



全球服务商  
白皮书系列



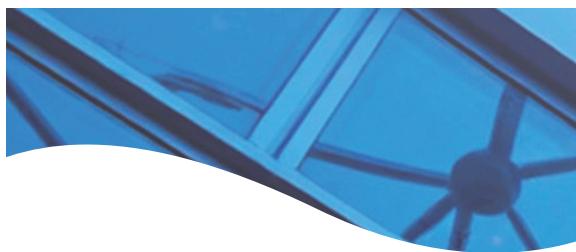
# “一带一路”出海 服务白皮书

# 目录

卷首语 .....	01
核心观点 .....	04

## 第一章 中国企业“一带一路”出海概览

05



第一节：“一带一路”倡议背景与主要发展阶段	06
01 “一带一路”倡议背景	06
02 “一带一路”至今经历过的主要阶段	07

第二节：中国企业“一带一路”共建国家出海现状	08
01 中国企业近年海外投资概览	08
02 “一带一路”共建国家对中国投资的欢迎与日俱增	15

第三节：“丝路电商”：构建全球数字贸易新范式	17
01 “丝路电商”是推进“一带一路”电子商务国际合作的重要举措	17
02 “丝路电商”合作空间持续扩大	17
03 “丝路电商”生态圈：环环相扣，协作发力	20

第四节：中国企业在“一带一路”共建国家投资的主要战略目的	25
01 抢抓政策先机，拓展新兴市场潜力	25
02 优化全球供应链，提升中企出海竞争力	25
03 加强供应链安全，规避贸易壁垒	26
04 推动“卖全球、买全球”双向布局	26

## 第二章 企业出海中的专业服务

27



第一节：“一带一路”共建出海会遇到的具有代表性的关注点	28
01 投前阶段的痛点与难点	28
02 投中阶段的痛点与难点	30
03 投后阶段的痛点与难点	32

第二节：全球服务商理事会在“一带一路”的专业服务	36
第三节：专业服务在跨境电商中的价值	39
01 跨境电商在数字化和国际化运营中需要关注的重点	39
02 专业服务提供系统化、智能化和本地化的解决方案	40

### 第三章 中国企业“一带一路”出海 案例精选

41



<b>案例一：</b> 毕马威咨询协助某中国线缆企业筹划搭建 出海供应链	42
<b>案例二：</b> 君伦律所协助某上市公司合规开展境外投 资及业务架构调整	44
<b>案例三</b> 国浩律所协助某中国大型进出口企业解决 出口商品贸易争议诉讼	47
<b>案例四：</b> 美智 GEO 协助全球跨境物流集团开展东 南亚人力资源外包服务	49
<b>案例五：</b> 飞书深诺协助某 3C 品牌出海印尼精准营 销	51

### 第四章 “一带一路”出海趋势与机遇

54



01 区域趋势：东南亚继续成为传统投资 热点，中亚与中东欧、拉美及中东与 北非加大投资力度	54
02 产业趋势：业务布局从传统产业向“五 新”产业延伸	56
03 出海路径趋势：从“产品出海”到多 样化、差异化出海，更加注重本地化 运营，跨境电商为中小企业“出海” 打开出海之路	57
04 政策机遇：“一带一路”联动 RCEP 等多项政策红利，未来可期	58
05 创新机遇：模式创新、本地化创新、 产品创新与技术创新融合，助推“一 带一路”新发展	59
06 绿色增长机遇：绿色经济将成为“一 带一路”发展引擎	60

# 卷首语

作为中国改革开放的前沿窗口与全球资源配置的核心枢纽，上海始终以“开放、创新、包容”的城市品格，深度融入“一带一路”共建大局。2023年“丝路电商”合作先行区落地浦东，2024年上海与共建“一带一路”国家货物贸易总额达1.67万亿元，增长6.4%。这座城市正以全方位、多层次的开放格局，成为中国企业链接全球市场的“桥头堡”，更成为“一带一路”高质量发展的重要引擎。

然而，机遇与挑战并存。在东南亚面临要素成本上升、中东欧受欧盟合规约束、拉美需应对文化差异的当下，企业出海亟待解决几大核心问题：如何精准研判目标市场政策与风险？如何搭建合规且高效的全球供应链？如何实现从“走出去”到“走进去”的本地化运营？

《“一带一路”出海服务白皮书》正是为破解这些难题而生。本书以“数据+案例+策略”为核心，既呈现中国对东盟、中亚、中东等区域的投资趋势，也剖析各类实战方案；既解读RCEP与“一带一路”政策联动的红利，也聚焦绿色基建、数字经济等新兴机遇，为不同规模、不同行业的出海企业提供定制化指引。

作为静安区“全球服务商计划”的重要成果，本书汇聚了财税、法律、物流、营销等领域的专业力量，力图成为中企出海的“指南针”。期待这份白皮书能帮助更多中国企业把握“一带一路”高质量发展机遇，在全球化浪潮中稳健前行，同时推动共建国家产业升级与经济繁荣，共同构建人类命运共同体！

