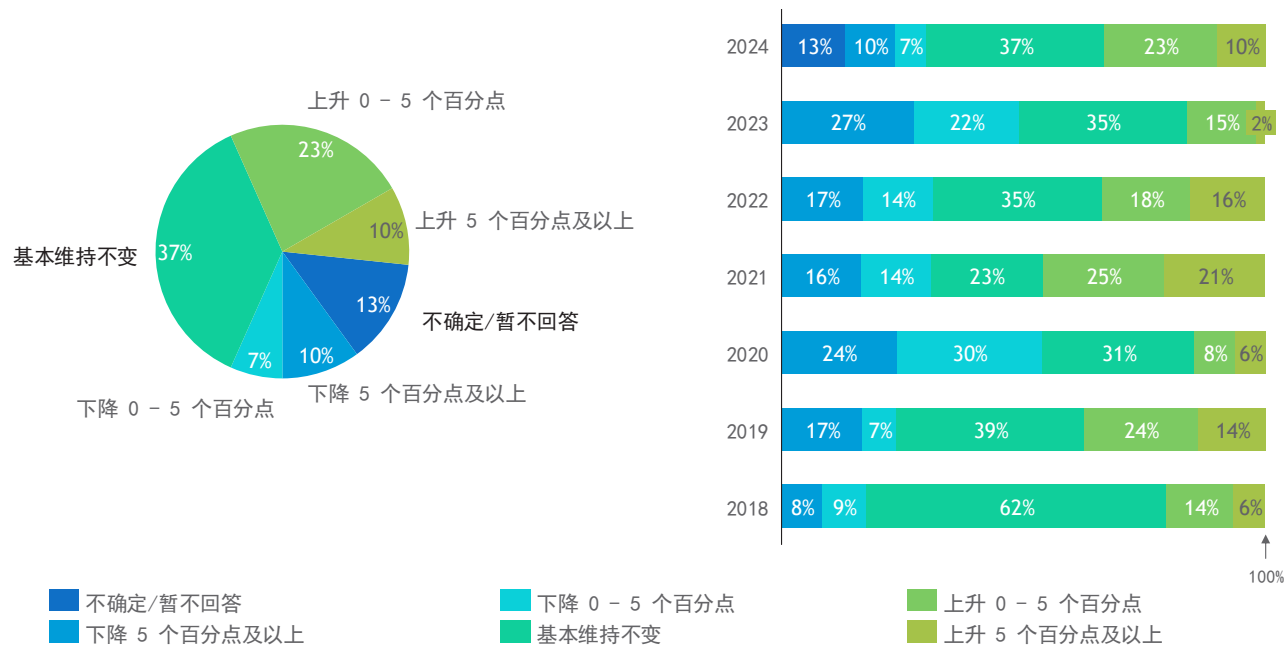


图 19: 受访企业 2024 年与 2023 年相比息税前利润率变化情况分布及往年反馈数据对比

4.2.5 调研问题：贵公司采取了哪些新的策略（如有）来建立或提升企业在美国的品牌知名度和信任度？请选择所有适用项

调研反馈分布

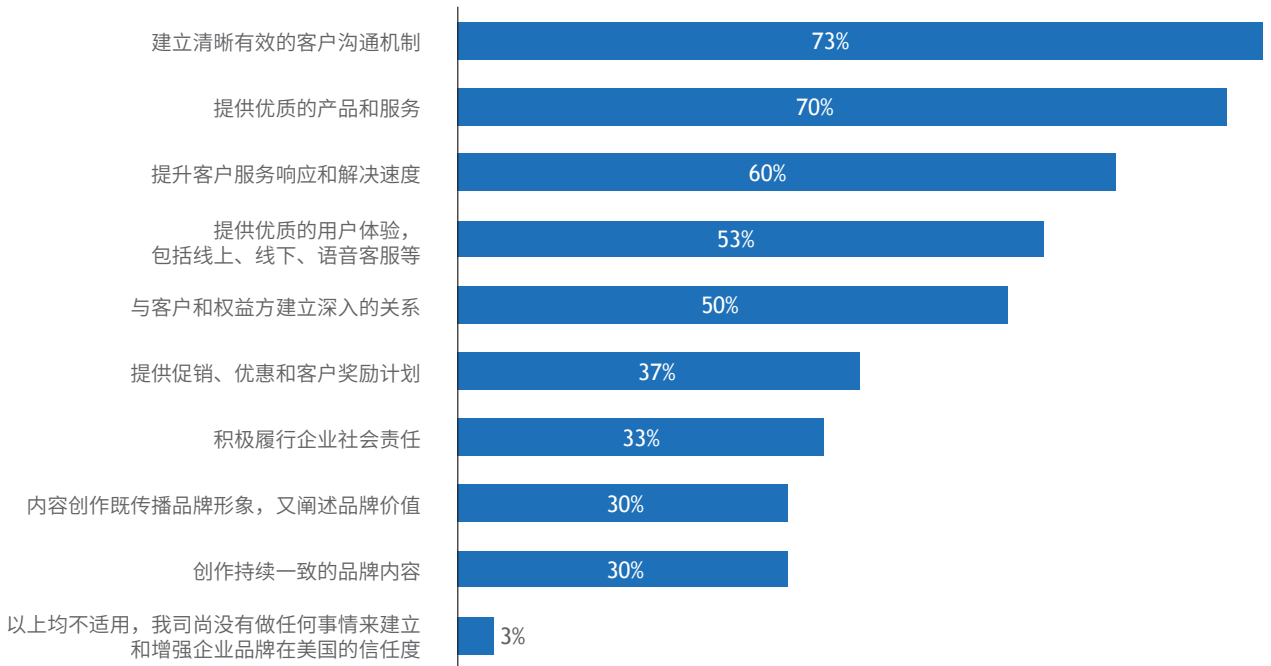


图 20: 受访企业所采取的建立或提升在美国的品牌知名度和信任度的策略

调研数据解读

2024 年在美中资企业息税前利润率变化显示出一定特征：

- “基本维持不变”的企业占比最高，为 37%，相较于 2023 年的 35% 略有上升。
- “上升 0-5 个百分点”的企业占 23%，较 2023 年的 15% 略微上升。
- “上升 5 个百分点及以上”的企业占 10%，显著高于 2023 年的 2%。
- “下降 0-5 个百分点”的企业占 7%，较 2023 年的 22% 有所减少。
- “下降 5 个百分点及以上”的企业占 10%，显著低于 2023 年的 27%。

整体来看，多数企业利润率保持稳定，且实现较大幅度上升的企业比例增加，同时出现较大幅度下降的企业比例有所减少，反映出企业在提升利润率方面取得明显成绩。

调研数据解读

调研结果显示，在建立或提升企业在美国的品牌知名度和信任度方面，企业持续采取着多种策略。其中：

- “建立清晰有效的客户沟通机制”占比最高，达 73%，表明企业高度重视与客户的交流互动，通过顺畅的沟通渠道来传递品牌信息。
- “提供优质的产品和服务”占 70%，说明产品和服务质量仍是企业立足市场、树立品牌形象的根本。
- “提升客户服务响应和解决速度”占 60%，反映出企业意识到快速解决客户问题对增强客户满意度和信任度的重要性。
- “提供优质的用户体验，包括线上、线下、语音客服等”占 53%，体现了企业注重全方位的用户体验塑造。
- “与客户和权益方建立深入的关系”占 50%，表明企业积极拓展合作关系网络，以巩固品牌地位。
- 相对而言，“提供促销、优惠和客户奖励计划”“积极履行企业社会责任”“内容创作既传播品牌形象，又阐述品牌价值”“创作持续一致的品牌内容”等策略的选择比例在 30%-37% 之间，说明这些方面企业的重视程度和投入力度稍弱，但也在逐步探索应用。仅有 3% 的企业表示未采取任何措施。

4.3 对宏观环境的前景展望及对企业投资发展策略的调整

4.3.1 调研问题：您如何展望 2025 年的中美关系？

► 调研反馈分布

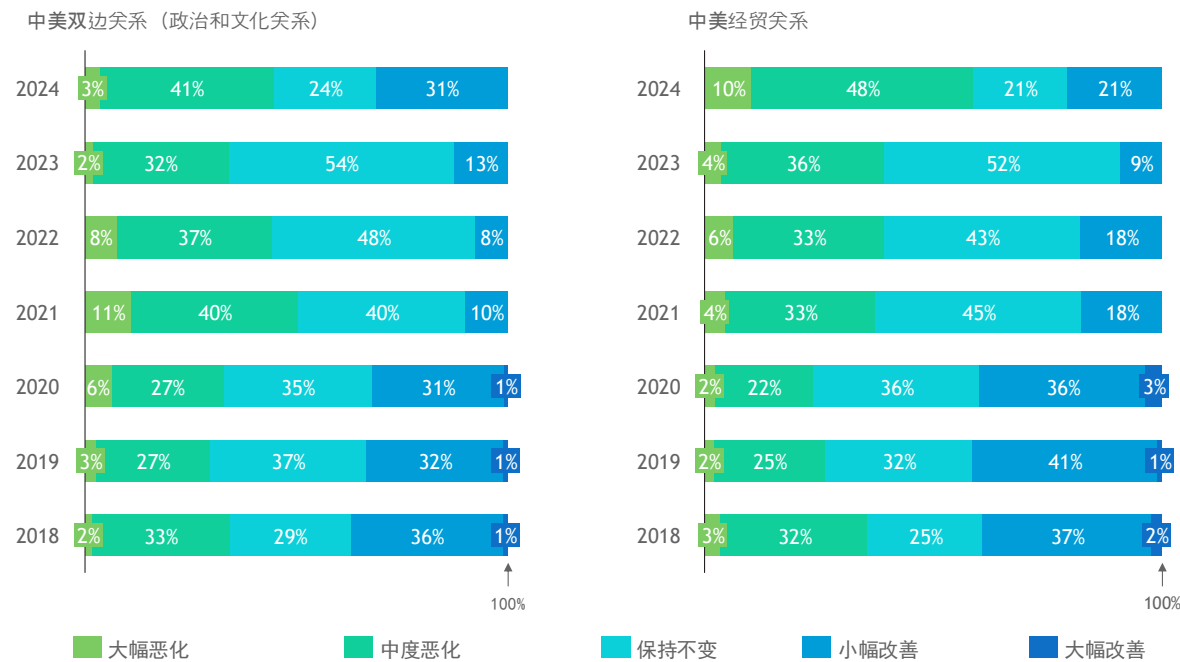


图 21：受访企业对 2025 年中国政治和文化关系以及中美经贸关系走势展望

► 调研数据解读

在对 2025 年中美双边政治和文化关系的展望中：

- 认为“中度恶化”的企业占比最高，达 41%，较 2023 年的 32% 有明显上升。
- 认为“保持不变”的企业占 24%，较 2023 年的 54% 大幅下降。
- 认为“小幅改善”的企业占 31%，较 2023 年的 13% 有所上升。
- 认为“大幅恶化”和“大幅改善”的企业占比分别为 3% 和 0%，2023 年则分别为 2% 和 0%。

整体显示出企业对中美双边关系的悲观预期有所增强，但也有部分企业认为关系会有一定程度改善。

在中美经贸关系展望方面：

- 认为“中度恶化”的企业占比 48%，较 2023 年的 36% 上升。
- 认为“保持不变”的企业占 21%，较 2023 年的 52% 明显下降。
- 认为“小幅改善”的企业占 21%，较 2023 年的 9% 明显上升。
- 认为“大幅恶化”和“大幅改善”的企业占比分别为 10% 和 0%，而 2023 年分别为 4% 和 0%

整体显示企业对中美经贸关系同样持悲观态度，但也有一定比例企业预期会有所改善。

4.3.2 调研问题：以下哪些是您在 2025 年和 2026 年在美国开展业务可预见的挑战？请选择所有适用项

► 调研反馈分布

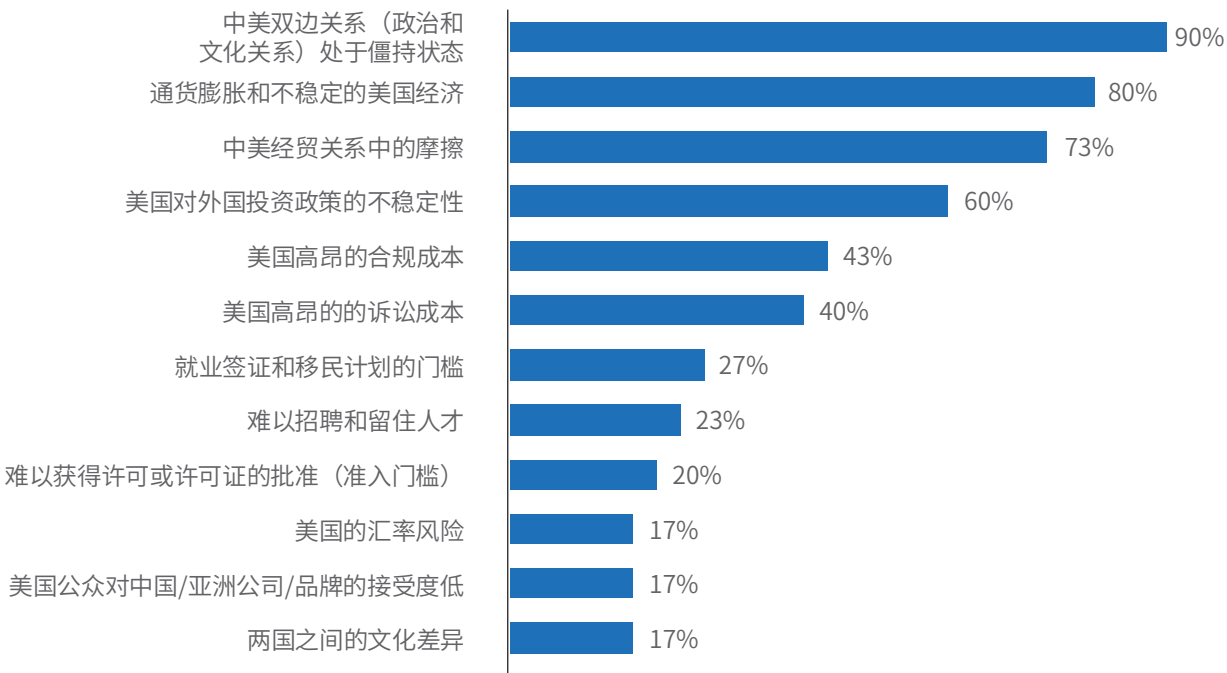


图 22：受访企业所预见的 2025 和 2026 年继续在美开展业务所将面临的挑战

► 调研数据解读

调研结果显示，在 2025 年和 2026 年于美国开展业务可预见的挑战中：

- “中美双边关系（政治和文化关系）处于僵持状态”被 90% 的企业视为挑战，位居榜首，凸显出双边关系对企业运营的重大影响。
- “通货膨胀和不稳定的美国经济”占比 80%，表明美国经济形势的不确定性给企业带来较大压力。
- “中美经贸关系中的摩擦”占 73%，说明贸易政策不稳定仍是企业面临的关键问题。
- “美国对外国投资政策的不稳定”占 60%，反映出政策变动增加了企业投资决策的难度和风险。
- “美国高昂的合规成本”“美国高昂的诉讼成本”分别占 43% 和 40%，体现了企业在法律合规方面的较大沉重负担。
- “就业签证和移民计划的门槛”、“难以招聘和留住人才”、“难以获得许可或许可证的批准（准入门槛）”等也被一定比例企业提及，涵盖人才获取、市场准入等多方面挑战。
- 此外，汇率风险、公众接受度、文化差异、税务问题等也在企业考虑范围内。

4.3.3 调研问题：您预期贵公司在美国的新业务投资会在 2025 年发生什么变化？

4.3.4 调研问题：贵公司 2025 年和 2026 年在美国投资的主要商业目标是什么（如有）？  
请选择所有适用项

▶ 调研反馈分布

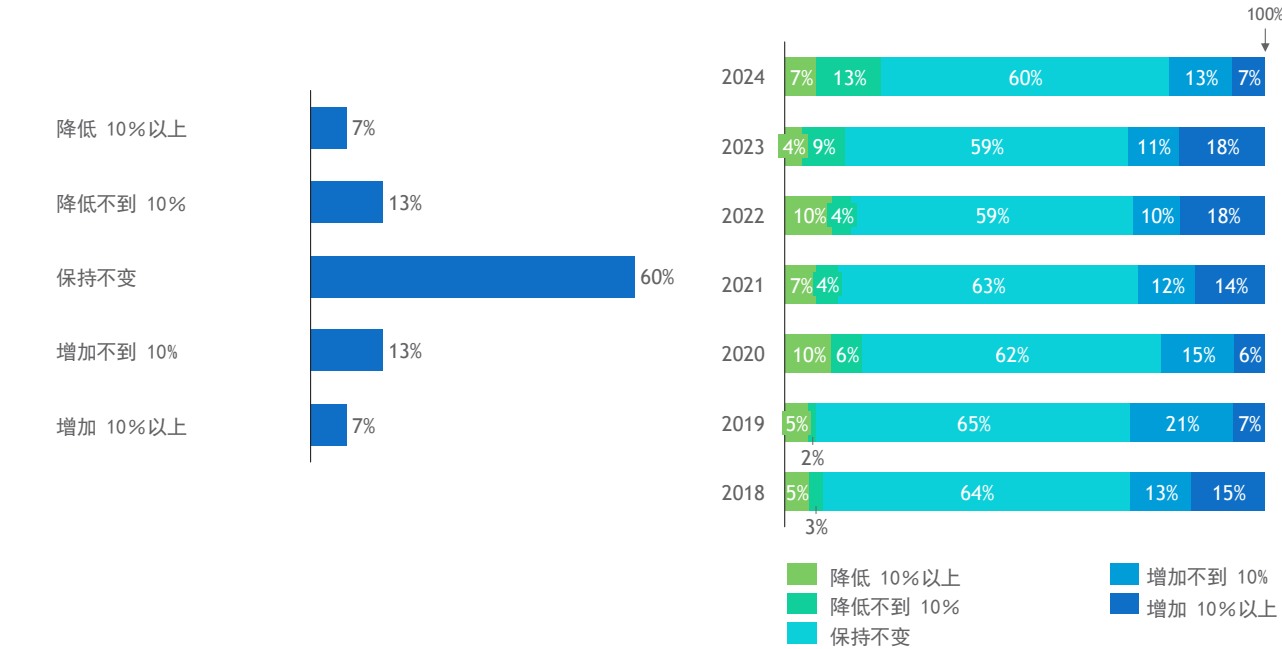


图 23：受访企业对其 2025 年在美国新业务投资的变化预期及往年反馈数据对比

▶ 调研数据解读

在对 2025 年美国新业务投资预期方面，数据显示：

- 60% 的企业预期投资“保持不变”，这一比例占据主导地位，反映出多数企业在当前形势下更倾向于维持现有投资规模，持谨慎观望态度。
- 预期“降低不到 10%”和“降低 10% 以上”的企业占比分别为 13% 和 7%，两者合计占 20%，表明部分企业因各种因素考虑削减投资。
- 而预期“增加不到 10%”和“增加 10% 以上”的企业占比同样分别为 13% 和 7%，共占 20%，说明也有部分企业看好某些机会，计划适度增加投资。

