

合资2.0时代：跨国企业在华启用发展新策略



中经记者 陈茂利 张硕 上海报道

在全球汽车产业百年变局下，一场由跨国车企主导的“中国研发革命”正在重塑产业格局。随着中国新能源汽车销量占据全球68.3%的市场份额（今年1—5月），中国正在转型成全球汽车创新的核心引擎。

近期举办的2025全球新能源汽车合作发展（上海）论坛以“汽车产业全球合作新路径”为主题，探讨了全球汽车产业合作的新形势、跨国企业在华发展的新策略、金融服务汽车产业出海等议题。

来自大众汽车集团、梅赛德斯-奔驰、华晨宝马、国轩高科、京能新能源、奥托立夫等企业的代表参会。其中，大众汽车集团（中国）副总裁张岚、德国汽车工业协会（中国）首席代表兼总经理张琳接受了《中国经营报》记者专访。

记者在论坛捕捉到一个细节，“中国撬动研发”“在中国，为世界”“将研发中心搬到中国”……频频被跨国车企提及。GREEM执行主席、中国电动汽车百人会副理事长兼秘书长张永伟在论坛上表示：“鼓励在华跨国企业深化本地研发、生态融

合，推动‘在中国，为世界’的战略转型。”

谈及中国市场竞争，张岚用“快鱼吃慢鱼”比喻，“中国用户在智能化上的要求非常高，所以，我们认为中国汽车产业竞争格局已经不再是‘大鱼吃小鱼’的竞争模式，而是‘快鱼吃慢鱼’。所以车企要有足够的速度来响应中国市场需求。”

合资合作2.0时代，张琳以“支点”来形容中国在全球汽车产业中的地位，“中国对于跨国企业已不再是单一的市场，而是一个支点，这个支点更重要的是撬动研发和新技术的应用。”

将研发权移交中国团队

“现阶段，中国已在电动化、智能化和数字化领域确立全球汽车产业引领地位。”张岚分享，“基于对中国汽车产业趋势的研判，近年来，大众汽车积极推动战略转型”。

为应对中国市场的快速变化，大众汽车集团正实施“在中国，为中国”的本地化战略。这一战略的直接体现是投资10亿欧元建立的大众汽车中国科技有限公司（VCTC），该研发中心是大众全球研发网络的核心节点，大幅提升中国市场的响应速度与创新效率。张岚介绍：“这意味着我们把大众研发的总部从9000公里以外的德国搬到了中国。”

近年来，跨国车企在中国扩建技术中心、设立研发中心的趋势在持续上升。基于对中国市场电动智能化趋势判断，德系车企梅赛德斯-奔驰也在强化其中国区研发实力。

“近5年来，我们在国内研发投入超过人民币105亿元。”梅赛德斯-奔驰（中国）执行副总裁冷炎向记者介绍。2021年，奔驰在北京启用了新建的中国研发技术中心，配备先进的电驱、电

池、NVH实验室，研发领域覆盖前沿设计、电动出行、整车测试等。2022年，奔驰在上海成立了梅赛德斯-奔驰上海研发中心，该中心聚焦智能互联、自动驾驶、软件及硬件开发和大数据应用等领域。

为了深化本土化战略，宝马在中国建立了德国以外最大最全面的研发体系，并以全球标准在中国开展本地化测试。华晨宝马汽车有限公司政府事务政策及法规总监杨武向记者分享，宝马始终保持高强度研发投入，研发投入集中在“新时代”产品架构、电池技术、自动驾驶等前沿方向。

日系车企丰田在今年4月正式对外发布了全新本土化战略，并宣布建立中国独立的研发体系，将产品决策权从日本总部转移至中国，同时，针对中国市场设立了“中国首席工程师”体制，由中国工程师们，担任产品研发负责人，推出更多符合本土市场需求的全新产品。

“要造真正满足中国需求的产品，必须用中国人的头脑和方法，聚焦中国人的思维来进行产品研发。”这是丰田中国总经理

李晖在2025年上海国际车展上的宣言。这标志丰田研发哲学从“全球标准输入中国”转向“中国智慧定义全球”。

“跨国车企在中国市场正进入一个关键的战略转型期，其核心挑战在于适应中国市场和中国车企引领的电动化、智能化变革速度。”陆盛赞表示，“过去，跨国车企普遍采用‘总部主导，中国市场本土化执行’的模式。经过几年发展，它们发现，中国本土车企的创新和市场反应速度远超预期，跨国车企正积极加速本土化创新，以跟上中国市场步伐。”