裘文进

上海市发展和改革委员会副主任、党组成员



中国共建“一带一路”战略顺应全球治理体系变革方向，为全球经济长期稳定和高质量发展注入持久动力。从东南亚的基础设施互联互通，到中亚的能源合作，再到中东欧的数字经济联动，“一带一路”现已成为中国企业全球化布局的核心平台，更成为推动全球自由贸易体系与开放型世界经济稳定发展的重要力量。

2019年，静安区立足“上海服务”品牌优势，发起“全球服务商计划”，旨在汇聚高能级专业服务机构，为中企出海提供全链条支撑。如今，在全球供应链重构、地缘格局复杂多变的背景下，中国企业出海已从“产品输出”迈向“产业链协同”，从传统基建拓展至新制造、新基建、新能源、新消费、新服务等新兴领域，面临着投前调研、合规管理、本地化运营等多维度新挑战。

基于此，《“一带一路”出海服务白皮书》应运而生。本书深度整合毕马威、君伦律所、国浩律所等专业机构的实战经验，结合6个典型出海案例，从投资现状、专业服务价值、区域与产业趋势等维度，深度剖析“一带一路”国家的政策红利、市场机遇与风险应对策略——既解析东南亚的跨境电商潜力、中东欧的新能源布局窗口，也聚焦“丝路电商”生态圈构建、绿色经济转型等新方向，为企业提供可落地的“出海航海图”。

我们相信，这份白皮书不仅是对全球服务机构服务中国企业十余年来在“一带一路”国家出海实践经验的总结，更是对未来全球化合作的展望。期待与全球服务商、出海企业携手，以专业赋能发展，以协作破解难题，共同在“一带一路”高质量发展的征程中，书写互利共赢的新篇章！

**梅广清**

静安区委常委、副区长



在全球化的大潮中，中国企业的足迹已遍布世界各地。自“一带一路”倡议提出以来，越来越多的中国企业选择走出国门，这不仅是中国企业实现自身发展的战略选择，更是全球经济一体化下的必然要求。如今中国企业已在新能源汽车、光伏、数字基建等重点领域树立标杆，不仅成功打破技术标准输出的桎梏，更通过全产业链的深度布局，重新定义了“中国制造”的全球形象，为全球产业链重构注入新动力。然而，在这一过程中，中国企业也面临着诸多挑战：从复杂的国际贸易规则到本土合规运营，从市场准入壁垒到地缘政治风险，每一个环节都考验着企业的智慧与勇气。

在此背景下，《“一带一路”出海服务白皮书》带着最新的洞察和分析正式面世。该书汇集了服务商的实战经验，旨在为中国企业提供一份详实、实用的指南，助力其在共建“一带一路”国家和地区顺利开展业务，把握住全球化带来的无限可能。通过全面梳理出海共建“一带一路”国家的概况，深入剖析企业在出海过程中可能遇到的问题，并结合成功案例分享宝贵经验，希望本书为读者提供全方位的支持与指导。

希望此书对所有怀揣梦想、勇于探索的企业家们有所裨益，愿你们在“一带一路”的广阔天地中乘风破浪，书写属于自己的精彩篇章！

## 王虹

毕马威中国大中华区交易战略与并购融资主管合伙人

# 核心观点



## 中国企业共建“一带一路”出海投资“新趋势”



“一带一路”倡议已成为中国企业拓展海外、优化资源的关键平台。进入2025年，国际政治经济形势复杂多变，地缘冲突加剧，美国对华关税政策频繁转向，全球供应链面临重构。在此背景下，中国企业更倾向通过“一带一路”实现市场多元化，降低外部风险，尤其在对外投资与工程承包取得显著成效，带动中国产品、中国装备、中国技术、中国标准“走出去”，更加推动共建国家产业高质量发展。

“丝路电商”更是成为构建全球数字贸易新范式。“丝路电商”打造了高效、便捷的贸易环境，培育了一批具备影响力的“链主”企业，带动产业链向上游延伸。这不仅助力了上游的生产制造环节，还带动了物流、支付、金融等配套产业的发展，形成了多方共赢的生态圈，为区域经济的可持续发展注入了强劲动力。

在投资布局上，交通基础设施、新能源汽车、能源基建、金属矿产等领域主导中企海外投资，带动东南亚、中亚与中东欧、拉美地区以及中东与北非成为热门投资目的地。

随着中国与共建国家的合作不断深化，中国在“一带一路”共建国家的投资从基础设施建设、传统制造业向电子通信、新能源汽车等新兴领域发展，因此，各国政府（热门投资东道国如印尼、泰国、越南、阿联酋、沙特、哈萨克斯坦、匈牙利、巴西、智利等）支持中国企业积极参与基础设施、高新技术产业、新能源等领域的合作项目，并在土地、税收优惠、准入门槛等方面为中国企业提供便利。