整体来看，企业投资预期较为分化，不确定性依然存在。

▶ 调研反馈分布

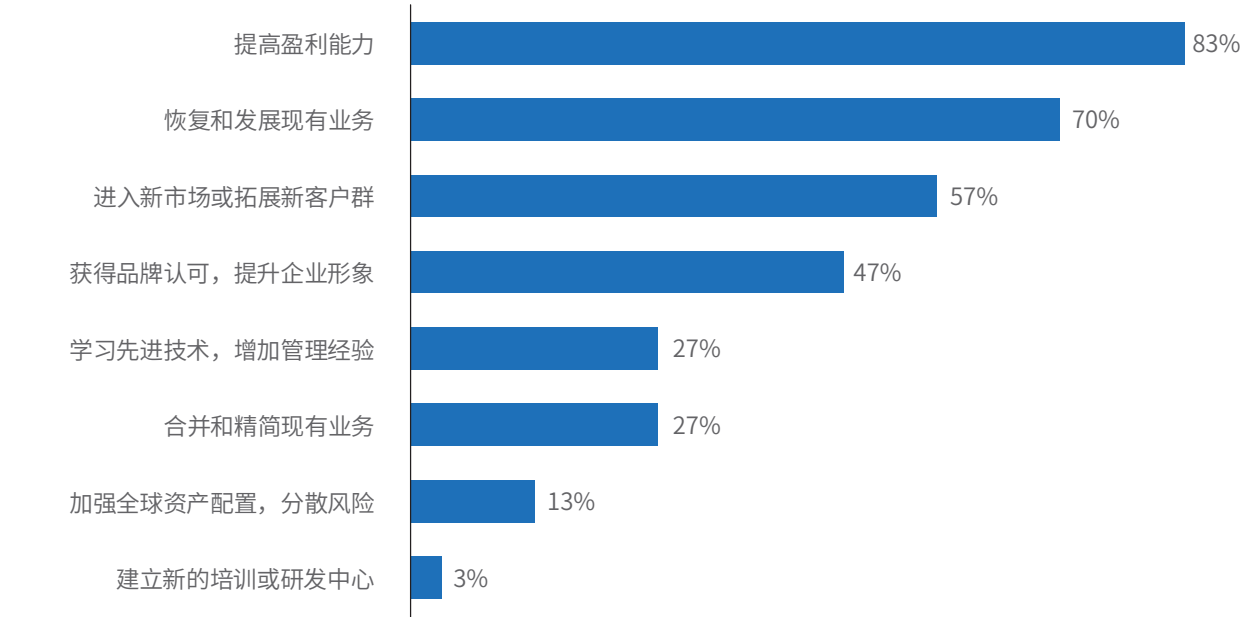


图 24：受访企业 2025 年和 2026 年在美国投资的主要商业目标

▶ 调研数据解读

调研结果显示，在 2025 年和 2026 年于美国投资的主要商业目标中：

- “提高盈利能力”占比最高，达 83%，表明绝大多数企业将盈利作为核心诉求，这是企业生存和发展的基础。
- “恢复和发展现有业务”占 70%，说明不少企业希望巩固和拓展已有的业务版图，提升业务规模和稳定性。
- “进入新市场或拓展新客户群”占 57%，体现企业积极寻求业务增长新途径。
- 以扩大市场份额“获得品牌认可，提升企业形象”占 47%，反映出企业意识到品牌建设对长期发展的重要性。
- “学习先进技术，增加管理经验”与“合并和精简现有业务”均占 27%，说明部分企业期望通过投资获取技术和管理方面的提升，或者优化业务结构。
- “加强全球资产配置，分散风险”占 13%，显示少数企业注重从宏观层面优化资产布局。

4.3.5 调研问题：您对贵公司（在美业务）未来两年（即 2025 和 2026 年）的年收入走势预期是怎样的？

► 调研反馈分布

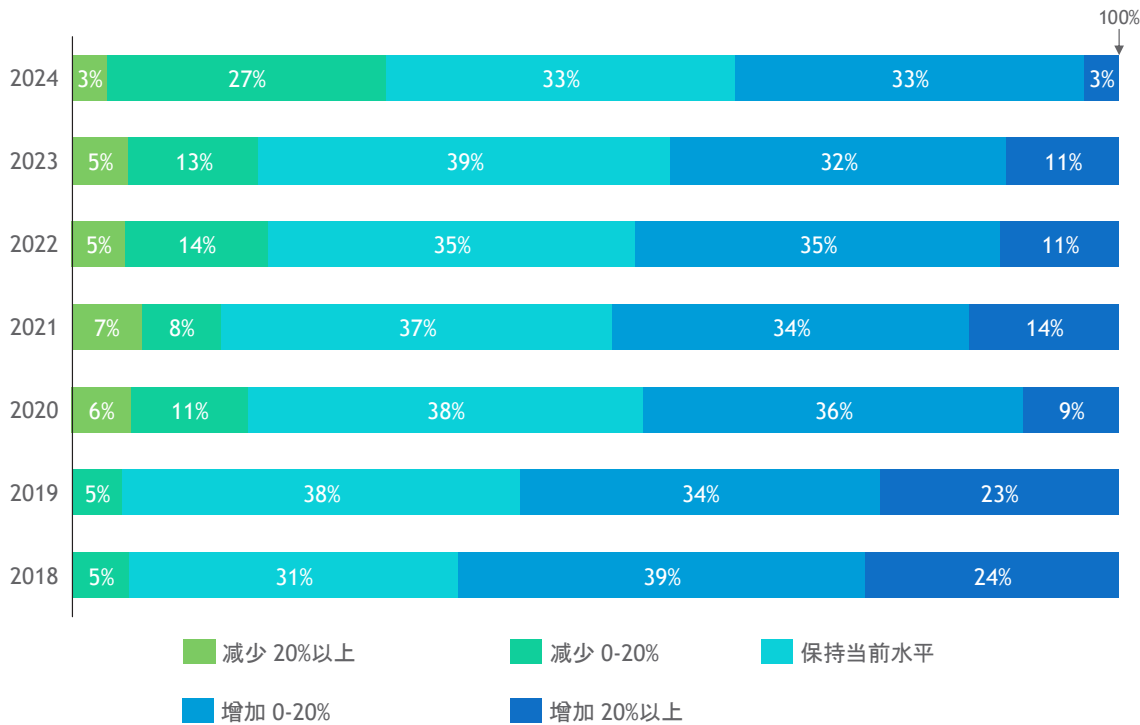


图 25：受访企业对其在美业务未来两年年收入走势预测分布及历年反馈数据对比

► 调研数据解读

企业对 2025 年和 2026 年在美分公司年收入的预测显示出一定分化：

- 预测“保持当前水平”的企业占比最高，为 33%，与 2023 年的 39% 相比略有所下降。
- 预测“增加 0-20%”的企业占 33%，较 2023 年的 32% 基本持平。
- 预测“减少 0-20%”的企业占 27%，较 2023 年的 13% 明显上升。
- 预测“减少 20% 以上”的企业占 3%，与 2023 年的 5% 相比有所下降。
- 预测“增加 20% 以上”的企业占 3%，较 2023 年的 11% 大幅下降。

这表明多数企业对未来两年在美分公司年收入预期较为保守，虽然有部分企业预计收入会有一定增长，但认为收入下降的企业比例也有所增加，反映出企业对未来市场环境的不确定性存在担忧。

## 关键发现与发展建议

### 一、关键信息与趋势

#### （一）投资与营商环境

- 环境负面感知弱化：**2024 年受访企业对美国投资和营商环境的负面评价出现明显弱化，企业对市场的极端悲观情绪大幅缓解，中性和积极转变评价占比提升，表明商业信心已经有所恢复。虽然仍有相当比例的企业认为环境有所恶化，但整体市场评价已转向更加平和与稳定的状态，为企业在美经营提供了相对较好的预期。在各维度评价中，企业对美国科技和创新环境的认可度较高，但在基础设施、法律监管等方面仍面临诸多挑战。
- 品牌营销挑战巨大：**中资企业在美国市场的品牌营销面临诸多阻碍，涉及政策、舆论、文化、市场等多个维度。其中美国对华监管和制裁政策、反华舆论是最主要的挑战，严重影响企业品牌形象塑造和市场拓展。此外，法律监管的模糊性、消费者对中国品牌信任度低等问题，也给企业品牌营销带来较大困难。
- 投资决策趋于分化：**2024 年，在美中资企业新业务投资决策呈现分化态势。多数企业选择维持投资规模，部分企业增加投资，显示出一定的市场信心；但仍有少数企业减少投资，且有部分企业持观望态度。这表明美国市场对企业投资的吸引力和不确定性并存，企业需综合考量自身发展和市场环境做出决策。

#### （二）年度经营状况

- 收入增长稳定性增强，但幅度有限：**与 2023 年相比，2024 年多数企业年收入稳定性增强，但部分企业仍面临收入下行压力。虽然收入增长企业的占比有所提升，但整体增长幅度有限，企业经营面临复杂局面，需要在稳定现有业务的基础上，积极寻求新的增长机会。
- 营利状况改善但仍需提升：**2024 年，多数在美中资企业息税前利润率处于较低水平但有所提升，高利润率企业比例减少。整体营利状况虽有改善趋势，但仍面临挑战。

- 利润率提升取得进展：**2023-2024 年，多数企业利润率保持稳定，且实现较大幅度上升的企业比例增加，下降企业比例减少，表明企业在提升利润率方面取得了一定成效，但仍需持续努力。
- 品牌建设策略呈多元发展，但部分策略有待加强：**在美中资企业通过多种策略提升品牌知名度和信任度，其中产品服务质量和客户沟通机制受到高度重视。而在市场营销、企业社会责任、内容创作等方面，企业的投入和重视程度相对较弱，仍有较大提升空间。

#### （三）宏观环境展望及策略调整

- 双边关系预期悲观与乐观并存：**企业对 2025 年中美双边关系预期偏悲观，尤其在经贸关系方面，但仍有部分企业认为关系会有所改善。这种复杂的预期反映出企业对中美关系不确定性的担忧，同时也表明企业在关注潜在的发展机遇。
- 投资预期谨慎且分化：**企业对 2025 年美国新业务投资预期较为分化，多数企业选择维持投资规模，部分企业计划削减投资，同时也有部分企业看好市场机会，打算适度增加投资。这体现了企业在当前形势下的谨慎态度，以及对市场前景的不同判断。
- 收入预期保守，担忧市场不确定性：**多数企业对 2025-2026 年在美业务年收入预期较为保守，预计收入下降的企业比例增加。这反映出企业对未来市场环境不确定性的担忧，需要加强风险管理，积极应对市场变化，以确保收入稳定。

### 二、对在美中资企业的建议

#### （一）投资与营商环境应对

- 关注政策动态，利用优惠政策：**在美中资企业应密切关注美国地方政策的变化，深入研究并充分利用州市层面的优

惠政策。积极寻找与自身业务相匹配的投资机会和业务拓展空间，通过优化运营布局，实现资源的合理配置，从而有效降低运营成本，提升企业在市场中的竞争力。

- 2. 加强风险评估，应对政策风险：**鉴于美国投资和营商环境的复杂性，企业需高度关注宏观层面的政策变化，特别是贸易政策和监管政策的调整。建立完善的风险评估机制，提前制定应对预案，以降低政策变动对企业经营造成的不利影响。同时，积极加强与当地商业协会、同行企业的交流与合作，通过共同应对政策风险，维护自身的合法权益。
- 3. 应对品牌营销挑战：**为有效应对在美国市场品牌营销面临的诸多挑战，企业应深入解读监管政策，可组建专业的政策研究团队或与专业机构合作，确保制定的品牌营销策略符合政策要求，降低政策风险。积极开展公共关系活动，通过参与公益事业、举办文化交流活动等方式，改善企业在美国市场的形象，增强消费者对企业的信任。充分利用当地媒体资源，广泛传播企业的正面信息，努力扭转负面舆论的影响。此外，深入研究美国文化和消费心理，招聘或培养熟悉中美文化的营销人才，将中国企业的特色与美国市场的需求紧密结合，打造具有本土化特色的品牌营销方案。

## （二）经营状况提升

- 1. 优化业务结构，适应市场变化：**在美中资企业应深入研究所在行业的市场动态和发展趋势，根据行业特点制定具有针对性的经营策略。对于处于高增长行业的企业，可加大研发和市场投入，进一步巩固自身的竞争优势；而对于处于竞争激烈或受政策影响较大行业（如金融服务、能源）的企业，则需积极优化业务结构，加强成本控制，提高自身的抗风险能力。此外，高度重视本土化运营，深入了解美国消费者的需求和市场规则，加强与当地合作伙伴的沟通协作，以更好地适应美国市场。
- 2. 稳定收入增长，提高营利水平：**在成本管理方面，通过与供应商建立长期稳定的合作关系、优化物流体系等方式，有效降低原材料价格波动和供应链风险带来的成本增加。持续加大创新投入，无论是产品创新还是服务创新，都有助于提升企业的核心竞争力，开拓新的收入增长点。积极拓展多元化市场，避免过度依赖单一市场或客户，以分散

经营风险。同时，加强与当地政府、行业协会的沟通交流，及时了解政策法规变化，争取有利的政策支持，为企业发展营造良好的外部环境，促进收入的稳定增长和企业的可持续发展。

## （三）宏观环境应对与策略调整

- 1. 应对中美关系变化：**在美中资企业应密切关注中美关系动态，鉴于企业对关系恶化担忧加剧，需提前制定全面应对预案。若双边关系和经贸关系恶化，企业应优化供应链布局，降低对单一市场的依赖，如寻找多元化原材料供应商和产品销售市场，避免供应链中断或市场份额大幅下降。同时，加强与当地企业、行业协会合作，通过参与行业协会活动共同发声，维护自身合法权益。若中美关系改善，企业要敏锐抓住契机拓展业务，加大投资和市场开拓力度，及时调整市场策略，扩大生产规模，开拓新领域。还可通过举办或参与文化交流活动、投身公益事业，促进中美理解合作，营造良好外部环境。
- 2. 应对经营挑战：**计划赴美开展业务的中资企业，需密切关注中美关系及美国政策法规变化，建立专业政策研究团队或与咨询机构合作，预判风险并制定策略。深入研究美国投资、贸易、税收等政策，及时调整发展战略。面对合规和法律风险，企业要建立健全合规管理体系，加强法务团队建设，完善内部管理制度，加强员工合规培训。在人才方面，制定有吸引力的策略，如提供良好职业发展机会、有竞争力的薪酬福利，与当地高校、职业培训机构合作拓宽人才渠道，例如开展实习合作项目锁定优秀人才，为员工提供培训晋升机会提高忠诚度。在市场准入和品牌推广上，深入研究美国市场规则和文化特点，提前准备，通过本土化运营、开展公关活动提升品牌接受度和认可度，了解市场准入标准和审批流程，按美国文化特点制定品牌推广策略。
- 3. 科学决策投资：**计划赴美开展业务或已有业务的中资企业，要充分评估自身风险承受能力和业务发展需求。若对美国市场持谨慎态度，维持现有投资规模时，加强内部管理，优化业务流程，引入先进管理理念和技术，优化组织架构，提高运营效率和投资回报率。对于考虑降低投资的企业，要权衡利弊，评估对企业长期发展和市场竞争力的影响，谨慎决策。

# 05.

## 年度专题： 变革时代的管理之道

## 5.1 企业数字化转型

### “企业数字化转型”的定义与范围

本次调研中所讨论的数字化转型，是指企业通过系统性地运用现代数字技术，重塑业务模式、重构运营流程、革新管理方式，从而提升组织效能、创造新的价值的全方位变革过程。它不仅仅是简单的技术升级或流程自动化，而是一次涵盖战略、业务、组织、文化等多个维度的深层次转型。

#### 数字化转型通常涉及以下 5 个相互关联的核心维度：

1. 数据驱动能力的构建，包括数据全生命周期管理，从采集、存储、分析到应用的完整流程
2. 业务流程的数字化重构，即运用人工智能、大数据、自动化等技术，对企业的研发、生产、销售、服务等核心业务环节进行重新设计和优化。这个过程不是简单地把线下流程搬到线上，而是要基于数字技术的特点，实现流程的创新再造
3. 技术基础设施的现代化升级，包括云计算平台部署、数据中心建设、物联网设施部署以及网络安全体系构建等。这构成了数字化转型的基础设施，为其他维度的转型提供关键支撑
4. 组织能力的全面提升，包括建立适应数字化的组织架构、培养数字化人才队伍、形成敏捷创新的工作方式、塑造开放协作的组织文化等。这往往是数字化转型中最具挑战性的部分
5. 商业模式创新突破，即通过数字技术赋能，探索新的产品形态、服务方式、盈利模式，有时甚至是对传统业务模式的彻底重构。这是数字化转型的最终目标和最高层次



### 调研反馈分析解读

#### 5.1.1 调研问题：在美国的市场环境下，您认为数字化转型对您所在行业的重要程度是怎样的？（单选题）

##### ► 调研反馈分布

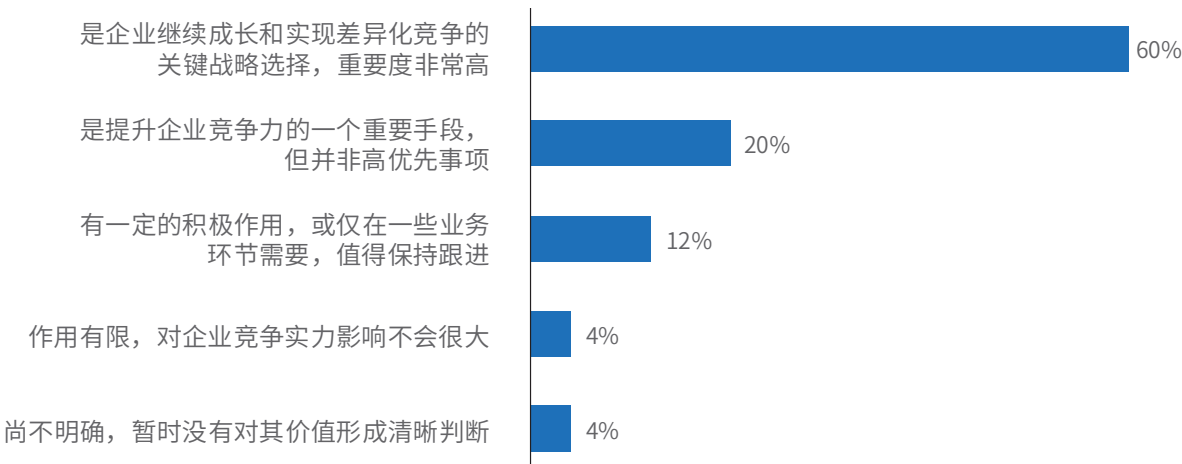


图 26：受访企业对数字化转型的重要程度的反馈分布

##### ► 解读与分析

###### ● 整体态度：数字化转型被高度重视

60% 的调研对象认为数字化转型是“企业持续成长和实现差异化竞争的关键战略选择，重要度非常高”，这一占比远超其他选项，表明在美国市场环境下，超半数行业参与者将数字化转型视为核心战略，认可其对企业发展的决定性作用