“这里的‘中国速度’不是指工作时间的强度，而是指新技术的快速迭代和应用。”张琳认为，跟上中国速度是跨国企业在新一轮竞争中获胜的关键要素。

一位跨国零部件企业高管向记者表示：“中国速度正推动全球变革。在自动驾驶、电动车等新兴领域，中国市场凭借对速度和成本的双重要求，已逐渐成为项目首发地。这种市场倒逼机制显著提升了跨国项目的推进效率。”

充分利用中国供应链

中国汽车产业链企业在智能化、电动化方面已经展现出一定的领先趋势。面对全球变革趋势，跨国车企加速融入中国本土供应链体系，充分借助中国在创新研发与制造效率上的优势，提升产品竞争力和市场响应速度。

“通过持续优化，我们已将产品研发周期缩短30%，并实现40%的成本下降。未来，我们将进一步推动降本，以确保在研发速度、成本控制及智能化水平上与中国本土竞争对手保持同步。”张岚告诉记者。

大众能够在电动智能化领域快速降本得益于VCTC本土化研发以及与小鹏等公司合作共研。大众汽车品牌计划于2026年后在华生产的纯电动车型，将搭载基于VCTC、CAR-IAD中国与小鹏汽车合作开发区域控制及准中央计算的电子电

气架构——CEA，这一全新电子电气架构将降低系统复杂程度、提高成本效率。

值得一提的是，大众与小鹏的合作还包括联合采购，通过联合采购零部件来实现协同效应。

谈及跨国车企深度融入中国供应链，企业咨询机构德勤在一篇分析文章《跨国车企进入“在中国，为中国”2.0时代》中指出，“某德系车企投入百亿元资金，与中国芯片公司共同研发智能驾驶软件，不仅突破了传统海外供应商主导的格局，也强化了在华供应链的自主性。”

相较于大众的全面加码，转型更为谨慎的日系品牌丰田选择与国内领先新能源车企共同推出的新车型上，并罕见地外采核心动力系统——电池和电机。同时，与中国科技公司

如百度、腾讯合作开发AI技术解决方案，与Momenta、小马智行等自动驾驶领域公司合作，强化自动驾驶技术基础设施的能力。

为了补齐智能化短板，奥迪选择与华为合作，近期开启预售的一汽奥迪Q6L e-tron家族便搭载了奥迪与华为深度定制的华为乾景智驾®技术。谈及双方合作，奥迪股份公司管理董事会主席、全球CEO高德诺在上海国际车展期间向记者分享：“通过与优秀中国伙伴合作，我们不仅能够整合全球顶尖技术，更能精准对接中国市场的独特需求。”

“通过与本土领先的科技企业（如华为、宁德时代等）签订战略合作协议或进行参股投资，跨国车企能够迅速获取先进技术，并加速关键领域的本土化进程。”德勤在文章中指出。

以中国技术赋能全球市场

燃油车时代，在全球汽车市场中，中国在跨国车企区域市场中扮演着制造中心的角色，现在跨国车企转向依托中国新能源汽车供应链优势，形成以中国市场为创新的前沿阵地，带动全球竞争力提升的良性闭环。

一家美系车企负责人表示，中国汽车市场不仅全球规模最大，而且电动化、智能化转型的速度远超预期，同时在生态系统、关键技术、供应链等方面的地位也发生了根本性的变化。公司将会拓宽加深在中国的战略，持续与合资伙伴共同打造创新成果，重新

构造产业链价值，将“在中国，为中国”战略升级为“在中国，为全球”。

“中国已成为全球汽车产业的创新引擎，新技术、新架构、新软件、基于AI的智能驾驶系统等都在中国率先实现落地。通过VCTC，集团深度融入中国的创新生态系统，提升技术水平。此外，虽然技术的输出需要考虑各国政策法规差异，但我们在华积累的研发经验已成为集团的重要知识储备，为全球其他市场带来借鉴。”大众汽车集团（中国）董事长兼CEO贝瑞德告诉记者。

除了以中国创新技术赋能

全球市场，以大众为代表的跨国车企正在推动从中国出口全球。张岚透露：“‘在中国，为中国’只是大众战略的第一步，接下来我们会把中国作为一个出口的基地，利用中国的产能优势，成本优势，大众积蓄的技术优势拓展我们在海外的市场。”

“过去，一些跨国车企仅将中国视为制造中心，看重的是这里成熟的工艺、优质的人力资源和成本优势。如今，外国车企逐渐意识到中国新能源供应链的全球竞争力，正积极利用这一优势赋能海外市场。”陆盛赞分享了其对跨国车企的观察。