## 中国企业共建“一带一路”出海投资“新挑战”



然而，伴随全球环境的不确定性日益增加，企业在“一带一路”共建国家投资中面临多重挑战，主要体现在与中国的政治、经济、社会、文化环境有较大差异，部分国家甚至内部存在央地矛盾、民族宗教冲突、地方利益竞争等问题。此外，潜在贸易摩擦以及地缘政治风险等不确定性因素，都有可能对企业的出海战略产生重大影响。



## 打造共建“一带一路”出海投资全链路专业服务

作为“上海服务”品牌的桥头堡，静安区充分运用“全球服务商计划”在全球资源集聚与辐射作用，全面发挥静安在国际专业服务领域的引领力与影响力。全球服务商理事会在现有的名录机构中筛选出一批有着成熟出海经验的专业服务机构，并联合全球服务商们共同打造出海“全链式”、“一站式”服务平台，服务内容包括了财税服务、咨询服务、法律服务、ESG服务等，为出海企业绘制了一份出海“航海图”，助力企业实现高质量出海。此次由全球服务商理事会牵头撰写了《“一带一路”出海服务白皮书》，以近五年中国企业共建“一带一路”投资动态为观测窗口，观察中企投资趋势，分析其背后逻辑及成因，判断未来趋势和需要关注的重点，以便中国企业更加全面、深刻地了解“一带一路”投资环境变化。未来，全球服务商理事会将继续利用专业洞见和国际资源优势，为中国企业的“一带一路”投资提供全周期、全方位、全链条的专业服务。

# 第一章

# 中国企业“一带一路”出海概览

# 中国企业“一带一路”出海概览

## 第一节：“一带一路”倡议背景与主要发展阶段

01

### “一带一路”倡议背景

“一带一路”(The Belt and Road)是“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的简称，由国家主席习近平于2013年提出，是一项以共商、共建、共享为原则，倡导全球合作与发展的重大倡议。该倡议旨在通过深化国际合作，推动世界经济更加包容、可持续地发展。“一带一路”倡议聚焦五大核心领域：政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通和民心相通。共建“一带一路”是中国在面对国际和地区格局深刻演变以及国内发展新形势、新需求背景下提出的重要战略倡议，其核心在于推动全球自由贸易体系和开放型世界经济的稳定发展，旨在深化共建国家之间的合作，共同应对挑战、携手寻求发展机遇，体现了鲜明的时代特征与深远的战略考量。

如今，中国已与来自亚洲、非洲、欧洲、北美洲、南美洲和大洋洲的156个国家以及30多个国际组织签署了230余份共建“一带一路”合作文件，覆盖全球约70%的国家。在全球各国领导人的积极倡导下，越来越多的共建国家主动也将其国家发展战略与“一带一路”倡议相融合，实现了战略互信与优势互补。这些合作涵盖了投资、贸易、基础设施建设、绿色低碳、数字经济等多个领域，构建起了一张横跨欧亚非、连接世界的合作网络，彰显了“一带一路”倡议的广泛影响力和持续生命力。

图1 部分“一带一路”共建国家发展战略或规划

#### 哈萨克斯坦

提出“光明之路”新经济政策，致力于交通基础设施现代化与经济增长

#### 印度尼西亚

“全球海洋支点”构想，旨在发挥其海洋地理优势，打造海上互联互通枢纽

#### 埃及

正推进苏伊士运河走廊开发计划，以提升港口物流及区域经济活力

#### 巴西

“新工业计划”则强调工业化和基础设施建设

#### 土库曼斯坦

通过“复兴丝绸之路”战略，聚焦能源开发与贸易通道建设

#### 俄罗斯

依托“欧亚经济联盟”，加强区域一体化进程

#### 南非

“经济重建和复苏计划”聚焦于国内经济改革与对外投资吸引

#### 沙特

“2030愿景”旨在通过多元化发展减少对石油产业的依赖，重点推动旅游、科技、基建等领域的转型升级

## 02 “一带一路”至今经历过的主要阶段

以2017年、2019年和2023年三次“一带一路”国际合作高峰论坛为时间节点，从“一带一路”倡议提出至今，大体上将其分为三个阶段：

图2 “一带一路”至今经历过的主要阶段



进入2025年，国际政治经济形势复杂多变，地缘冲突加剧，美国对华关税政策频繁转向，全球供应链面临重构。在此背景下，中国与“一带一路”国家的合作展现出强劲增长潜力，成为稳定外贸、拓展市场的重要力量。2025年政府工作报告提出，要高质量推进“一带一路”建设，统筹推动重大工程与民生项目，形成示范性成果，重点围绕基础设施智能化绿色化升级、数字经济规则对接及产业链韧性建设三条主线发力，进一步增强中国在全球供应链中的竞争力与抗风险能力。

## 第二节：中国企业“一带一路”共建国家出海现状

01

### 中国企业近年海外投资概览

“一带一路”倡议已成为中国企业拓展海外、优化资源的关键平台。通过对外投资与工程承包，企业实现全球布局，同时带动共建国家经济发展与产业升级。2024年，中国对“一带一路”共建国家非金融类直接投资达336.9亿美元，占全国总额的23.4%，资本投入持续增加。2024至2025年间，投资与工程合作稳步上升，重点分布在东南亚、中亚和中东地区，涉及能源、交通、制造业等领域。面对贸易保护主义抬头和美国加征关税，企业更倾向通过“一带一路”实现市场多元化，降低外部风险。未来，随着合作机制日益完善，中国与“一带一路”共建国家合作取得有效进展，带动了中国产品、中国装备、中国技术、中国标准“走出去”，更是推动共建国家产业高质量发展。