###### ● 次主流观点：认可价值但优先级有差异

20% 的调研对象认为数字化转型是“提升竞争力的重要手段，但并非高优先事项”，说明部分企业虽认可其价值，但受资源、业务重心等因素影响，未将其列为最紧迫任务

###### ● 谨慎观望与低预期群体占比小

- 12% 的参与者认为数字化转型“在部分业务环节需要，值得跟进”，体现出对数字化局部应用的认可，但尚未全面推广
- 仅 8%（“作用有限”和“尚不明确”各占 4%）对数字化转型的价值持保留态度，反映出行业整体对数字化转型的认知较为积极，持怀疑态度的群体占比极小

总而言之，在美中资企业对数字化转型价值的认知集中于运营效率优化、数据资产应用、产品服务创新及员工协同四大方向，超半数企业认可其核心作用，而对全天候运营、部分细分场景（如供应链、营销）的数字化价值关注度相对不足。

5.1.2 调研问题：就您所在行业的特点，数字化转型预计能在哪些方面为企业创造显著价值？  
（请只选择您认为最重要的 4 个选项）

调研反馈分布

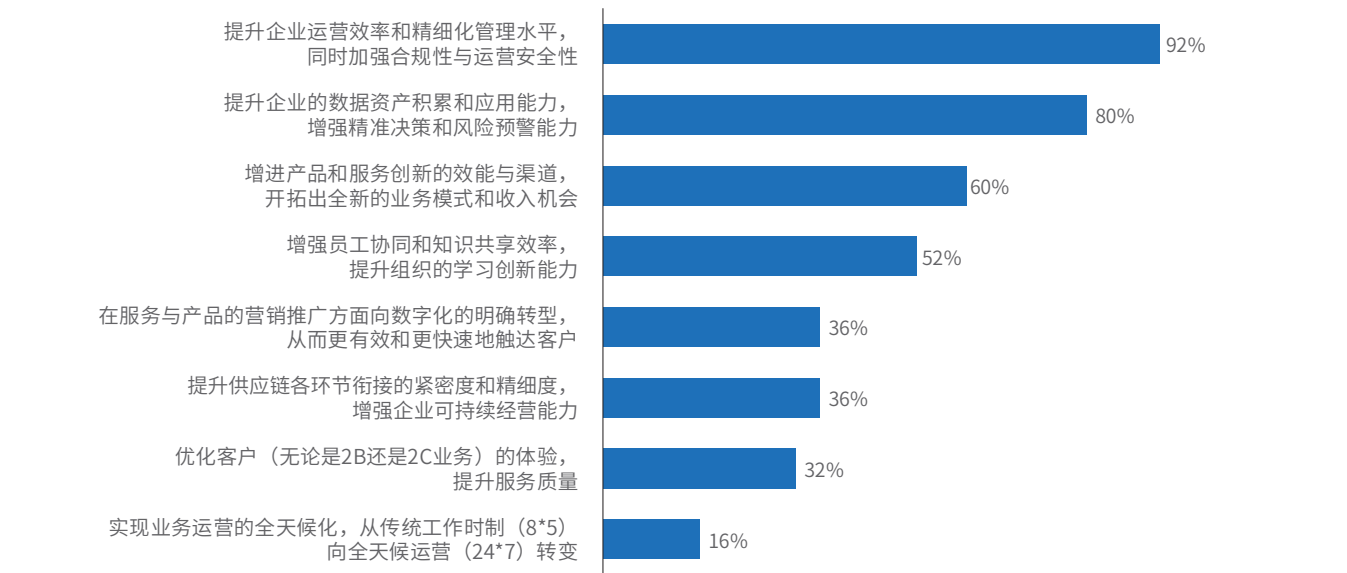


图 27：受访企业对数字化转型价值的选择

解读与分析

运营效率与合规安全成核心价值点

92% 的受访企业选择“提升企业运营效率和精细化管理水平，同时加强合规性与运营安全性”，凸显在美中资企业对数字化优化基础运营、满足美国严格监管环境的高度需求，将其视为数字化转型的核心价值。

数据资产应用受重点关注

80% 的企业关注“提升数据资产积累和应用能力”，反映出对数据驱动决策、风险预警的重视，体现企业借助数字化挖掘数据价值、增强市场竞争力的诉求。

产品服务创新与员工协同被认可

60% 的企业认为数字化能“增进产品和服务创新”，52% 的企业关注“员工协同和知识共享”，表明企业期待通过数字化开拓新业务模式、提升组织创新活力。

部分领域关注度较低

“全天候运营”得到的关注度仅 16%， “营销推广数字化” “供应链优化” 等均为 36% 及以下，说明这些场景的数字化价值在企业认知中紧迫性或感知度较弱。

总结而言，在美中资企业对数字化转型价值的认知集中于运营效率优化、数据资产应用、产品服务创新及员工协同四大方向，超半数企业认可其核心作用，而对全天候运营、部分细分场景（如供应链、营销）的数字化价值关注度相对不足。

5.1.3 调研问题：为实现预期的数字化转型效果，您认为企业每年应投入上一年度净利润的多少比例用于数字化转型？（单选）

调研反馈分布

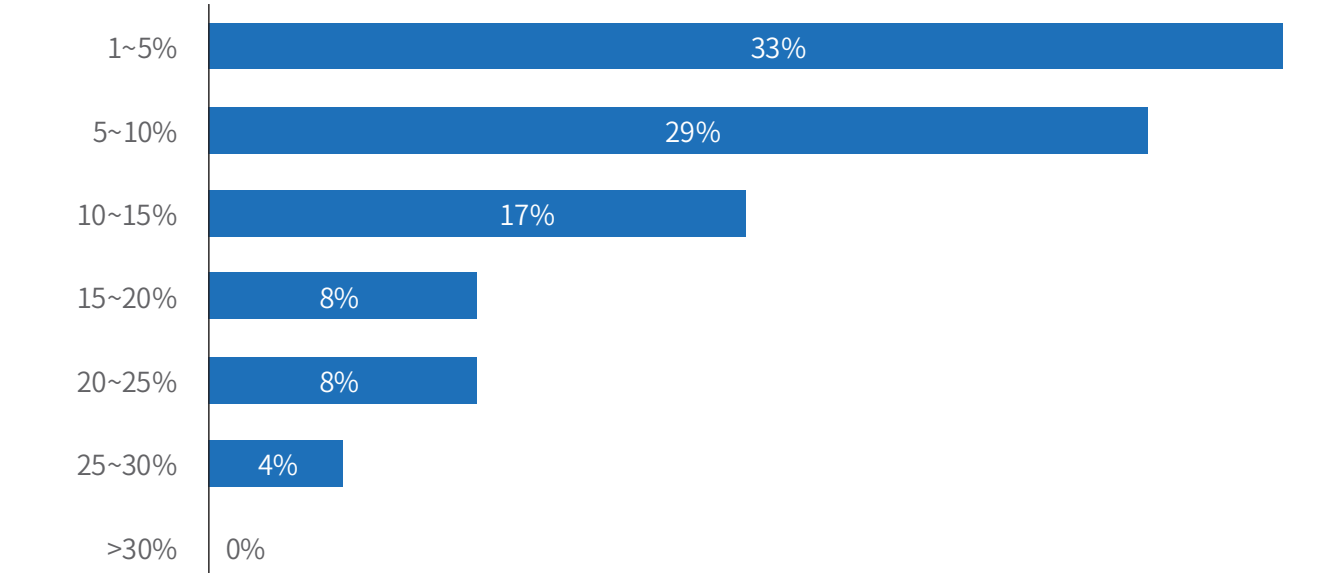


图 28：受访企业认为的数字化转型投资可占去年企业利润的比例区间

解读与分析

整体投入倾向保守

33% 的企业认为投入上一年度净利润的 1~5%，29% 选择 5~10%，两者合计占比 62%，表明超半数在美中资企业倾向以相对较低的成本投入数字化转型，反映出对转型投入的谨慎态度。

中高投入比例认可度低

10~15% 占比 17%，15% 以上各区间（15~20%、20~25%、25~30%）占比均较低（8%、8%、4%），且无企业选择 > 30%，说明企业对高比例投入数字化转型的接受度不足，可能担忧投入回报风险。

总结而言，在美中资企业对数字化转型的年度投入预期以保守区间（1~10%）为主，超六成企业选择低比例投入，中高比例投入的接受度普遍较低，体现出企业在数字化转型投入上的风险顾虑与谨慎决策。

5.1.4 调研问题：您所在的企业目前处在数字化转型的哪个阶段？（单选题）

▶ 调研反馈分布

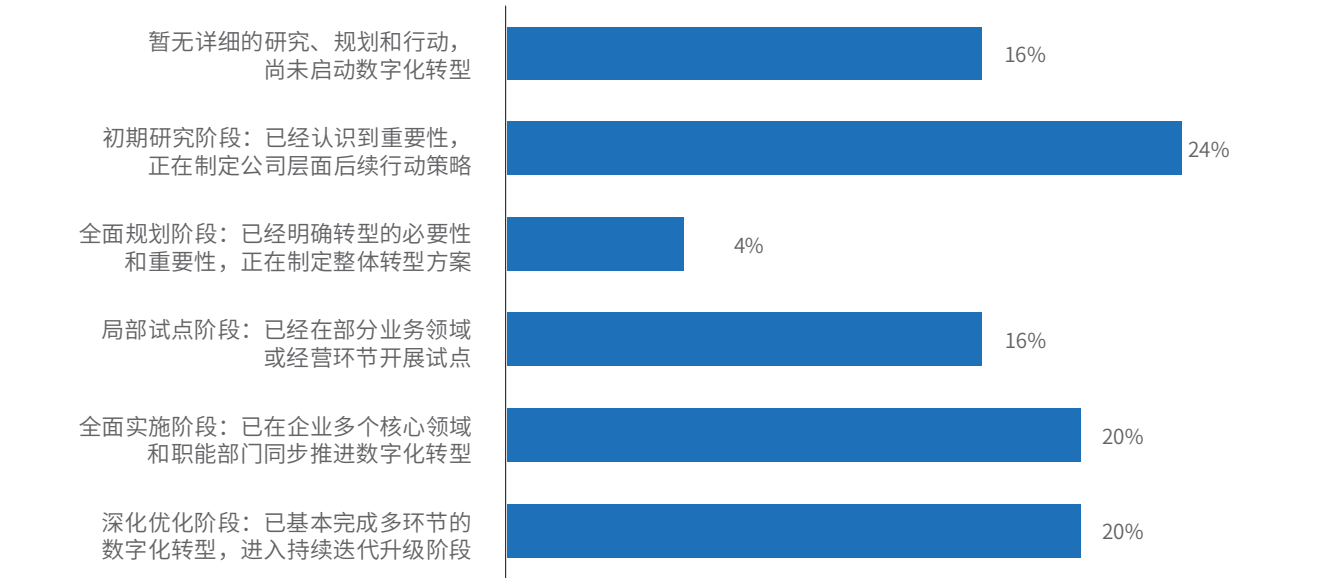


图 29：受访企业数字化转型工作所处的阶段

▶ 解读与分析

● 多数企业积极推进转型

24% 企业处于初期研究阶段，16% 开展局部试点，20% 全面实施，20% 深化优化，合计 80% 的企业已实质性启动数字化转型，体现在美中资企业对转型的主动探索，从规划到实践逐步深入。

● 仍存在转型滞后群体

16% 的企业“尚未启动数字化转型”，4% 处于全面规划阶段，说明部分企业在转型行动上落后，可能因对转型价值认知不足、资源筹备不足等因素，延缓了转型进程。

总结而言，在美中资企业数字化转型呈现“分层推进”特征：多数企业已进入研究、试点、实施及优化阶段，积极拥抱转型；但仍有部分企业未启动或规划缓慢，整体转型进度存在差异。

5.1.5 调研问题：在推进数字化转型的过程中，您所在的企业认为哪些具体转型议题具有高优先级？（多选题，请只选择您认为最重要的 4 个选项）

▶ 调研反馈分布

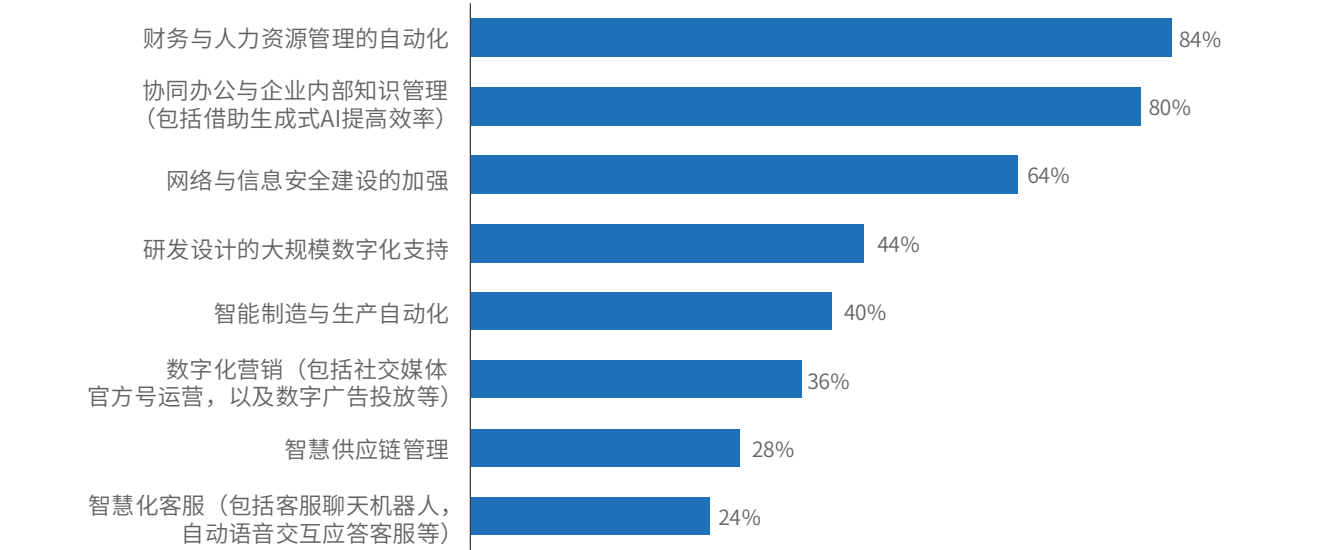


图 30：受访企业认为的数字化转型工作中最具优先级的议题

▶ 解读与分析

● 内部管理效率提升成核心关注点

84% 的企业选择“财务与人力资源管理的自动化”，80% 选择“协同办公与企业内部知识管理”，反映在美中资企业高度重视通过数字化优化内部管理流程，提升运营效率，适应美国市场对精细化管理的要求。

● 网络与信息安全受强关注

64% 的企业重视“网络与信息安全建设”，这与美国严格的数据安全监管、网络安全环境密切相关，企业需通过数字化手段满足合规要求，防范安全风险。

● 其他议题关注度分层明显

“研发设计数字化支持”“智能制造”等占比 44%、40%，而“数字营销”“智慧供应链”“智慧客服”等相对较低（36% 及以下），显示企业对生产、研发、营销等环节的数字化优先级认知存在差异。

总结而言，在美中资企业推进数字化转型时，将财务与人力资源管理自动化、协同办公与知识管理、网络与信息安全作为高优先级议题，体现对内部效率优化、合规安全的重视，而对部分业务环节（如供应链、营销）的数字化优先级认知相对不足。

5.1.6 调研问题：如果您的企业已经启动了数字化转型工作，其目前的效果如何？（单选题）

▶ 调研反馈分布

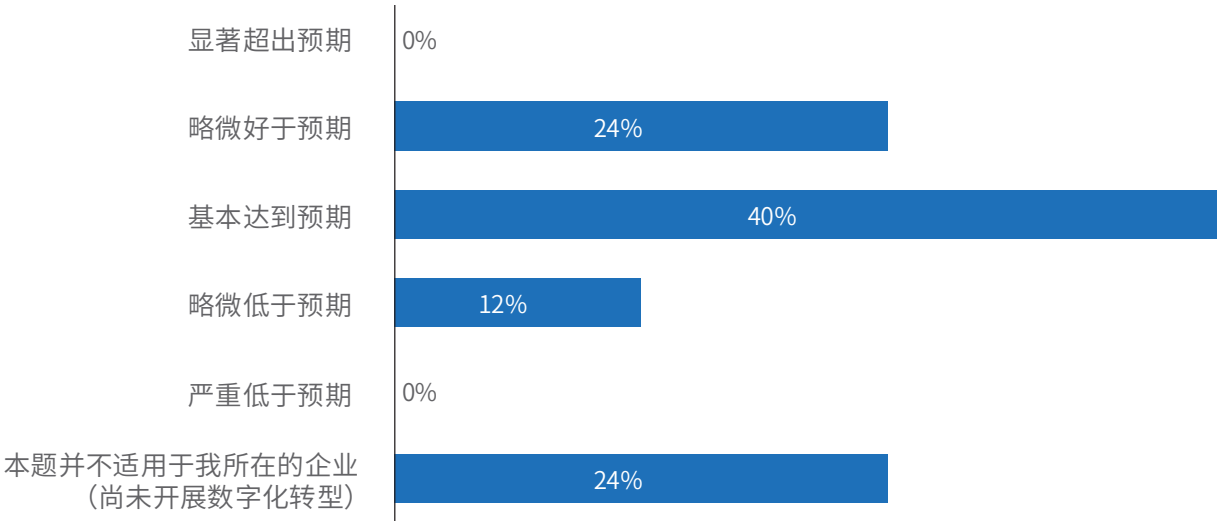


图 31：受访企业对自身数字化转型效果的评判

▶ 解读与分析

● 整体效果呈正向反馈

已启动数字化转型的企业中，40% 表示“基本达到预期”，24% 认为“略微好于预期”，合计 64% 的企业对转型效果持肯定态度，说明数字化转型在多数企业中已产生实际价值，验证了转型方向的合理性。

● 仍存在优化空间

12% 的企业反馈“略微低于预期”，反映部分企业在转型执行中可能面临技术适配、流程优化不足等问题，导致效果未达预期。此外，24% 的企业表示“尚未开展数字化转型”，即尚未参与转型实践。

总结而言，在美中资企业中，已启动数字化转型的企业超六成认可转型效果，整体正向，但仍有少数企业效果未达预期；同时，近四分之一企业尚未开展转型，转型覆盖范围有待扩大。

5.1.7 调研问题：基于您的企业的具体实践经验或者您个人的预判，如果一个数字化转型想获得成功，最重要的因素都有哪些？（多选题，请只选择您认为最重要的 4 个选项）