大众（中国）张岚： 以“中国速度”书写跨国车企本土化新篇章

中经记者 陈茂利 张硕 上海报道

“惠而好我，携手同行”这句出自《诗经》的话恰如其分地诠释了大众汽车集团与中国汽车产业四十载风雨同舟的深厚情谊。

2025全球新能源汽车合作发展（上海）论坛期间，大众汽车集团（中国）副总裁张岚在接受《中国经营报》记者专访时的分享为行业带来了跨国车企在华发展的全新思考。

这位深耕汽车行业多年的资深人士，用清晰的战略布局和翔实的数据，勾勒出大众在中国市场的转型蓝图。“我们很荣幸见证并亲自参与了中国汽车产业40余年的发展。”张岚的开场白道出了大众与中国汽车产业的特殊情缘。

从与上汽、一汽、江淮三大合作伙伴共同构建产业链，到服务5000万中国用户，这些数字背后是大众扎根中国的坚实足迹。而面对中国已成为全球汽车产业电动化、智能化和数字化引领者的新格局，张岚坦言：“没有一个市场可以超越中国



张岚

大众汽车集团（中国）副总裁

在这些方面的成就。”

基于对中国市场趋势的判断，近几年，大众持续对中国市场投资，以跟上中国汽车产业的发展速度。产品攻势是最直观的体现，从2025年上海国际车展期间，大众中国开启了战略转型成果的“交付阶段”，ID.AURA、ID.ERA、ID.EVO等多款接近量产的电动车型全球首秀，涵盖纯电、插混和增程式多种技术路线。

张岚透露，大众计划到2027年推出约30款新能源汽车，2030年更

将增至50款，完成从A级到C级产品的全面覆盖。

在追求“中国速度”的同时，大众始终坚持着自己的DNA。

据了解，大众中国工程师们通过加班加点，在确保冬测、夏测等标准流程不打折扣的前提下，实现了研发周期缩短、成本降低的突破。这种“既要又要”的平衡之道，正是大众本土化战略的精髓所在。

与此同时，大众与华为、小鹏、地平线等中国科技企业的深度合作，也让国际社会重新认识了中国汽车产业链的创新实力。张岚告诉记者：“我们的目标是通过和本土的伙伴合作实现了优化——产品的研发周期缩短30%、成本降低40%。”

“快鱼吃慢鱼”——张岚用这个比喻形容中国汽车市场的新竞争法则。在这个变革的时代，大众正以前所未有的开放姿态拥抱中国市场：从本土研发到技术合作，从产品定制到出口探索，这都彰显着这家跨国巨头的战略定力与应变智慧。

德国汽车工业协会张琳： 中国汽车产业正在撬动全球创新支点

中经记者 陈茂利 张硕 上海报道

在2025全球新能源汽车合作发展论坛间隙，德国汽车工业协会（VDA）中国首席代表兼总经理张琳接受了《中国经营报》记者的专访。

这位深耕中德汽车产业合作多年的专家，用一组数据揭示了当前产业变革的深度：我们调研会员单位发现，会员单位中超过70%的企业正在加码中国研发投入，资金将集中投向电动化和智能化领域。

“这不仅是数字的变化，更是中德汽车合作进入2.0时代的重要标志。”张琳告诉记者。

谈及“2.0时代”的内涵，张琳认为核心在于“德国质量”与“中国速度”的深度融合。他特别解读了“中国速度”：“中国速度绝对不是卷，也绝对不是‘996’的加班文化，而是新技术的快速迭代和应用。”

这种效率正在改变德系企业在华战略——德系品牌不仅



张琳

德国汽车工业协会（VDA）

中国首席代表兼总经理

扩建研发中心，同时通过与中国企业合作，将创新触角延伸到芯片、智能座舱、自动驾驶等前沿领域。

在张琳看来，这种研发本土化不是单方面的技术转移，而是双向赋能：“我们希望实现德国质量加中国速度的双赢局面。”

供应链重构是另一个深刻变革。张琳表示，德企与中国供应商现在更像是交织的网状生态，合作模式已从单纯采购发展

到联合研发、相互持股。

对于近期热议的中国车企出海话题，张琳给出了务实建议，“欧洲市场的合规是全生命周期的考验。”

张琳解释：“在欧洲，从产品准入到售后服务，每个环节都关乎品牌生存。”

“当年德国车企进入中国时，花了很长时间理解中国市场；现在中国车企去欧洲，这个学习曲线可以更短。”张琳分享。

访谈中，张琳用“支点”比喻中国在全球汽车产业中的新地位：“对德企来说，中国早已超越销售市场的定位，成为撬动全球创新的支点；对中国车企而言，欧洲则是检验全球化能力的试金石。”

在张琳看来，中德汽车产业正在书写一种新的合作范式——不是谁引领谁，而是在碰撞与融合中共同定义未来出行的标准。这场始于40年前的合作，如今正以研发协同为引擎，驶向更广阔的天地。