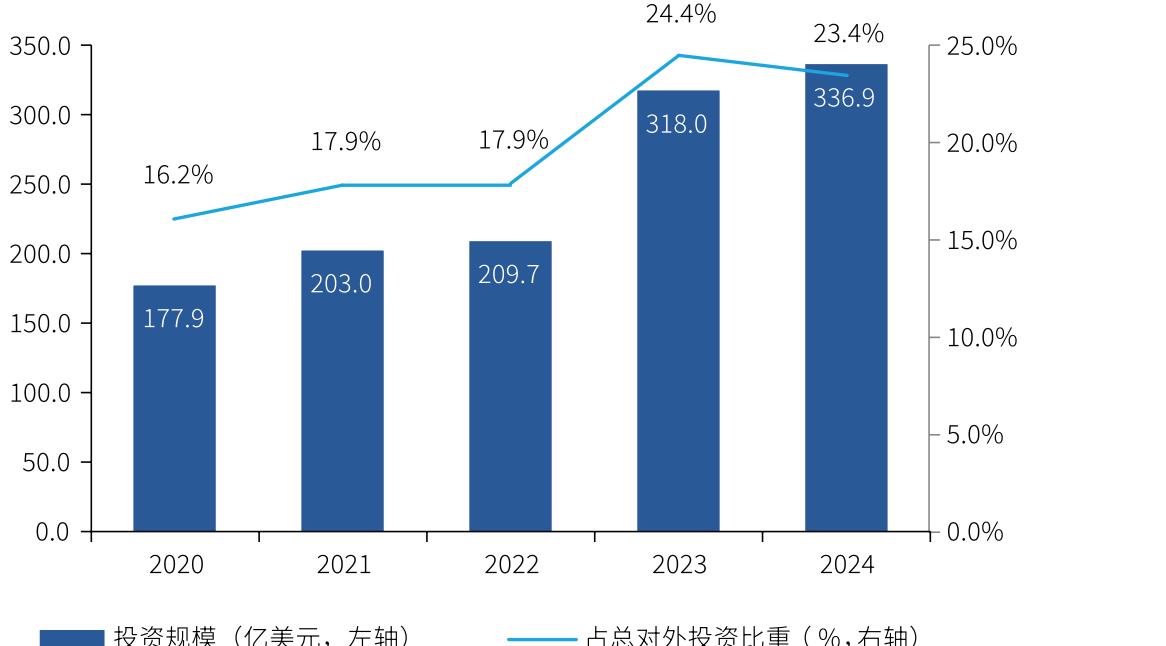
#### 1 中国对“一带一路”共建国家的投资不断上升

根据商务部数据，2020年至2024年间，中国对“一带一路”共建国家的年度投资额从近180亿美元增至300亿美元以上，五年的累计非金融类直接投资接近2,000亿美元，投资比重从16.2%升至24.4%。2024年，政策鼓励企业优化投资结构、拓展海外布局，虽有部分资金流向其他新兴市场，导致“一带一路”投资占比略有下降，但其开放性与政策红利依然广受企业青睐。主要投资国包括泰国、马来西亚、巴基斯坦、尼日利亚等，重点投向制造业、建筑业、电力及批发零售业，呈现出从“大基建”向“小而美”转型的趋势。