▶ 调研反馈分布

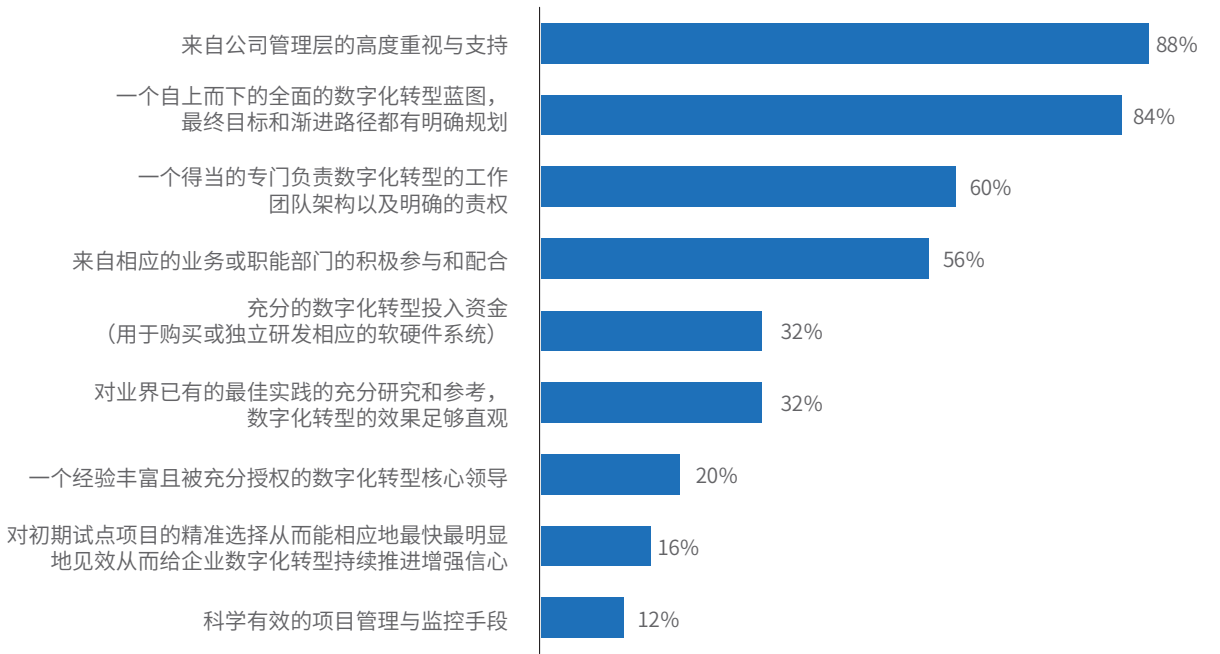


图 32：受访企业对数字化转型关键成功要素的认定

▶ 解读与分析

● 管理层主导作用突出：88% 的企业认为“公司管理层的高度重视与支持”是关键，表明数字化转型需高层推动，确保资源调配与战略方向统一。

● 规划与架构是基础：84% 的企业选择“全面数字化转型蓝图”，60% 的企业关注“专门团队架构及权责”，说明清晰规划与合理组织架构是转型落地的核心支撑。

● 跨部门协作受重视：56% 的企业认可“业务部门积极参与配合”的重要性，体现转型不仅是技术问题，更需业务端协同。

● 资金、行业实践等关注度较低：资金投入、参考业界实践各占 32%，显示企业更关注内部管理要素，对外部经验与资源投入的优先级认知相对不足。

总结而言，在美中资企业认为，数字化转型成功的核心因素集中于管理层支持、全面规划蓝图、专业团队架构及业务部门协作，反映出对内部管理驱动转型的重视，而对资金投入、外部经验参考等因素关注度相对较低。

5.1.8 调研问题：您的企业已经体验到了或者您判断企业数字化转型过程中最严峻、负面影响最大的困难和挑战是哪些？（多选题，请只选择您认为最重要的 4 个选项）：

► 调研反馈分布

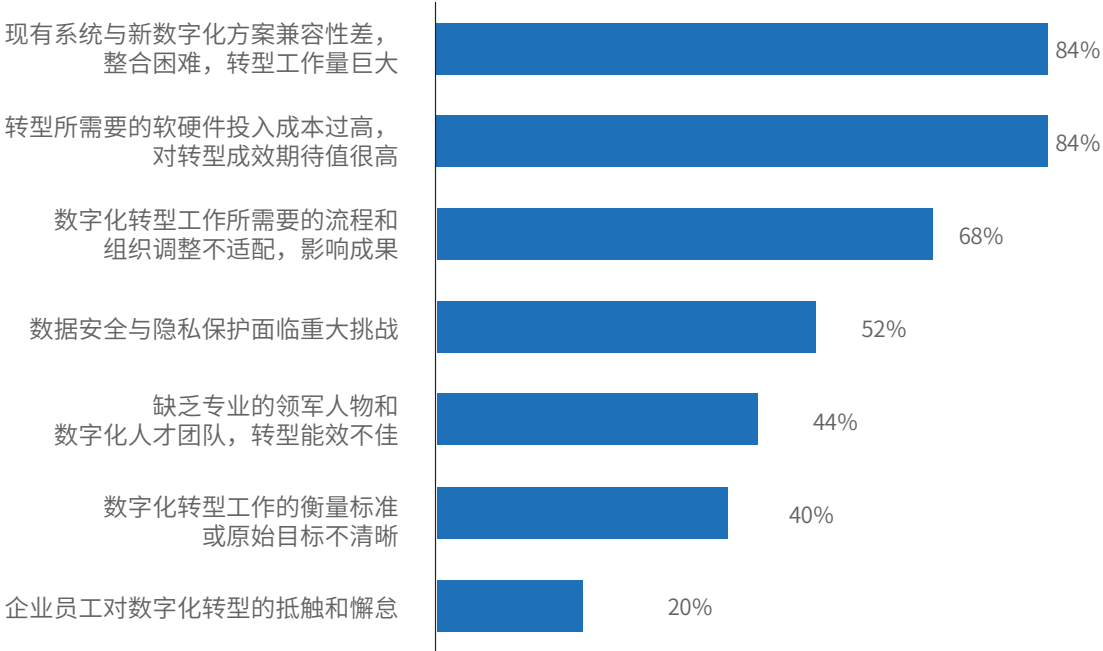


图 33：受访企业对数字化转型工作主要挑战的认定

► 解读与分析

- 技术与成本双重挑战突出：84% 的企业认为“现有系统与新方案兼容性差”及“软硬件投入成本过高”是严峻挑战，反映数字化转型中技术整合难度大，且高成本与高预期成效间的矛盾显著。
- 组织适配难题显著：68% 的企业面临“流程和组织调整不适配”问题，说明转型不仅是技术变革，更需组织架构、业务流程深度调整，而适配过程阻力大。
- 数据安全合规压力大：52% 的企业关注“数据安全与隐私保护”，这与美国严格的数据监管环境密切相关，企业需应对合规要求与安全风险。
- 人才、目标等挑战次之：“缺乏专业人才”“衡量标准不清”等占比 44%、40%，显示这些问题虽存在，但优先级低于上述核心挑战。

总结而言，在美中资企业数字化转型的主要困难集中于技术整合（系统兼容性）、高成本投入、组织流程适配及数据安全合规，反映出转型过程中技术、成本、管理、合规多维度的复杂挑战。

5.1.9 调研问题：未来 1-2 年内，您所在的企业在数字化转型方面的整体策略是？（单选题）

► 调研反馈分布

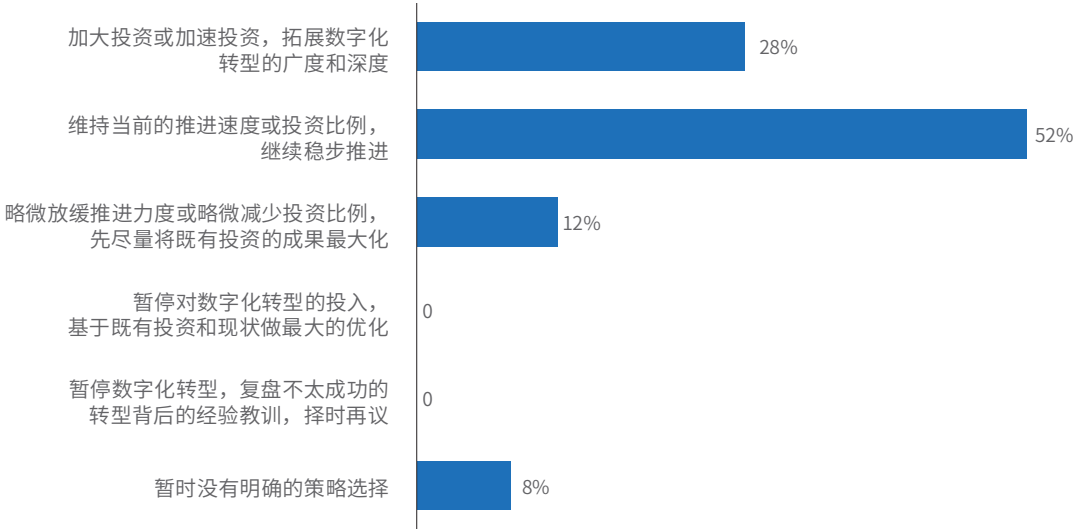


图 34：受访企业在未来 1-2 年内数字化转型的策略分布

► 解读与分析

- 稳健推进为主流：52% 的企业选择“维持当前推进速度或投资比例”，表明多数在美中资企业对数字化转型持稳健态度，既认可转型必要性，又注重稳步积累成果。
- 部分企业积极拓展：28% 的企业计划“加大投资或加速投资”，体现这部分企业对数字化转型价值的深度认可，希望通过扩大投入提升转型广度和深度，抢占市场优势。
- 少数企业策略保守：12% 的企业拟“略微放缓推进力度”，聚焦现有投资成果最大化，反映对转型投入产出的谨慎考量；8% “无明确策略”，显示部分企业在转型方向上仍存困惑。

总结而言，在美中资企业未来 1-2 年数字化转型策略呈现分层特征，超半数企业选择稳健推进，近三成积极加速投资，少数企业态度保守或策略不明，整体反映出企业结合自身转型成效与资源状况的差异化决策。

## 启示与思考：在美中资企业数字化转型的破局之道与长效策略

基于对在美中资企业数字化转型的深度调研，结合行业实践、管理理论以及当前转型呈现出“战略共识强、执行分层显、挑战多维度”的特征，我们有以下思考和建议。

### 一、战略锚定：从“跟风转型”到“价值导向”的深度蜕变

在美中资企业的数字化转型，需跳出“技术跟风”陷阱，让转型目标与美国市场的生存逻辑相契合。调研显示，60%的企业将数字化视为“核心战略”，但仅20%的企业进入“深化优化阶段”，表明多数企业虽有战略共识，却在落地时面临困境。

#### 破局关键点

- 以市场痛点定方向：美国市场的严格合规要求、客户对效率的极致追求都是转型的核心切入点。例如，鉴于美国人工成本高、合规审计严，企业可将财务与人力资源自动化作为高优先级转型方向，借助技术手段降本增效。
- 用“小步快跑”建立信心：先从协同办公、数据平台这类见效快的场景入手。比如，企业可以引入协同办公软件，提升跨时区沟通效率，待员工切实感受到成效后，再推进难度更高的智能制造转型，以减小阻力。
- 算清“长期账”与“短期账”：面对62%企业选择1-10%的保守投入比例，建议采用“基础投入保底线，创新投入谋突破”的策略。例如每年拿出净利润的5%用于筑牢网络安全、数据治理等基础工程，再用3%试水生成式AI等前沿技术，既避免因合规漏洞被处罚，又能抓住美国市场对技术创新的敏感度。

### 二、技术攻坚：在“系统孤岛”与“成本高压”间找平衡

调研中84%的企业受“系统兼容性差”和“成本过高”困扰。美国市场IT环境成熟，本土企业形成技术壁垒，中资企业照搬国内系统容易出现“水土不服”。

#### 破局关键点

- 像“拼积木”一样搭系统：放弃“推倒重来”的激进做法，采用“混合云+模块化”架构。将核心数据（如客户隐私）存储在美国本土云，确保合规；非敏感业务（如内部OA）沿用国内成熟系统，通过API接口实现数据互通。
- 让技术投入“看得见摸得着”：不盲目追求高端技术，优先解决实际需求。例如，企业可借助协同办公工具提升知识共享效率。建议建立“季度价值清单”，将技术投入转化为具体成果，如客服机器人降低人工成本、数据看板缩短决策时间等，用可量化的进步说服管理层持续投入。

### 三、组织变革：从“技术驱动”到“人企共转”的深层进化

数字化转型最大的阻力在于“人”。调研中68%的企业遇到“组织流程不适配”，20%的员工对转型有抵触。只换系统不换“人”，转型难以成功。

#### 破局关键点

- 管理层成为“转型代言人”：88%的企业认为“管理层支持”是成功关键。这需要CEO亲自挂帅成立“转型领导小组”，定期召开跨部门例会。
- 给员工“台阶”和“甜头”：员工害怕被技术取代是正常的，企业应注重“赋能”而非“替代”。比如为财务人员引入RPA工具后，开设“数据分析师”培训课程，帮助员工从重复性工作转向价值更高的财务分析岗位，降低员工抵触率，提升转型配合度和成功率。
- 打造“容错文化”：美国市场鼓励创新且注重“合规边界”。企业可设立“转型试验田”，允许小范围试错。例如，先在某个区域门店试点智慧供应链，成功后再复制推广。这种风险可控的探索，既能积累经验，又能减少失败对整体业务的冲击。

### 四、合规护航：在“安全红线”与“效率追求”

美国的数据安全法规极为严格，52%的企业将“数据安全与隐私保护”视为重大挑战。做好合规，既能避免天价罚单，又能赢得本土客户信任。

#### 破局关键点

- 把合规嵌入“基因”：从转型之初就将合规要求融入技术架构。比如，收集美国客户数据时，明确告知用途并获得授权，数据存储遵循“本地化”原则。
- 用技术让合规“变轻松”：84%的企业通过财务自动化提升了合规性，许多合规流程可借助RPA、AI工具实现自动化。例如，每月的税务申报、员工数据审计，可由系统自动完成，在提升效率的同时大幅降低错误率。

### 五、生态协同：编织“本土根系”与“全球网络”的共生网络

在美中资企业的独特优势在于能链接中国的数字化经验和美国的技术生态，关键是要学会“借势”。

#### 破局关键点

- 厚植“本土基因”：主动与美国本土企业、行业协会合作。比如加入当地制造业联盟，获取最新政策解读，对接优质技术供应商。
- 用好“中国经验”：对国内成熟的数字化方案进行“本土化改造”。例如，将国内的短视频营销模式转化为符合美国用户习惯的TikTok内容运营，保留流量运营核心逻辑，契合当地文化习惯，降低从头摸索的成本。

### 六、长期演进：从“数字化企业”到“智能化生态”的升维

基础转型完成后，企业需思考如何让数字化从“成本中心”变为“利润引擎”。调研中60%的企业期待通过数字化开拓新业务模式。

#### 破局关键点

- 从“流程优化”到“模式颠覆”：传统制造业可借鉴类似通用电气“工业互联网”的模式，将设备数据转化为增值服务。比如，在销售机床的同时提供“设备健康监测”订阅服务，

满足美国客户对“预防性维护”的需求，提升利润率。

- 用“数据资产”打开新空间：80%的企业重视数据资产应用，但很多仅停留在“看数据”阶段。建议建立数据中台，打通客户行为数据、供应链数据，实现“精准推荐”“智能补货”，让数据直接驱动业务增长。

### 结语：在美中资企业数字化转型的现实考量与长远布局

本次调研揭示的转型特征，本质上是中资企业在跨文化商业环境中的适应性挑战。短期来看，企业需聚焦合规底线、效率提升与组织适配，解决“生存问题”；长期而言，应着眼于数据资产变现、商业模式创新与生态网络构建，打造“发展动能”。

美国市场的数字化转型已从“可选战略”变为“生存刚需”。将转型视为“技术工程”的企业，易陷入系统割裂与成本泥潭；而将其视为“战略重构”的企业，正通过场景聚焦、组织进化与生态协同，逐步建立竞争优势。对于在美中资企业，转型的核心在于“差异化突围”，以中国企业的执行效率结合美国市场的创新基因，在合规框架下释放数字化的乘数效应，实现从“本土参与者”到“价值共创者”的角色转变。



## 5.2 韧性与高适应性的供应链

### “韧性与高适应性的供应链”的定义与范围

本次调研中所探讨的“韧性与高适应性的供应链”，是指企业通过系统性地重塑供应链管理理念与实践，构建能够快速感知、灵活响应、持续优化的供应链生态系统。这一概念远远超出传统供应链管理追求成本控制和效率提升的范畴，而是着眼于在复杂、不确定的全球商业环境中，通过前瞻性设计和动态调整，实现供应链的可持续竞争力。

韧性与高适应性供应链通常涉及以下 5 个相互关联的核心维度：

- 风险感知与预警能力：**通过建立端到端的供应链可视化系统，整合物联网传感器、区块链追溯、大数据分析等技术，实现对供应链全环节的实时监控与风险建模。重点包括识别关键节点脆弱性、建立风险指标预警体系、构建多维度应急情景预案。
- 灵活响应与动态调节机制：**涵盖柔性生产能力建设（如模块化设计、数字化制造）、智能库存管理（需求预测算法、安全库存动态计算）、物流网络冗余设计（多式联运能力、区域仓网络优化）等核心模块，形成可快速重组资源分配的弹性运营体系。
- 数字技术深度赋能：**运用供应链控制塔、数字孪生仿真、智能合约等新一代技术，实现需求信号传导加速、供应网络模拟优化、业务流程自动化执行。特别强调 AI 驱动决策系统对传统人工经验的替代升级。
- 生态协同网络构建：**突破企业边界，与供应商、物流商、分销商建立数据共享机制和联合决策平台。重点包括供应商多元化战略、供应链金融工具创新、跨组织应急协同协议等新型合作模式。
- 可持续性价值融合：**将环境社会治理（ESG）要求深度嵌入供应链战略，通过碳足迹追踪、循环物流网络设计、绿色供应商认证体系等举措，实现风险抵御能力与可持续发展目标的双向赋能。



### 调研反馈分析解读

#### 5.2.1 调研问题：在您所处的行业，以下哪些供应链风险会对企业运营构成显著威胁？ （多选题，请选择与您所在行业最为相关的 4 个选项）

##### ► 调研反馈分布

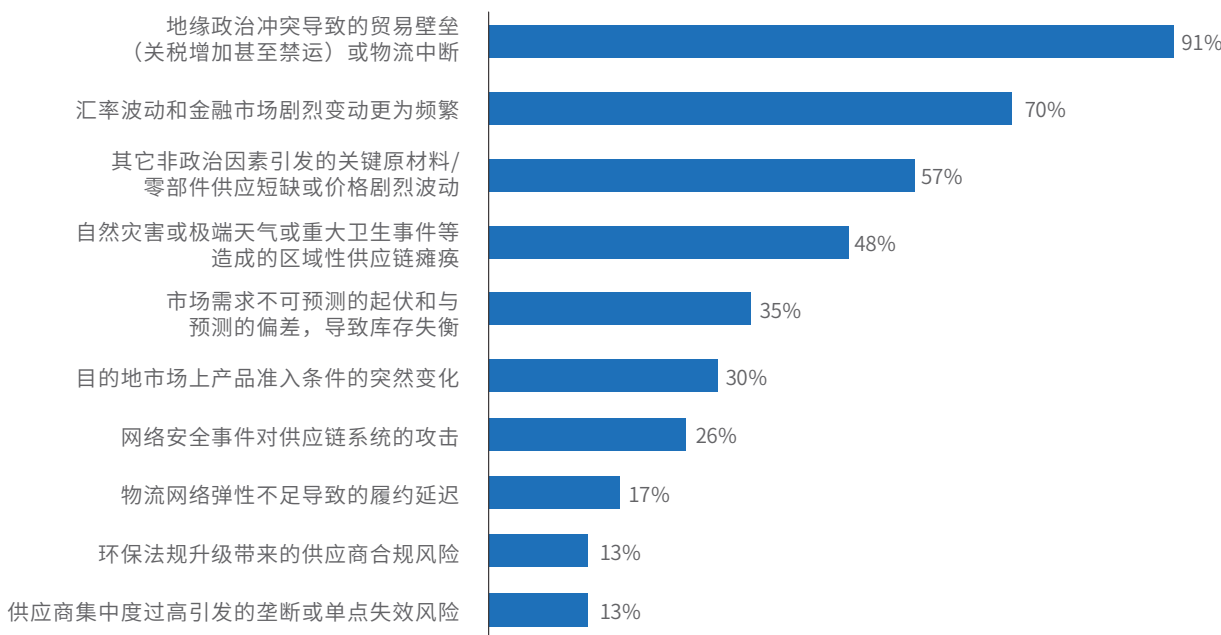


图 35：受访企业所反馈的最具威胁性的供应链风险

##### ► 解读与分析

- **地缘政治风险居首：**91% 的企业认为“地缘政治冲突导致的贸易壁垒或物流中断”构成显著威胁，反映在美中资企业受美国贸易政策、国际关系变化影响大，贸易壁垒、物流中断直接冲击供应链稳定。
- **汇率与金融波动受关注：**70% 的企业关注“汇率波动和金融市场变动”，体现国际业务中金融风险对成本、利润的直接影响，尤其在美经营需应对美元波动等问题。
- **原材料供应与自然灾害风险突出：**“关键原材料短缺 / 价格波动”的 57% 的获选率和“自然灾害等导致供应链瘫痪”的 48% 的获选率，说明基础供应稳定性是核心挑战，影响生产连续性。
- **其他风险关注度分层：**市场需求波动（35%）、产品准入变化（30%）等关注度较低，但网络安全、物流弹性等风险仍存在，显示企业对多元风险的感知差异。

总结而言，在美中资企业面临的供应链风险中，地缘政治冲突、汇率金融波动、原材料供应问题及自然灾害是主要威胁，反映企业对宏观环境、基础供应稳定性的高度关注，同时对部分细分风险（如网络安全、物流弹性）的重视不足。

5.2.2 调研问题：针对您所在行业的特点，您的企业在供应链的韧性和高适应性方面的实力可以打几分？（单选题）

▶ 调研反馈分布

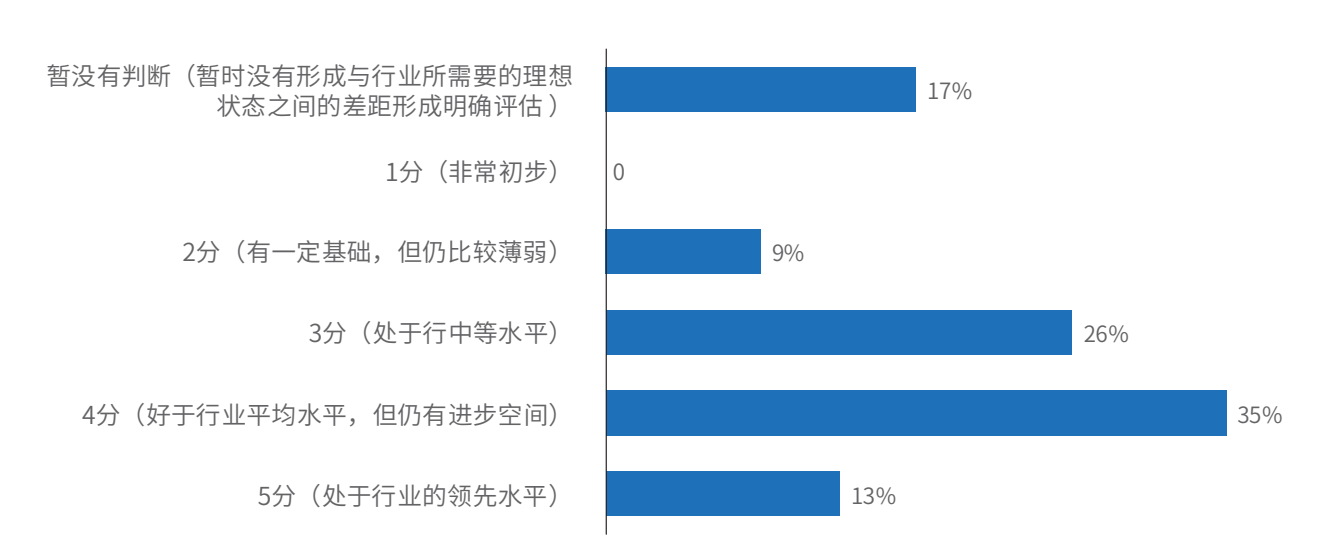


图 36：受访企业对自身供应链韧性与高适应性能力的打分评价

▶ 解读与分析

- 多数企业认可基础但需提升：35% 的企业认为“好于行业平均水平，但仍有进步空间”，26% 认为“处于行业中等水平”，合计 61%，说明多数在美中资企业承认供应链韧性与适应性有一定基础，但离理想状态仍有差距。
- 部分企业达领先水平：13% 的企业认为“处于行业领先水平”，体现这部分企业在供应链建设上成效显著，走在行业前列。
- 近两成企业缺乏清晰评估：17% 的企业“暂没有判断”，反映部分企业对自身供应链实力与行业理想状态的差距缺乏清晰认知，可能存在评估体系缺失问题。

总结而言，在美中资企业对自身供应链韧性与高适应性实力的评估呈现分层：超半数企业认可现有基础但明确需改进，少数企业达领先水平，同时近两成企业对自身定位模糊，缺乏清晰评估。

5.2.3 调研问题：为提升企业供应链韧性和适应性，就您所在的行业，您认为企业每年应至少将上一年度净利润的多少比例用于投入到供应链能力建设上？（单选题）

▶ 调研反馈分布

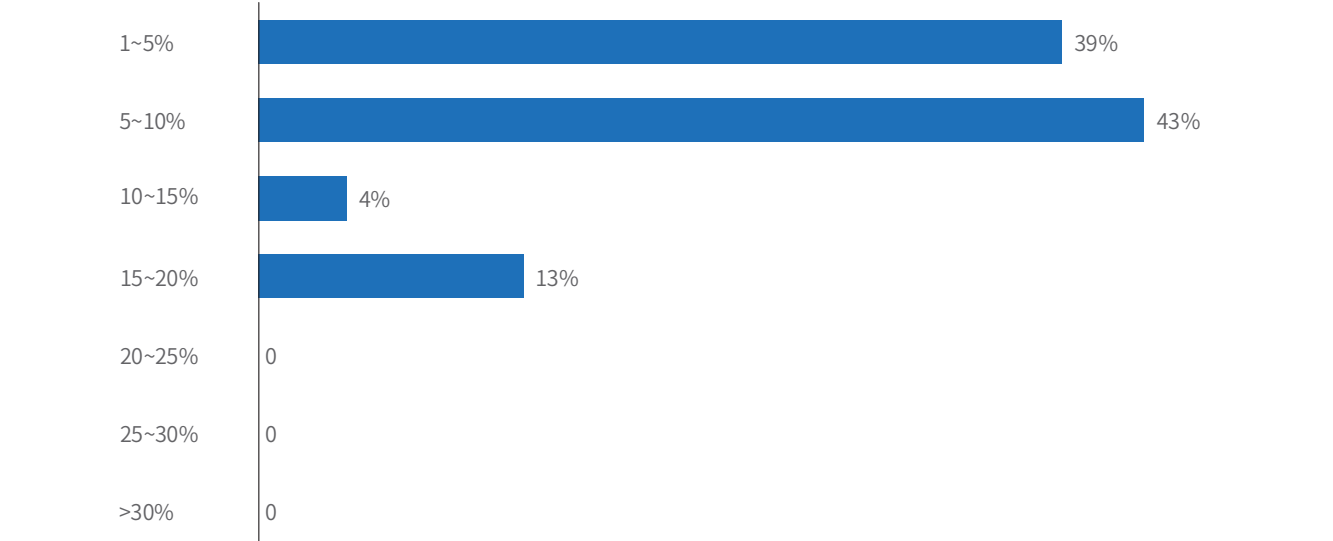


图 37：受访企业认为可投资用于供应链韧性建设的资金占企业年利润的比例

▶ 解读与分析

- 整体投入倾向保守：43% 的企业认为应投入 5~10%，39% 选择 1~5%，两者合计 82%，表明多数在美中资企业对供应链能力建设投入持谨慎态度，倾向以较低比例资金推进。
- 高比例投入认可度低：仅 13% 的企业选择 15~20%，其余更高区间（20~25%、25~30%、>30%）均为 0，显示企业对高比例投入的接受度不足，可能担忧投入产出比。

总结而言，在美中资企业对供应链韧性与适应性能力建设的投入预期以保守区间（1~10%）为主，超八成企业选择低比例投入，反映出对投入的谨慎考量，高比例投入的共识尚未形成。

5.2.4 调研问题：目前您的企业在供应链韧性和适应性的建设\强化\转型方面处于哪个发展阶段？（单选题）

► 调研反馈分布

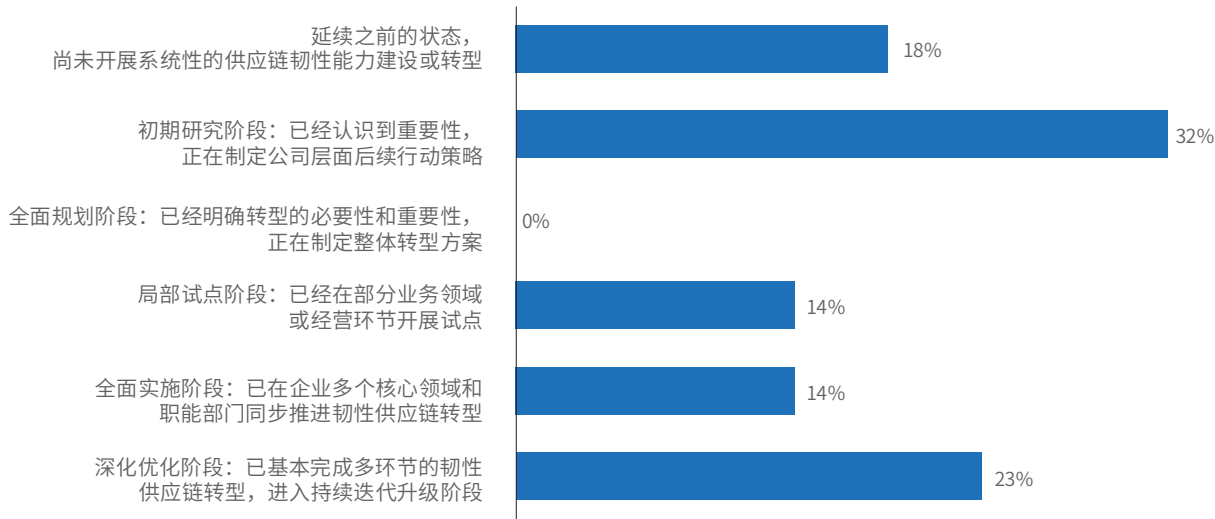


图 38：受访企业对于自身在供应链韧性和适应性转型方面所处阶段的判断

► 解读与分析

- 初期研究阶段占比突出：32% 的企业处于“初期研究阶段”，体现多数在美中资企业已认知供应链韧性建设的重要性，正着手规划策略，但尚未大规模实践。
- 部分企业存在滞后：18% 的企业“尚未开展系统性建设”，反映这部分企业对供应链韧性转型的重视不足，可能面临风险应对能力薄弱的问题。
- 少数企业推进深入：14% 的企业进入“局部试点”或“全面实施”阶段，23% 处于“深化优化阶段”，表明部分企业已通过实践提升供应链韧性，进入迭代升级轨道。

总结而言，在美中资企业供应链韧性建设呈现“分层推进”特征：超三成企业处于规划初期，近两成尚未行动，同时约四成企业已进入实践或优化阶段，整体处于从认知启动向深度建设过渡的状态。

5.2.5 调研问题：您所在的行业在提升供应链韧性过程中，哪些关键能力建设最为重要？（多选题，请选择您认为最重要的 4 个选项）

► 调研反馈分布

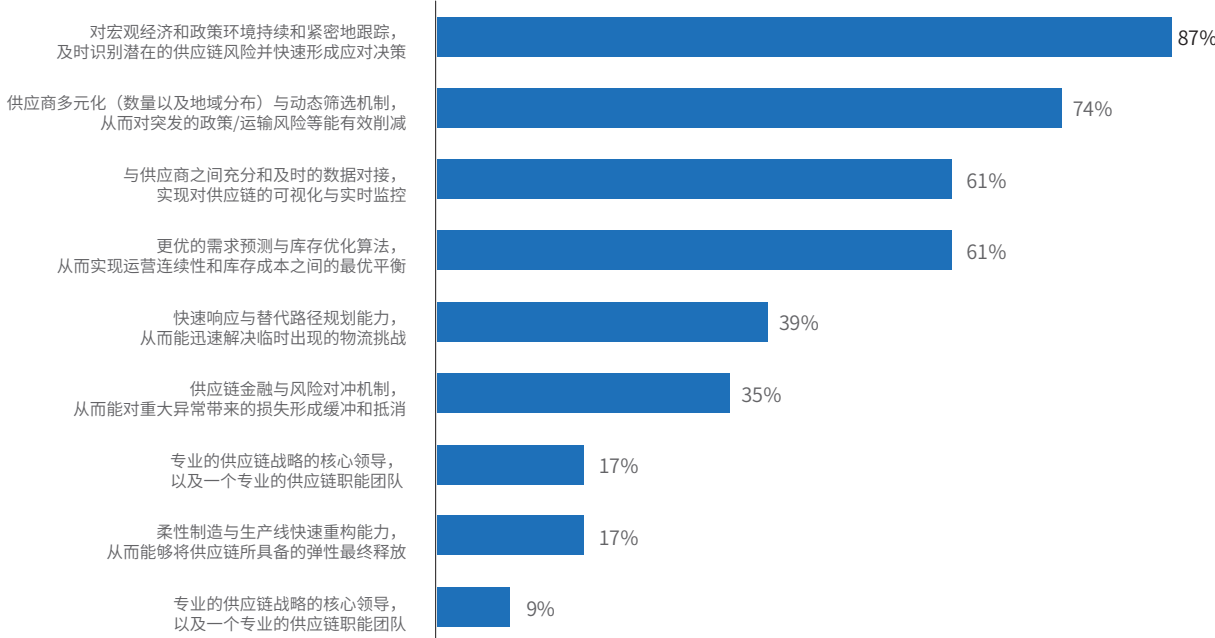


图 39：受访企业对韧性高适应性供应链议题下关键能力的选择结果

► 解读与分析

- 宏观风险识别能力居首：87% 的企业认为“跟踪宏观经济政策环境，识别供应链风险并快速决策”最重要，反映在美中资企业对政策变动、经济环境变化的高度敏感，需以此为基础应对供应链风险。
- 供应商管理能力受重视：74% 的企业关注“供应商多元化与动态筛选”，体现企业通过供应商布局优化，降低政策、运输等突发风险影响，是构建供应链韧性的关键举措。
- 数据与需求管理能力并列：61% 的企业选择“与供应商数据对接实现可视化监控”和“需求预测与库存优化算法”，表明企业意识到数据整合、精准预测对运营连续性和成本控制的重要性。
- 其他能力关注度较低：快速响应、供应链金融等能力选择占比 39% 及以下，显示这些能力在企业认知中优先级相对靠后，但仍是供应链韧性建设的组成部分。

总结而言，在美中资企业提升供应链韧性时，将宏观风险跟踪、供应商多元化、数据整合与需求预测作为关键能力，体现对风险预判、供应端优化及数据驱动管理的重视，而对快速响应、金融对冲等能力的关注度相对不足。

5.2.6 调研问题：您认为韧性供应链建设最成功的关键要素是？  
（多选题，请选择您认为最重要的 4 个选项）

调研反馈分布

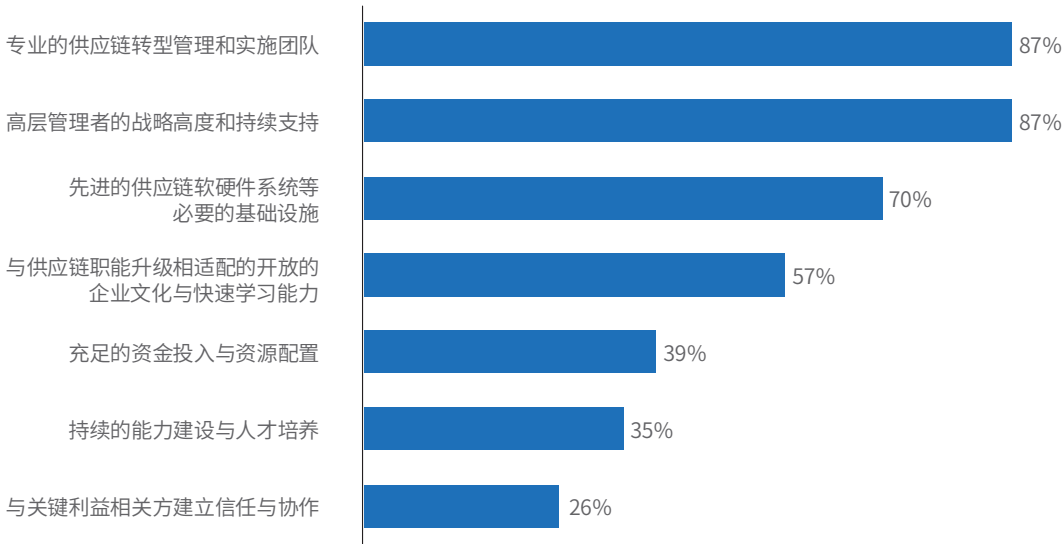


图 40：受访企业对韧性供应链建设的关键成功因素的判断

解读与分析

- 团队与高层支持为核心驱动力：87% 的企业将“专业供应链转型团队”与“高层管理者战略支持”视为关键，表明供应链韧性建设既需要专业团队落地执行，也依赖高层从战略层面推动资源协调与长期投入。
- 技术基础设施的支撑作用显著：70% 的企业关注“先进软硬件系统”，体现技术基础设施是实现供应链数字化、风险监控及弹性运营的基础，反映企业对技术赋能的重视。
- 文化与资源要素关注度分层：57% 的企业认可“开放企业文化与学习能力”，但资金投入（39%）、人才培养（35%）、利益相关方协作（26%）等要素占比相对较低，显示企业对软性能力与资源协同的优先级认知不足。