图3 中国对“一带一路”共建国家的投资规模及占总对外投资比重

单位：亿美元

单位：%

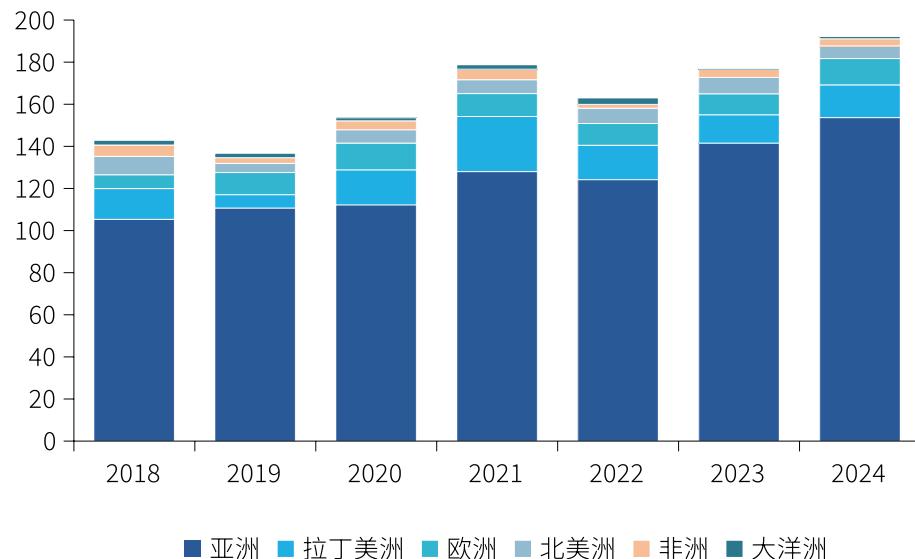


数据来源：商务部

东盟已成为中国对外直接投资增长最快的地区之一，2024年投资同比增长12.6%<sup>1</sup>，展现其强大吸引力与发展潜力。在“一带一路”倡议推动下，新加坡、印尼和泰国等因区位优势、政策稳定及市场规模，持续成为中国企业海外布局的重点。值得注意的是，中国对东盟投资正由市场拓展向产业链高端延伸，尤其聚焦于租赁与商务服务、制造及批发零售等行业，既提升企业全球资源配置能力，也助力东盟产业升级，形成互利共赢格局。

图 4 中国对外直接投资流量区域分布

单位：十亿美元



来源：商务部，数据截至 2024 年 12 月 31 日

## 2 对外承包工程市场规模持续扩大

对外承包工程是高质量共建“一带一路”的重要体现，涵盖投融资、设计、采购、施工与运营等方面。近年来，中国对外承包工程项目有以下主要特点：

### “一带一路”共建国家已成为中国对外承包工程的核心市场

2024年1-10月，中国企业在“一带一路”共建国家新签合同额达1,486.4亿美元，同比增长15.7%，占总新签合同额的80%以上。2025年1-5月，新签合同额继续增长至849.3亿美元，同比增长20.7%<sup>2</sup>

### 项目类型呈现多样化趋势，传统基建与新能源并重

传统基建领域（如公路、铁路、港口、机场等）仍是主力，而新能源项目（如光伏、风电、储能等）增长迅速。2024年1-10月，电力领域新签合同额达344.6亿美元，同比增长37.1%<sup>3</sup>。部分企业还探索“工程+”模式，拓展至矿业、农业、贸易等领域，进一步丰富了对外承包工程的内涵

### 央企和龙头企业是“一带一路”建设的主力军

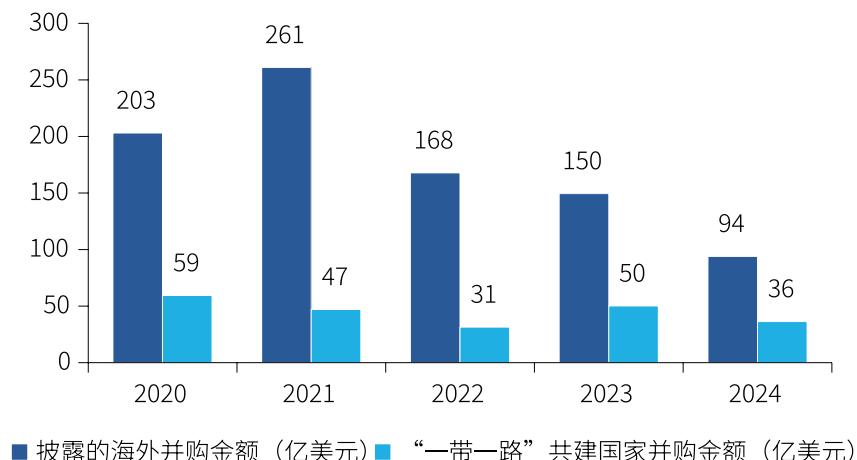
中国中铁、中国铁建、中国交建、中国建筑等企业凭借资金、技术和执行力优势，主导海外项目。以中国中铁为例，2024年其海外业务新签合同额达2,209亿元，同比增长10.6%<sup>4</sup>。公司参与的匈塞铁路、帕德玛大桥铁路连接线、格鲁吉亚KK公路隧道等项目均为标志性工程

### 3 中资企业“一带一路”并购策略正在发生深刻变化

近五年来，受全球经济放缓和地缘政治冲突影响，中企海外并购明显收缩。自2021年起，披露的海外并购金额逐年下降，2024年更是跌至2021年的一半以下。尽管整体活跃度下滑，“一带一路”共建国家并购金额占比升至2024年的41%，较2020年翻倍，反映出中企在海外投资中更趋理性，倾向布局政经稳定的发展中国家，以规避欧美政策风险。