总结而言，在美中资企业认为，韧性供应链建设的核心成功要素集中于专业团队执行、高层战略支持及技术基础设施，对文化适配有一定认知，但在资源投入、利益协作等方面的重视程度有待提升。

5.2.7 调研问题：您在企业中已经目睹的或者预见企业在供应链韧性建设中遇到的最大挑战是？  
（多选题，请选择您认为最为相关的 4 个选项）

调研反馈分布

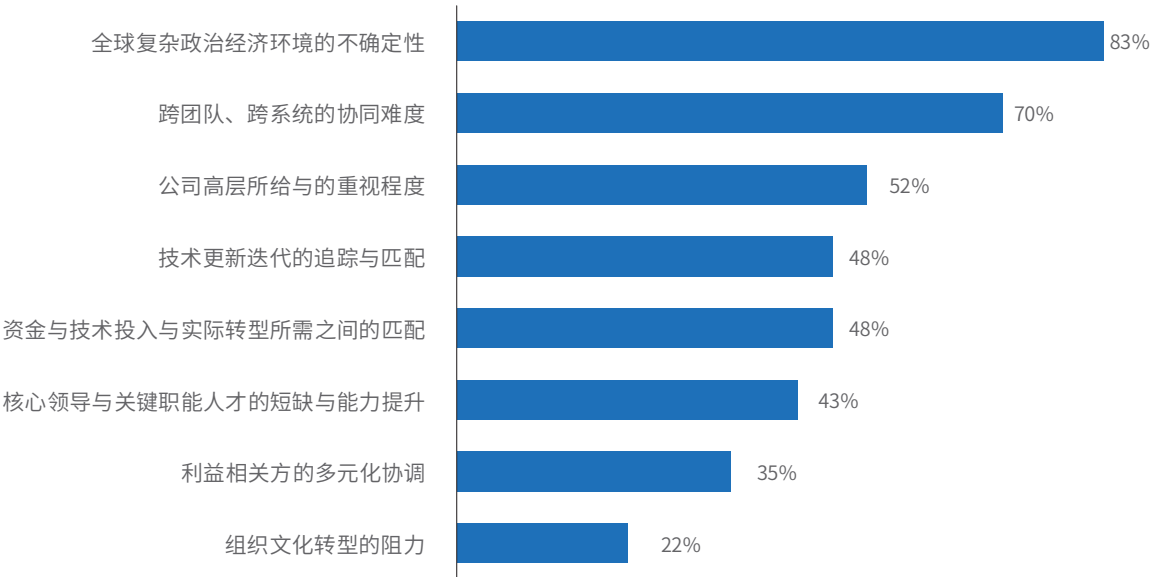


图 41：受访企业在供应链转型过程中主要挑战的来源

解读与分析

- 外部环境不确定性成最大挑战：83% 的企业认为“全球复杂政治经济环境的不确定性”是核心挑战，凸显在美中资企业受国际局势、贸易政策等外部变量影响显著，风险预判与应对难度高。
- 内部协同矛盾突出：70% 的企业面临“跨团队、跨系统的协同难度”，反映供应链韧性建设涉及多部门、多系统整合，内部协作机制不足制约转型推进。
- 高层支持与资源匹配问题并存：52% 的企业关注“高层重视程度”，48% 的企业面临“资金技术投入与转型需求不匹配”，显示企业既需高层战略牵引，也需解决资源投入不足或配置低效问题。
- 技术与人才短板显著：48% 的“技术更新迭代追踪”、43% 的“核心人才短缺”挑战，表明技术跟进速度与人才能力提升滞后于供应链韧性建设需求。

总结而言，在美中资企业供应链韧性建设面临内外部多重挑战：外部环境不确定性首当其冲，内部跨团队协同、高层支持、资源投入匹配等问题突出，同时技术迭代追踪与人才能力不足也制约建设进程，体现复杂环境下转型的综合性难题。

5.2.8 调研问题：针对美国市场环境的诸多最新动态（如来源于主要贸易伙伴的进口关税的增加等），在未来的 1-2 年内，您的企业会在供应链韧性建设方面优先采取哪些具体动作？（多选题，请选择您认为最为相关的 4 个选项）

调研反馈分布

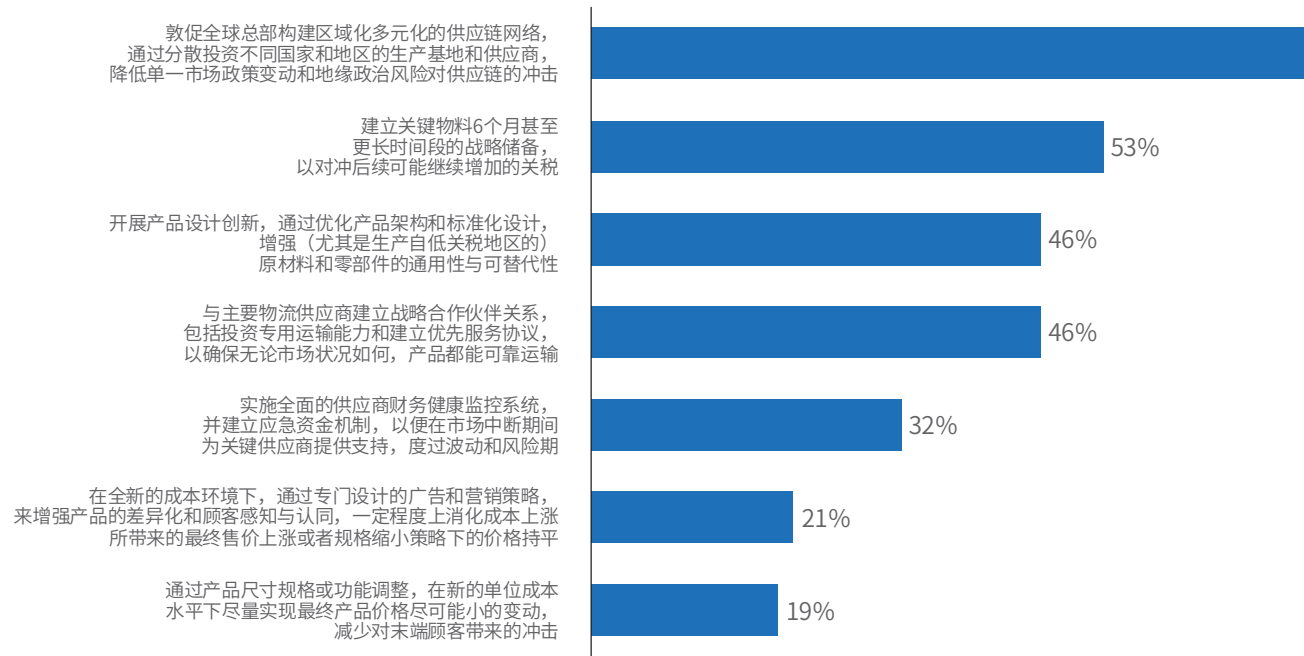


图 42：受访企业对未来 1-2 年内供应链韧性转型工作的重点的判断

解读与分析

- 实施供应链多元化布局：73% 的企业选择构建区域化多元供应链网络，分散投资生产基地和供应商，以降低单一市场风险，这一举措契合美国贸易政策不确定性高的现状，成为企业增强供应链韧性的关键动作。
- 建立关键物料储备并推进合作：53% 的企业计划建立关键物料 6 个月及以上战略储备，抵御关税风险；46% 的企业选择与物流商建立战略合作、开展产品设计创新，分别从储备、物流及产品设计维度强化供应链韧性。
- 开展供应商财务监控：32% 的企业将实施供应商财务健康监控并建立应急资金机制，保障关键供应，展现出对供应商稳定性的重视。
- 较少关注营销及产品微调策略：如借助营销应对成本上涨（21%）、通过调整产品规格应对成本（19%）等策略受关注度较低，表明企业优先聚焦于供应链核心环节的风险防控。

总体而言，在美中资企业为应对美国市场变化，主要在供应链多元化、物料储备、合作以及供应商财务监控等方面积极行动，以提升供应链韧性，对从营销和产品微调角度的策略重视不足。

启示与思考：在美中资企业供应链韧性建设的破局之道与长效策略

在全球供应链面临地缘政治冲突、贸易壁垒升级、需求波动加剧的复杂环境下，在美中资企业的供应链韧性建设既承载着应对现实风险的迫切需求，也蕴含着重塑竞争优势的战略机遇。本次调研显示，91% 的企业视地缘政治风险为首要威胁，超六成企业认为自身供应链韧性处于中等或需提升状态，而在资金投入、技术应用与生态协同等方面仍存在显著分化。如何在不确定性中构建确定性优势？以下从风险感知、弹性构建、技术赋能、生态协同等维度展开分析，结合行业实践提出务实建议。

一、风险感知与战略预判：从被动应对到主动洞察

调研中，地缘政治冲突（91% 受访企业选择）、汇率波动（70% 受访企业选择）与原材料供应风险（57% 受访企业选择）成为企业关注的焦点，这与美国市场高度依赖政策环境、金融稳定性及全球化工分的特征深度相关。在美中资企业的供应链韧性建设，首要是构建“全维度风险感知体系”，将外部变量转化为可量化、可干预的管理要素。

破局关键点：

1. 宏观环境的动态追踪与情景模拟  
设立专职团队或引入第三方机构，针对美国贸易政策、地缘冲突及金融市场波动（如美元加息周期）进行实时监测。同时运用蒙特卡洛模拟等工具构建多情景压力测试，例如模拟“主要供应商断供”等极端场景，评估供应链脆弱性并制定应急方案。
2. 供应商风险的深度穿透与分级管理  
建立涵盖财务健康度（如流动比率、应收账款周期）、地缘风险（如所在国政策稳定性）、技术能力（如替代材料研发速度）的供应商三维评估模型。
3. 需求波动的智能预测与库存缓冲  
针对 35% 企业关注的“市场需求不可预测性”，结合美国消费者行为数据（如亚马逊消费趋势、社交媒体舆情），运用机器学习算法优化需求预测模型。例如快消品企业将季节性因素、促销活动、天气变化等百余项变量纳入预测体系，预测准确率实现显著提升，并能据此动态调整安全库存。

二、弹性网络构建：在效率与冗余之间寻找动态平衡

面对美国市场的政策不确定性，73% 的受访企业计划构建“区域化多元化供应链网络”，61% 选择与物流商建立战略协作，

这反映出企业对“分散风险”与“保障履约”的双重诉求。弹性网络的核心在于打破传统供应链的“效率至上”思维，建立“可重组、可切换”的资源配置体系。

破局关键点：

1. 生产与供应网络的“去中心化”布局  
推行“美国核心区 + 美洲备份区 + 全球协同区”的三层架构：慎重评估在美国建立核心生产基地的可行性；在加拿大、墨西哥、巴西、哥伦比亚等政策稳定区布局备份产能，降低单一市场政策冲击时无法及时切换供应源的风险；同时，通过数字化平台整合全球供应商资源。
2. 物流履约的“多路径冗余”设计  
改变依赖单一物流商的传统模式，与 2-3 家核心物流商建立战略伙伴关系，投资专用运输能力并签订优先服务协议。针对海运风险，建立“海运为主 + 空运应急 + 陆运补充”的多式联运体系，最大限度保障运输风险可控。
3. 库存策略的“敏捷化响应”升级  
摒弃“一刀切”的安全库存模式，基于风险等级实施差异化管理对地缘政治敏感的关键原材料建立 6-12 个月战略储备（48% 受访企业选择）。

三、技术赋能：从流程数字化到生态智能化的进阶

尽管调研反馈中 61% 的受访企业认可数据整合与需求预测的重要性，但仅有 23% 的企业进入“深化优化阶段”，反映出技术应用仍存在“单点突破多、系统整合少”的问题。在美中资企业需以“技术渗透供应链全环节”为目标，实现从“局部效率提升”到“全局韧性增强”的跨越。

破局关键点：

1. 基础层：构建供应链可视化“数字孪生”

部署供应链控制塔（SCT: Supply Chain Control Tower）系统，整合 ERP、IoT、GPS 等多源数据，实现从订单到交付的端到端透明化。

2. 进阶层：开发智能决策 “神经中枢”

引入 AI 驱动的动态决策系统，针对突发风险自动触发预案。某化工企业的供应链管理系统可实时分析美国港口拥堵数据，当洛杉矶港延误超过 72 小时，自动启动 “供应商直送客户” 模式，跳过港口环节，将交付周期显著缩短。在库存管理中，运用强化学习算法动态调整安全库存，某 3C 企业将库存成本降低的同时，还实现了订单满足率的显著提升。

3. 创新层：探索区块链与数字孪生的融合应用

利用区块链不可篡改特性建立供应链溯源体系，某珠宝企业通过区块链记录钻石开采、加工、运输全流程，快速通过美国联邦贸易委员会（FTC）的反欺诈审查。结合数字孪生技术模拟极端场景，某汽车零部件企业在虚拟环境中测试 “歇根工厂停产” 对北美供应链的影响，提前优化产能分配，将风险损失显著降低。

四、生态协同：从企业独舞到价值共生的范式转型

调研中，仅 26% 的受访企业重视 “利益相关方协作”。但现实中，供应链韧性的提升离不开供应商、物流商、甚至竞争对手的协同。在美中资企业需打破 “零和博弈” 思维，构建 “风险共担、价值共创” 的生态网络。

破局关键点：

1. 供应商：从 “交易关系” 到 “战略同盟”

建立供应商分级协作机制：对核心战略供应商开放需求预测、产能规划等数据，联合开发替代材料；对中小供应商则提供供应链金融支持，保证其合适的稳定性。

2. 物流与金融：打造 “敏捷响应” 共同体

与物流商共享库存数据，比如双方共建 “前置仓动态调货系统”，根据实时销售数据自动调整美东、美西仓库存，实现物流成本的下降。在金融领域，可以考虑运用供应链金融工具对冲汇率风险，如通过跨境人民币结算与远期外汇合约，将美元波动对利润的影响控制在较小范围以内。

3. 行业与政策：主动融入本土生态

加入美国行业协会（如汽车工业行动集团 AIAG、零售联合会 NRF），参与制定供应链标准（如数据接口规范、可持续物流指南），积极响应美国 ESG 政策，更好地融入美国当地商业生态，从而获得更多的业务对接机会和资格。

五、组织与文化：为韧性建设注入 “软实力” 支撑

调研反馈中，87% 的受访企业将 “高层支持” 与 “专业团队” 视为关键成功要素，但 52% 的受访企业面临 “跨团队协同难度”，这揭示出供应链韧性建设不仅是技术工程，更是组织能力与文化的重塑过程。

破局关键点：

1. 设立 “供应链韧性办公室”，强化顶层设计

由首席供应链官（CSCO）直接向 CEO 汇报，统筹风险评估、资源调配与跨部门协作。如科技企业的韧性办公室每月召开的 “风险应对复盘会”，推动市场、生产、物流部门协同优化，推动订单履约周期明显缩短。

2. 培养 “两栖型” 人才，打破能力壁垒

通过 “本土招聘 + 内部轮岗” 构建复合型团队：招聘熟悉美国供应链法规与数字化工具的本土人才，同时选派中国团队赴美参与实战，通过中美轮岗计划的持续实施年，培养精通 “跨境供应链 + 数据建模” 的骨干。

3. 塑造 “容错 - 迭代” 文化，降低转型阻力

对试点项目设置 “弹性考核期”，比如在供应链数字化转型中，允许物流部门有几个月 “磨合期”，期间不考核成本指标，专注流程优化，在友善的气氛中推动试点部门的应急响应速度明显提升。

结语：在重构中寻找供应链的 “反脆弱” 能力

本次调研勾勒出在美中资企业供应链韧性建设的复杂图景：既有对地缘风险的高度警惕，也有对技术应用的谨慎投入；既有领先企业的创新实践，也有滞后群体的认知盲区。面对美国市场的独特挑战，企业需把握两个核心逻辑：

- 短期生存逻辑：以 “风险对冲” 为导向，通过多元化布局、技术工具应用、合规体系建设，筑牢供应链安全底线；
- 长期发展逻辑：以 “生态协同” 为核心，将供应链韧性转化为市场竞争力。

5.3 驾驭地缘政治变革

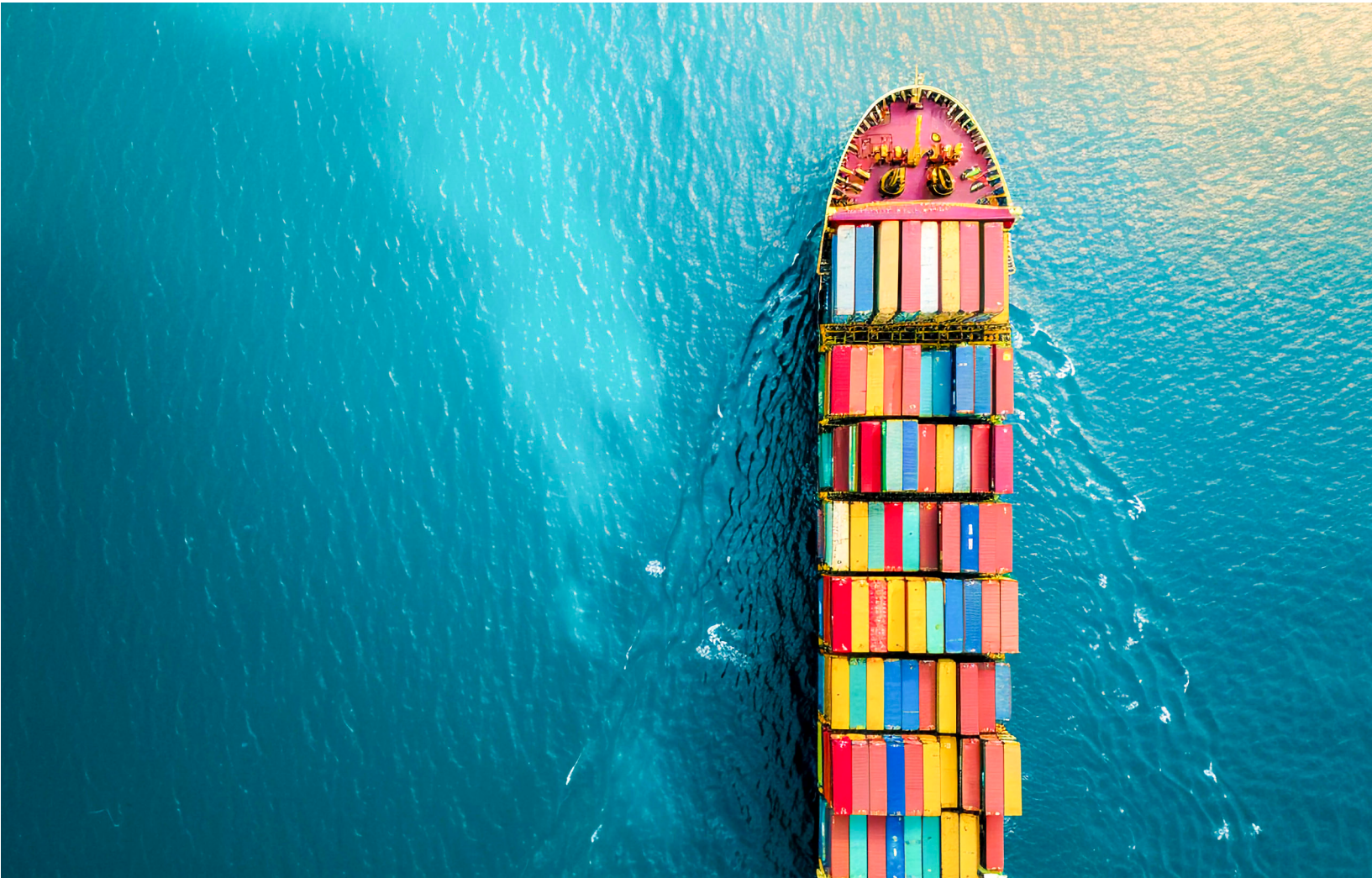
背景与调研范围

近年来，中美双边关系深刻影响着全球经济格局与企业跨国经营战略。美国一系列对华政策调整，使中美经贸关系面临深刻转变。

截至本次报告出炉，特朗普总统第二任期已经经过了第一个 100 天。美国普遍性关税和对等关税政策已经从个别国家蔓延到了世界大部分经济体。这些政策的极端性和快速的变化也让企业措手不及。

面对复杂多变的中美关系，中国企业在美国的投资决策面临前所未有的挑战与不确定性。美国作为全球最大经济体，市场潜力巨大，一直是中国企业海外投资的重要目的地。但最新的国家级政策环境下，叠加美国各州政策差异，从税收、产业扶持到劳工法规都有所不同，为中国企业在投资选择空间和决策难度上再度加码。

本专题调研聚焦中国企业在美国的投资意向，旨在通过 8 个具体问题了解在中美双边关系动态变化、特朗普总统第二任期潜在影响下，中国企业投资决策的考量因素、战略调整方向，以及对美国不同州营商环境的看法与偏好，为中国企业应对投资风险、把握机遇提供参考。



调研反馈分析解读

5.3.1 调研问题：在特朗普总统第二任期期间，面对新关税政策和高科技限制预期，您认为贵企业在美国市场的投资优先级会发生怎样的变化？（单选题）

▶ 调研反馈分布

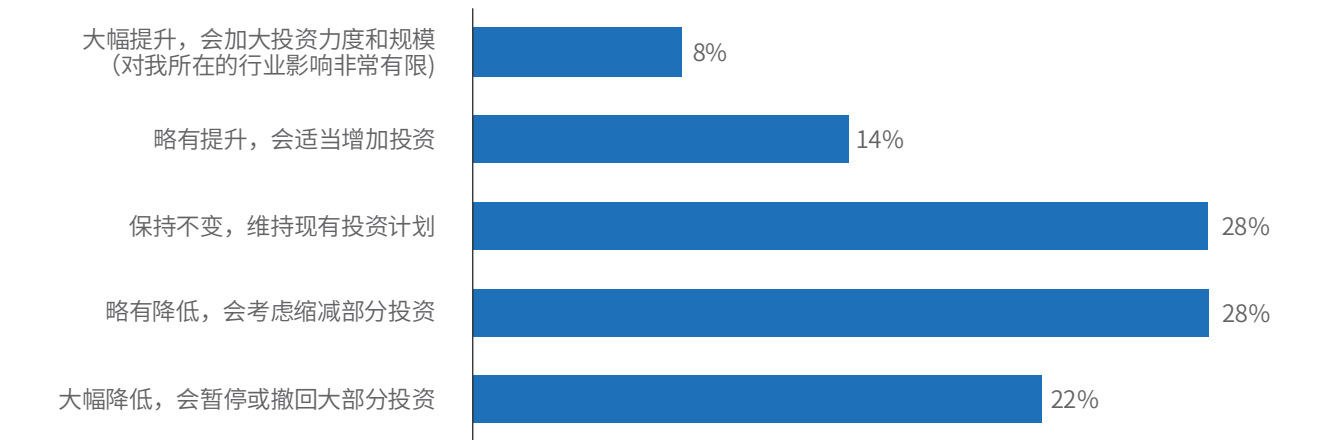


图 43：受访企业对在美投资优先级是否变化的反馈

▶ 解读与分析

- 多数企业维持投资稳定：28% 的企业选择“保持不变，维持现有投资计划”，表明近三分之一的在美中资企业认为自身业务受新关税政策和高科技限制预期影响较小，或前期已通过合理布局有效降低风险，对既定投资规划充满信心，体现出投资策略的稳定性。
- 部分企业微调投资规模：“略有提升，会适当增加投资”的企业占比 14%，这些企业可能因所处行业具备韧性或前期布局积累了优势，仍看好美国市场潜力而适度加大投入；“略有降低，会考虑缩减部分投资”的企业占比 28%，显示出约三分之一的企业出于对政策风险的担忧，开始谨慎审视投资，进行理性收缩。
- 少数企业大幅调整投资：8% 的企业选择“大幅提升，会加大投资力度和规模（对我所在的行业影响非常有限）”，这类企业所在行业受政策冲击极小，故而积极扩大投资；22% 的企业选择“大幅降低，会暂停或撤回大部分投资”，反映出这些企业难以承受政策风险，选择大幅撤离以规避损失。

总体而言，在特朗普总统第二任期相关政策预期下，在美中资企业投资态度分化，多数维持现状，部分依自身抗风险能力和行业特性微调或大幅调整投资，整体呈现“稳中有变、因情施策”的特征，体现企业在复杂政策环境下决策的谨慎性与灵活性。

5.3.2 调研问题：若贵企业考虑调整在美国的投资策略，主要是基于以下哪些因素？（多选题，选择最相关的 4 个选项）

▶ 调研反馈分布

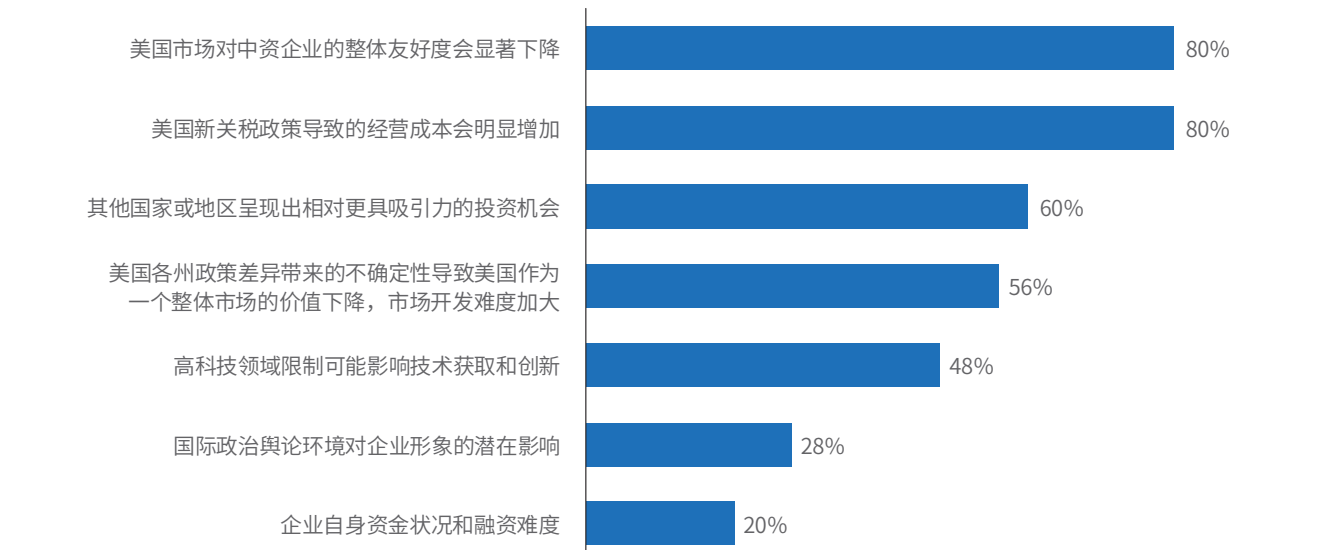


图 44：受访企业考虑调整美国投资策略的主要考量

▶ 解读与分析

- 政策直接影响显著：80% 的企业因“美国新关税政策导致经营成本增加”和“市场对中资企业友好度下降”考虑调整策略，体现关税成本压力与政治环境恶化直接冲击在美投资基础。
- 外部机会与内部政策矛盾驱动：60% 的企业关注“其他国家更具吸引力的投资机会”，56% 受“美国各州政策差异不确定性”影响，反映企业在全球范围内重新评估投资价值，同时应对美国市场整合难度。
- 技术限制与边缘因素分层：48% 的企业担忧“高科技领域限制影响技术获取”，而“国际政治舆论”（28%）、“自身资金状况”（20%）占比较低，显示技术限制是重要但非最核心因素。

总结而言，在美中资企业调整投资策略，核心受美国关税政策致成本上升、市场友好度下降驱动，同时外部投资机会、美国各州政策差异加剧决策调整，高科技限制亦构成技术层面挑战，部分边缘因素影响较弱。

5.3.3 调研问题：以美国市场为目标，贵企业在选择具体投资地点或者新的业务重点时，最看重美国各州以下哪些政策因素？（多选题，选择最相关的 4 个选项）

► 调研反馈分布

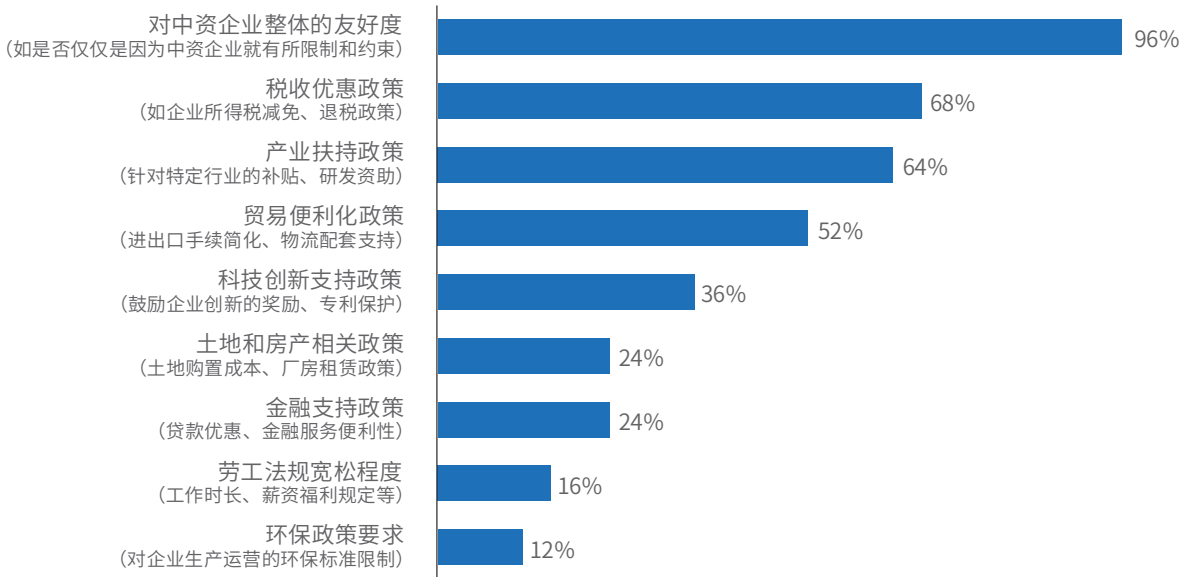


图 45：受访企业对美国各州投资 / 业务环境的关注点

► 解读与分析

- 政策友好度成核心前提：96% 的企业重视“对中资企业整体的友好度”，反映在美中资企业对政策歧视的警惕，避免因“中资”身份受限是投资选址的基础。
- 经济激励政策主导需求：68% 关注“税收优惠”，64% 看重“产业扶持”，体现企业通过政策降低成本、获取资源的诉求，税收减免、行业补贴直接影响投资回报。
- 贸易便利化受关注，创新等政策需求分层：52% 关注“贸易便利化政策”，与进出口效率相关；而“科技创新支持政策”仅 36%，显示企业当前更侧重基础政策，对创新激励需求次之。
- 边缘政策影响弱：土地房产、金融支持等政策关注度仅 24%，环保（12%）、劳工法规（16%）最低，对投资决策影响较小。

总结而言，在美中资企业投资选址时，以政策友好度为核心前提，优先关注税收优惠、产业扶持、贸易便利化等直接影响经营成本与发展的政策，对创新、土地等政策关注度较低，呈现“风险规避优先，经济激励主导”的特征。

5.3.4 调研问题：在特朗普总统第二任期对高科技领域限制的预期下，贵企业若继续在美国开展业务，会优先采取以下哪种应对措施？（单选题）

► 调研反馈分布

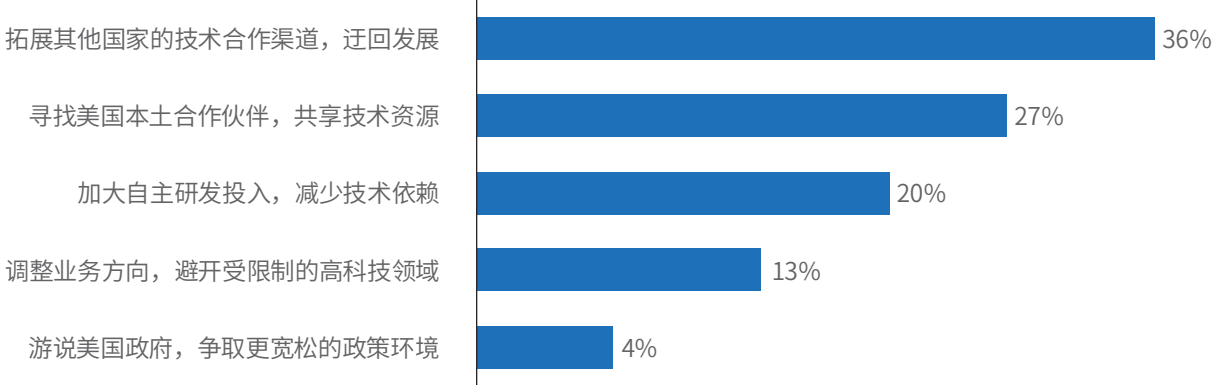


图 46：受访企业在特朗普第二任期内会主要考虑的业务策略

► 解读与分析

- 迂回发展策略居首：36% 的企业选择“拓展其他国家的技术合作渠道，迂回发展”，这表明在特朗普总统第二任期高科技领域限制预期下，超三分之一的企业倾向于通过开拓外部合作渠道，绕开美国限制，寻找技术发展的新路径，体现出企业积极寻求外部资源以突破限制的意识。
- 本土合作借力显著：27% 的企业选择“寻找美国本土合作伙伴，共享技术资源”，说明近三成企业希望借助美国本土的资源和优势，通过合作的方式缓解高科技限制带来的压力，利用本土伙伴的技术和资源维持业务发展。
- 自主研发意识增强：20% 的企业选择“加大自主研发投入，减少技术依赖”，反映出部分企业意识到提升自身技术自主性的重要性，通过增加研发投入，降低对外部技术的依赖程度，以应对外部限制风险。
- 业务调整与游说占比低：13% 的企业选择“调整业务方向，避开受限制的高科技领域”，通过主动调整业务规避风险，但占比较小；仅有 4% 的企业选择“游说美国政府，争取更宽松的政策环境”，表明企业对通过游说改变政策预期信心不足，更倾向于依靠自身行动来应对限制。

总体而言，在美中资企业面对高科技领域限制时，主要采取迂回合作、本土借力及自主研发等策略，部分企业选择调整业务方向，而依赖游说政策调整的占比极低，整体呈现出“多元应对、自主为主”的特征。

5.3.5 调研问题：特朗普总统第二任期期间的政策变化会对企业在美国的市场拓展产生怎样的影响？（单选题）

► 调研反馈分布

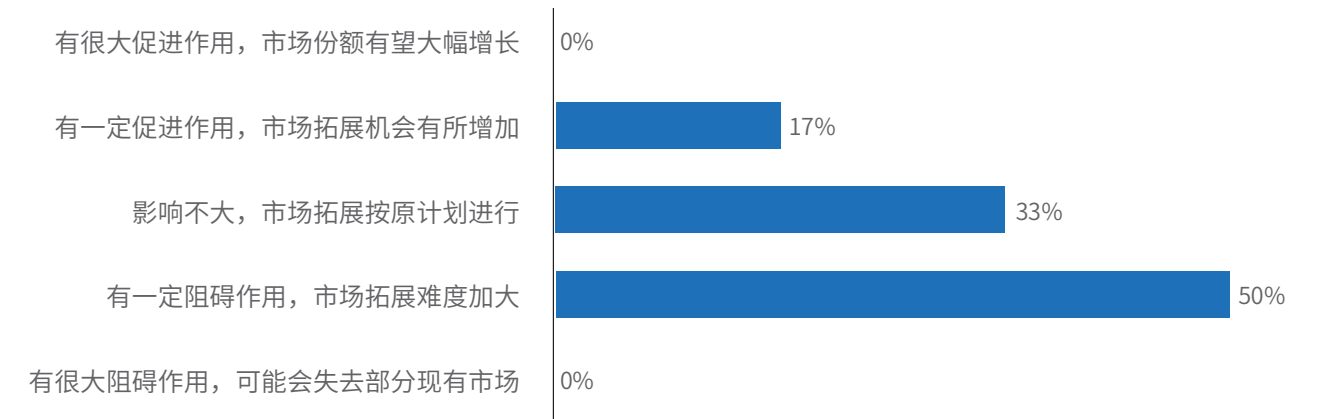


图 47：受访企业对特朗普第二任期期间政策变化对自身在美发展影响的判断

► 解读与分析

- 政策阻碍市场拓展成主流认知：50% 的企业认为特朗普政府政策变化“有一定阻碍作用，市场拓展难度加大”，反映在美中资企业切实感受到关税、高科技限制等政策对市场开拓的负面影响。
- 部分企业保持原有节奏：33% 的企业认为“影响不大，按原计划进行”，表明这部分企业具备较强抗风险能力，或所处行业受政策冲击较小，对既有市场策略有信心。
- 少数企业看到机会：17% 的企业认为政策“有一定促进作用，市场拓展机会增加”，可能基于政策倒逼下的业务调整，如转向受政策影响小的领域，挖掘新市场空间。

总结而言，在美中资企业对特朗普政府政策变化的市场影响判断分化：半数企业感知到市场拓展阻碍，超三成认为政策对既有计划影响有限，少数企业从中捕捉到发展机遇，整体体现政策环境下企业对市场前景的复杂评估。