图 5 2020-2024 年中企披露的海外并购金额

单位：亿美元

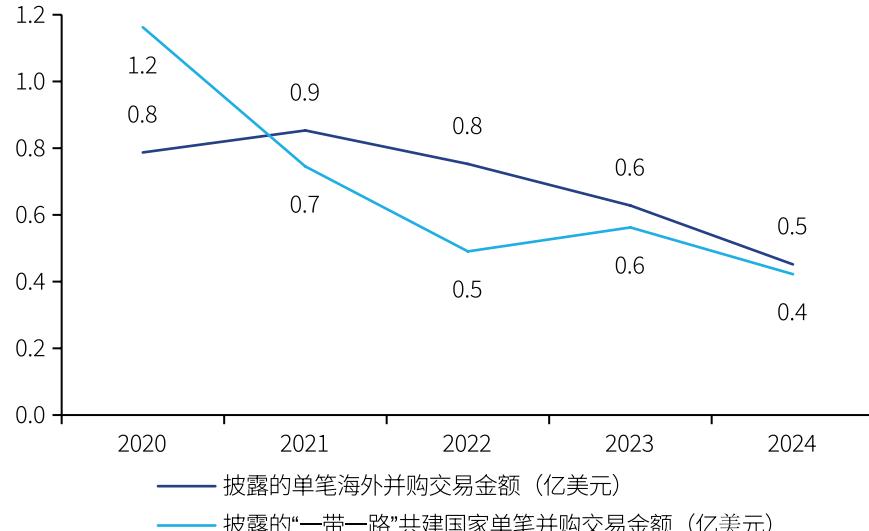


数据来源：Refinitiv，数据截至2024年12月31日  
注：统计数据包括已完成和已宣布但尚未完成的交易；部分交易未披露金额；目的地包括港澳台地区

2020-2024年，中企披露的单笔海外并购交易金额总体呈现下滑的趋势，从2020年的单笔交易金额0.8亿美元下降至2024年的0.5亿美元，累计降幅达到40%。此外，2024年中国企业披露的“一带一路”共建国家单笔并购交易金额减少到峰值时的1/3左右，即从2020年单笔交易金额达1.2亿美元下滑至2024年的0.4亿美元，这反映出除了受全球经济低迷影响，中国企业减少对外并购投资外，中国强化管制法规也对并购产生了影响。

图 6 2020-2024 年中企披露的海外单笔并购交易金额

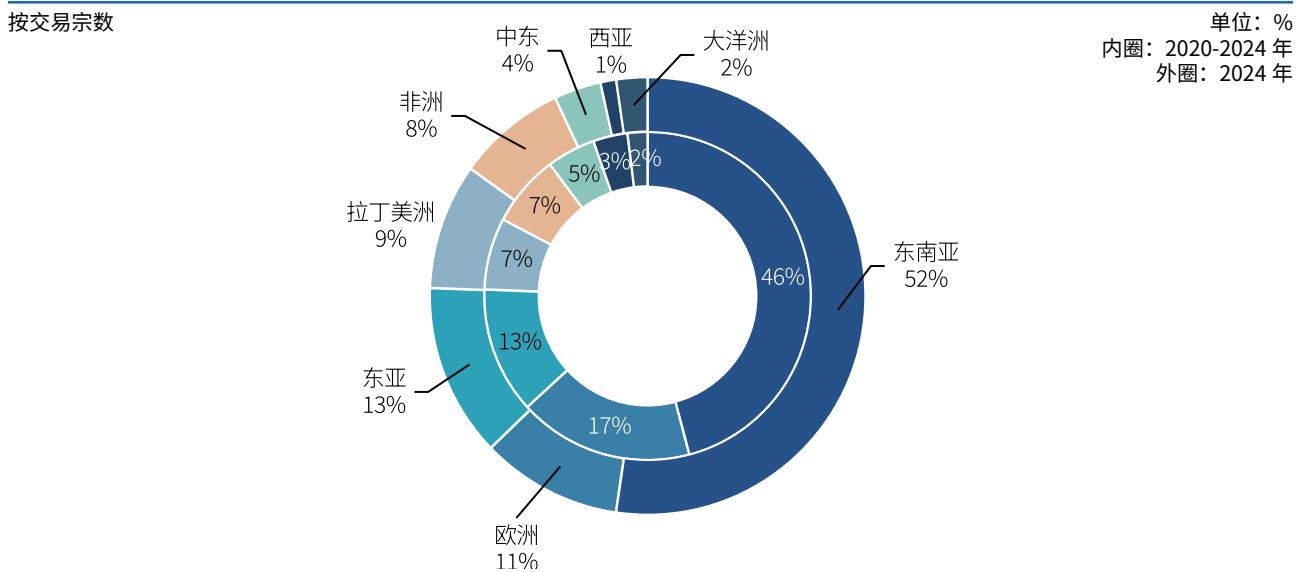
单位：亿美元



数据来源：Refinitiv，数据截至 2024 年 12 月 31 日

近5年来，中企在“一带一路”国家的海外并购主要集中在东南亚，2024年该区域并购数量超过其他区域总和。同时，非洲并购数量同比增250%，聚焦资源及材料行业；拉美地区交易同比增60%，主要流向巴西的工业制造、能源电力及金融业，以及阿根廷的资源及材料业。