5.3.6 调研问题：为应对政策变化，贵企业计划在人才战略方面做出哪些调整？（多选题，选择最相关的 4 个选项）

► 调研反馈分布

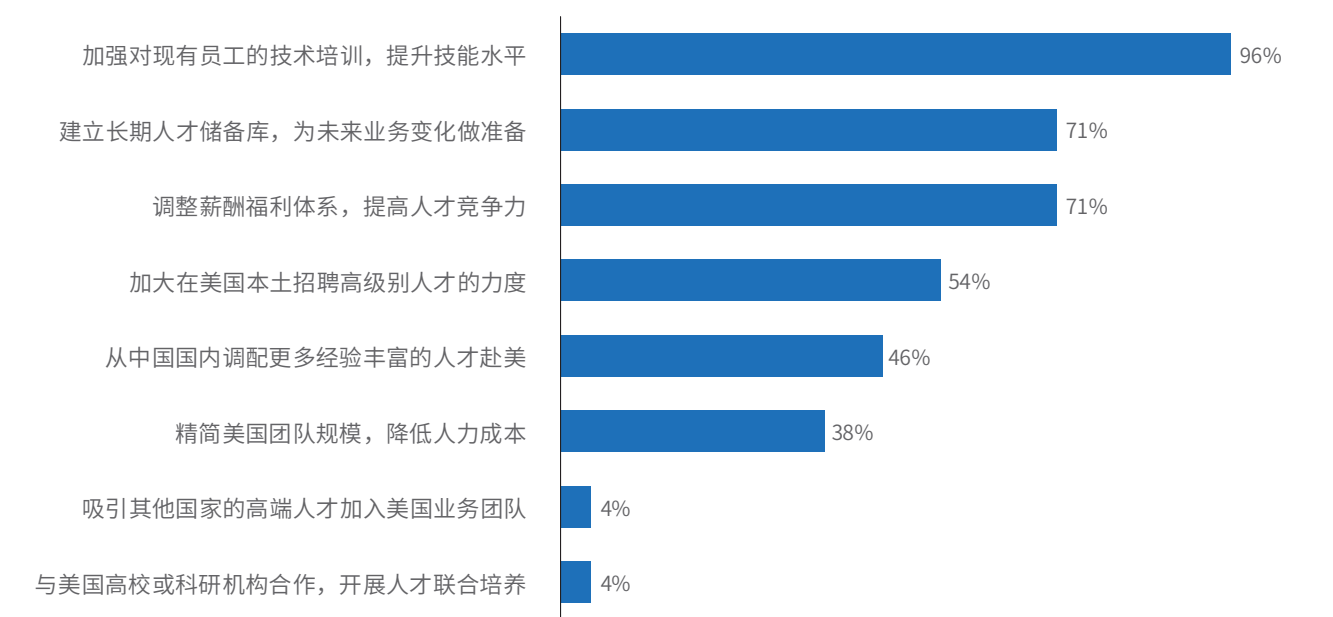


图 48：受访企业在政策变化面前所考虑的人才策略调整

► 解读与分析

- 内部能力提升为核心策略：96% 的企业选择“加强现有员工技术培训”，表明在美中资企业优先通过挖掘内部潜力，提升员工技能以应对政策挑战。
- 长期人才布局与竞争力优化并重：71% 的企业同时选择“建立长期人才储备库”和“调整薪酬福利体系”，既着眼未来业务变化的人才储备，又通过薪酬优化增强人才竞争力。
- 本土人才招聘受关注：54% 的企业计划“加大在美国本土招聘高级别人才的力度”，借助本土人才资源降低政策对人才供给的影响，强化本地化运营。
- 其他策略关注度较低：国内调配人才（46%）、精简团队（38%）等策略次之，与高校合作、吸引第三国人才等仅 4%，显示这些路径优先级不高。

总结而言，在美中资企业人才战略调整以内部培训、储备建设、薪酬优化为核心，结合本土高端人才招聘，形成“内部提升 + 外部吸纳 + 长期规划”的策略组合，对跨国人才合作等依赖度较低。

5.3.7 调研问题：在特朗普总统第二任期的新政策环境下，贵企业是否会加强与美国当地企业的合作？（单选题）

调研反馈分布

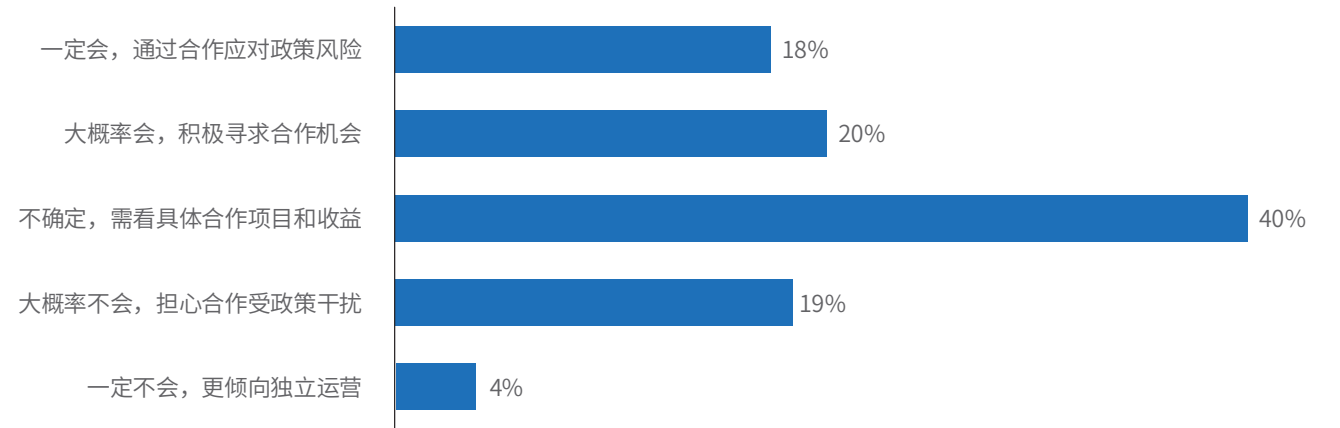


图 49：受访企业在特朗普第二任期新政策环境下对和美国当地企业合作的态度

解读与分析

- 合作决策谨慎：40% 的企业选择“不确定，需看具体合作项目和收益”，这表明近半数在美中资企业对与美国当地企业合作持审慎态度。企业更注重从项目实际情况出发，依据具体的合作内容、潜在收益等因素来判断是否合作，而非单纯受政策环境影响就轻易做出决定。
- 超半数企业有合作意向：18% 的企业表示“一定会，通过合作应对政策风险”，20% 的企业选择“大概率会，积极寻求合作机会”，两者合计占比达 38%，说明超三分之一的企业认可与美国当地企业合作在应对政策风险方面的作用，希望借助合作整合资源，降低政策对自身业务的冲击，积极探索合作机会。
- 对合作未完全排斥：19% 的企业选择“大概率不会，担心合作受政策干扰”，4% 的企业选择“一定不会，更倾向独立运营”，但没有企业完全否定合作的可能性。这体现出企业虽然担忧政策因素可能给合作带来的负面影响，但仍对合作保持一定的开放性，试图在复杂的政策环境中寻找合作的平衡点。

总体而言，在特朗普总统第二任期新政策环境下，在美中资企业对与美国当地企业的合作态度呈现出“谨慎中蕴含积极”的特点。多数企业需结合具体项目评估后决策，同时也有相当比例的企业希望通过合作应对政策风险，且企业并未完全排斥合作，反映出企业在政策影响下对合作价值的理性权衡与探索。

5.3.8 调研问题：您认为特朗普总统第二任期政策对美国各州营商环境的影响程度如何？（单选题）

调研反馈分布

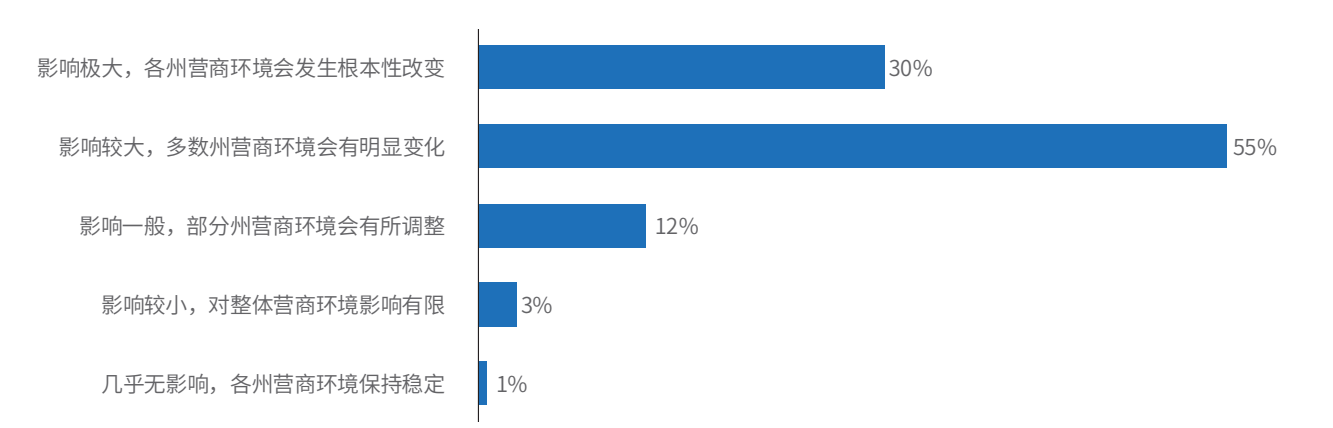


图 50：受访企业认为特朗普总统第二任期政策对美国各州营商环境的影响程度

解读与分析

- 多数企业认为政策影响显著：55% 的企业选择“影响较大，多数州营商环境会有明显变化”，30% 的企业选择“影响极大，各州营商环境会发生根本性改变”，两者合计占比 85%。这表明绝大多数在美中资企业意识到特朗普总统第二任期政策将对美国各州营商环境产生强烈冲击，认为政策的影响力广泛且深入，会使多数州的营商条件发生实质性变动。
- 部分企业持温和观点：12% 的企业选择“影响一般，部分州营商环境会有所调整”，这部分企业认为政策虽有影响，但并非全面波及，只是部分州会因政策出现一定程度的营商环境调整，体现出相对温和、理性的判断。
- 少数企业感知影响轻微：3% 的企业选择“影响较小，对整体营商环境影响有限”，1% 的企业选择“几乎无影响，各州营商环境保持稳定”，反映出极少数企业对美国各州原有营商环境的稳定性抱有信心，或认为政策在实际执行中难以对整体营商环境造成明显改变。

总体而言，在美中资企业对特朗普总统第二任期政策影响美国各州营商环境的判断呈现明显分层。超八成企业认为政策影响广泛且深刻，部分企业持相对中性看法，少数企业则认为影响微弱，这反映出企业对政策传导至地方营商环境的不同认知。

## 启示与思考：在美中资企业应对地缘政治变革的多维策略

本次调研显示，在特朗普总统第二任期相关政策预期下，在美中资企业投资态度分化明显。多数企业维持现有投资计划，部分企业则依据自身抗风险能力和行业特性，对投资规模进行微调或大幅调整。同时，地缘政治因素对企业在投资选址、市场拓展、技术应对、人才战略以及合作态度等诸多方面都产生了显著影响。如何在政策波动中平衡风险与机遇？下面结合调研发现与行业实践，从投资布局、区域策略、技术应对、人才升级、生态合作等维度展开分析，为企业提供可落地的行动框架。

### 一、政策波动下的投资策略：在稳定与调整中锚定核心价值

面对特朗普政府第二任期的关税政策与高科技限制，企业决策呈现差异。28% 的企业选择维持现有投资计划，“略有提升，会适当增加投资”和“略有降低，会考虑缩减部分投资”的企业分别占比 14% 和 28%。部分企业为应对成本压力与政策风险，可采取“近岸化”布局，如在墨西哥、加拿大建立组装厂，借助北美自由贸易协定（USMCA）规避关税壁垒，同时在美国本土保留研发与销售中心，构建“前端市场洞察 + 后端弹性生产”的协同体系。

#### 破局关键点：

- 动态评估政策适配性：构建“政策 - 产业 - 区域”三维评估模型，重点关注美国各州的税收优惠政策，如企业所得税减免、退税政策；产业补贴政策，如针对特定行业的补贴、研发资助；以及贸易便利化措施，如进出口手续简化、物流配套支持等。通过对比各州政策，企业选择能降低综合成本的投资地。
- 构建“核心 + 备份”投资组合：如在加州、纽约等核心市场维持品牌与技术布局，保障市场响应速度。同时，在政策稳定性较高的中西部州建设备份产能，以分散单一区域的政策风险。
- 捕捉政策红利窗口期：针对美国出台的补贴政策，企业可联合美国本土合作伙伴申请联邦资金，以降低初期投资压力。

### 二、区域政策差异下的精准布局：以友好度为锚点，以经济性为导向

调研中，“对中资企业友好度”（96% 受访企业选择）、“税收优惠”（68% 受访企业选择）、“产业扶持”（64% 受访企

业选择）成为投资选址的关键指标，凸显企业对政策风险的高度敏感和对成本效益的优先考量。企业可通过调研各州实际监管案例，优先选择对中资审查宽松且有产业扶持的地区。

#### 破局关键点：

- 建立政策友好度地图：借助第三方机构的评估报告，识别出“政策友好州”。
- 产业链配套优先原则：在物流枢纽区域，如田纳西州、佐治亚州等地布局仓储与分销中心，借助当地成熟的运输网络降低物流成本，提升配送时效。
- 合规成本前置考量：对于环保与数据安全法规严格的地区，企业提前导入合规管理系统。如部署碳足迹追踪系统，满足当地排放标准的同时，还可通过碳积分交易获取额外收益。

### 三、高科技限制下的技术突围：合规导向下的多元创新路径

面对美国对高科技领域的限制，36% 的企业选择拓展其他国家的技术合作渠道迂回发展，27% 寻求本土合作，20% 加大自主研发。企业可通过多种方式应对。

#### 破局关键点：

- 本土合作合规化：与美国企业成立联合实验室，聚焦非敏感领域技术研发。在合作过程中，明确知识产权分配与出口合规条款，确保数据仅用于学术分析等特定用途，避免涉及关键技术输出。
- 研发布局分散化：在硅谷、波士顿等创新高地设立开放式创新中心，吸引美国本土人才参与基础研究。通过专利共享等模式，与美国企业开展合作，实现技术价值的本地化转化。
- 全球技术网络构建：在政策稳定的第三国（如新加坡）设立

研发分支，构建“美国市场对接 + 全球资源整合”的创新体系，同步对接不同地区的技术标准，降低单一市场限制的影响。

### 四、人才战略调整：以本地化能力构建应对政策不确定性

96% 的企业将“现有员工技术培训”作为首要人才策略，71% 计划建立长期人才储备库，54% 加大本土高端人才招聘，体现出“内部挖潜 + 外部吸纳”的双轨思路。

#### 破局关键点：

- 定制化培训体系：结合美国业务需求开发针对性课程，如针对合规岗位的“美国出口管制实务”培训，针对市场岗位的“本土化营销策略”工作坊。通过模拟美国相关审计流程的实战演练，提升员工政策响应速度。
- 本土人才引力提升：参考美国同行业薪酬水平调整福利体系，增设“政策风险应对”专项奖金，吸引具有政府关系、行业合规经验的高端人才。
- 储备人才动态管理：建立“政策敏感型”岗位人才库，提前储备供应链应急管理、跨境资金调配等领域的专业人员。在部分地区设立储备人才基地，确保政策突变时关键岗位能够快速补位。

### 五、生态合作策略：在审慎中探索共生机遇

18% 的企业表示一定会加强与美国当地企业合作以应对政策风险，20% 大概率会积极寻求合作机会，40% 表示不确定，需看具体合作项目和收益，这体现出企业对合作价值的理性认知。

#### 破局关键点：

- 风险共担机制设计：在合作协议中明确政策变动的应对条款，如规定关税增加时的成本分摊比例，以及技术限制时的替代方案启动流程，保障合作渠道的稳定性。
- 合规审查前置流程：引入第三方机构进行合作前的政策适配性评估，重点审查技术共享范围、数据跨境流动规则等内容。确保合作过程符合相关政策法规，避免敏感问题。
- 行业联盟协同发声：加入美国行业协会（如全国制造商协会），通过集体行动对政策走向产生影响。

### 结语：在变革中培育战略韧性

地缘政治变革对于在美中资企业而言，既是挑战也是重塑竞争力的契机。企业要跳出短期政策应对思维，从战略层面构建“政策适应 - 区域深耕 - 能力沉淀”的长效机制。通过动态评估政策红利区域，将合规要求转化为技术创新动力；借助本土人才与生态合作，把政策不确定性融入企业韧性体系。多数企业选择稳定投资，这反映出对美国市场长期价值的认可。只要坚持“本地化运营 + 全球化视野”的平衡，在美中资企业就能在政策风浪中找准方向，实现从“风险应对者”到“生态共建者”的角色转变。

未来的竞争，不仅是技术与成本的竞争，更是战略韧性与生态整合能力的较量。当企业将地缘政治风险转化为组织进化的动力，每一次政策波动都有可能成为重构竞争优势的新起点。



# 06.

## 关于美国 中国总商会

美国中国总商会（以下简称“总商会”）成立于 2005 年，是代表中美商业社区的规模最大、最有影响力的非营利组织。总商会旨在为中美企业创造价值，推动经济发展，促进两国商业交流与合作。总商会服务范围覆盖全美，为 1000 余家跨国会员企业提供优质的服务与丰富的资源。

总商会为无党派的非政府组织，具有独立性，其日常工作与运营主要来自中美会员企业的慷慨赞助与支持。这些会员企业当中，44 家位列 2024《财富》世界 500 强。截至 2024 年 7 月，总商会中资会员企业对美投资额累计超过 1,400 亿美元，在美直接雇佣员工超过 23 万人，间接支持超过 100 万个工作岗位。

总商会与各大知名机构及各行业的杰出商业领导者建立了深厚的合作关系这使其成为促进中美两大经济体间理解、信任和互动的重要平台。总商会还开展多项调研工作并发布相关研究报告，其中《在美中资企业年度商业调查报告》作为中资企业在美投资最全面客观的参考之一，连续十二年综合呈现了中资公司在美经营的总体情况及其对美国市场环境的评估与分析。

# 07.

## 关于美国 中国总商会基金会

美国中国总商会基金会（以下简称“基金会”）

成立于 2014 年，是拥有 501(c) (3) 免税资格的慈善组织。

基金会通过开展调研、公益慈善及组织经济、文化和社会交流等活动，

致力于加深中美两国的相互理解与合作。

# 08.

## 致 谢

美国中国总商会和美国中国总商会基金会感谢所有受访者对 2025 年度调查的持续支持和参与。

我们诚挚感谢 APCO 顾问公司在本年度调查报告撰写过程中所提供的深刻见解和全力支持。

他们的贡献对于本次项目的成功至关重要。

**报告作者：**

李莹 (Abby Li)，美国中国总商会企业传播与研究总监

于占福 (Zhanfu Yu)，独立资深企业管理咨询顾问