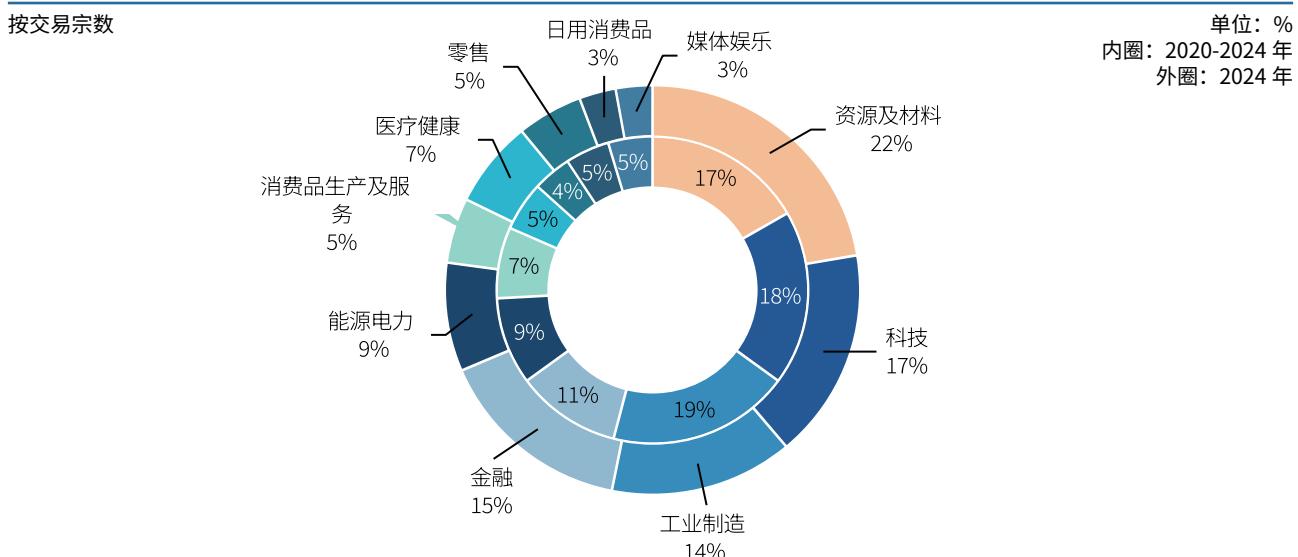
图7 2020-2024年“一带一路”共建国家并购交易区域分布



数据来源：Refinitiv，数据截至2024年12月31日

从行业分布看，由于“一带一路”共建国家多为发展中国家和新兴经济体，工业体系尚不完善且面临基础设施和技术短板，但具备丰富劳动力和自然资源，发展潜力大，因此中企在该地区的海外并购前三大热门行业为资源及材料、科技和工业制造，约占总数量的53%。随着中国产业升级，中企并购重点正逐步转向高端制造、信息技术、金融等高增长行业。例如，四川海天光伏材料有限公司以支付现金方式购买新加坡贺利氏光伏银浆事业部相关资产，上海浦东科投收购新加坡半导体设备公司STI。胜宏科技现金形式收购泰国APCB Electronics(Thailand)Co., Ltd. 以进一步扩大其在东南亚的高精密度线路板的研发、生产与销售。

图8 2020-2024年“一带一路”共建国家并购前10大行业分布



数据来源：Refinitiv，数据截至2024年12月31日

综上，面对外部环境的不确定性，中国企业的海外并购策略正在发生深刻变化：

## 1 从“广撒网”转向“精准布局”

- 企业开始更加聚焦于“一带一路”共建国家，以寻求更稳定的合作环境

## 2 本地化运营成为关键

- 中企在“一带一路”国家的并购不仅限于资本层面，更强调本地化运营。例如，中鼎集团在并购后保留原有品牌、技术和销售渠道，同时在中国设立工厂，实现技术转移和市场拓展的双重目标。这种“走出去、引进来”的双向互动模式，有助于降低文化冲突和运营风险

中国政府近年来出台了一系列政策，鼓励企业通过并购实现国际化发展。例如，“新国九条”和“并购六条”等政策，为企业提供了更多的融资渠道和操作空间。这些政策的实施，使得中企在“一带一路”国家的并购活动更具可行性。

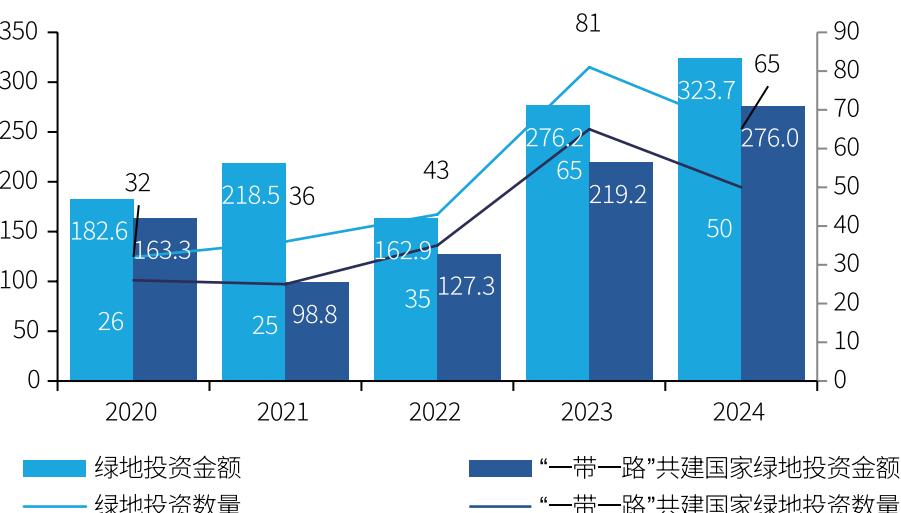
## 4 绿地投资呈现强劲增长

近五年来，中国企业对外直接投资由以海外并购为主逐渐转向更具韧性的绿地投资模式（绿地投资指的是新建投资，需要通过新建实体，在未开发的土地上进行规划建设厂房等设施，或者新建研发、营销中心等）。2020-2024年中国绿地投资呈现波动性增长的趋势，并自2022年起投资规模持续扩大，于2024年达到峰值323.7亿美元。与此同时，在“一带一路”共建国家的投资同样亮眼。2024年中企在“一带一路”国家完成绿地投资50起，占比达76.9%，投资金额同比上一年增长25.9%，达276.0亿美元，占对外绿地投资总额超过八成五。“一带一路”国家已成为中企“走出去”的重要战略支点。

图9 2020-2024年中企绿地投资金额及数量

单位：亿美元

单位：起



数据来源：CGIT

## 1

## 东南亚、欧洲和非洲成为主要绿地投资地区

近五年来，东南亚、欧洲和非洲尤为突出，吸引了大量中国企业的关注和投资。

## 东南亚

印尼是中企绿地投资最大目的地，近五年投资额占“一带一路”共建国家绿地投资总额的11.2%。马、柬、泰、越等国因市场开放和产业配套优势，也成为中企投资热点

## 欧洲

电动汽车及电池供应链是中企绿地投资主要方向，宁德时代、国轩高科等在匈牙利、斯洛伐克设厂。中企在匈牙利虽仅有8个项目，但累计投资达94.1亿美元，平均单笔超10亿美元，凸显中东欧的战略价值

## 拉丁美洲

中国对拉美的绿地投资聚焦在能源、矿产资源及交通三大领域。当地丰富的锂资源促使中国企业在智利、秘鲁等国建厂。此外，拉美年轻人口占比高，如巴西新能源汽车市场增速较快，也驱动中资车企通过绿地投资加快本地化生产以辐射整个拉美市场。

图 10 2020-2024 年中企在“一带一路”共建主要地区累计绿地投资金额及数量

单位：亿美元

单位：起

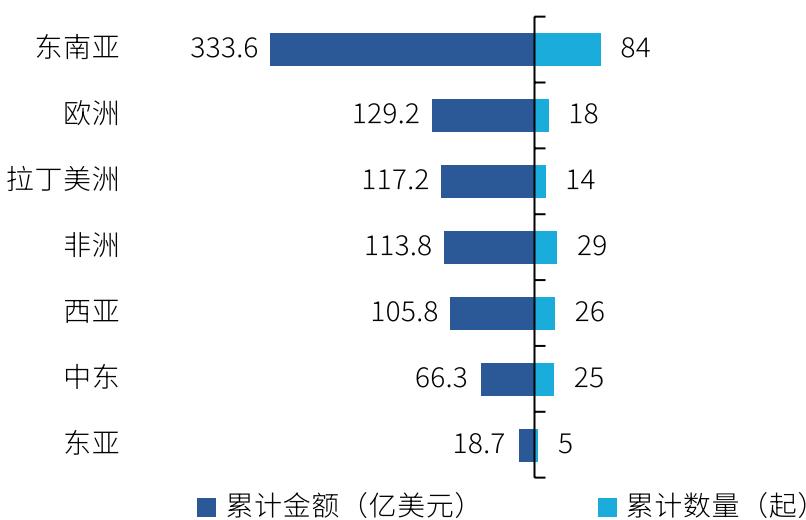


图 11 2020-2024 年中企在“一带一路”主要目的地累计绿地投资金额

单位：亿美元

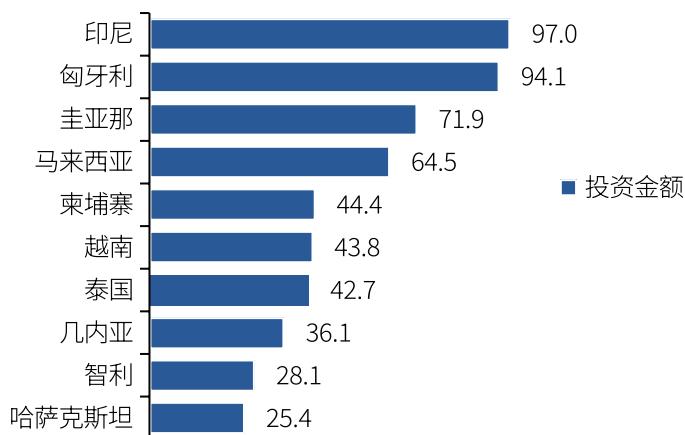
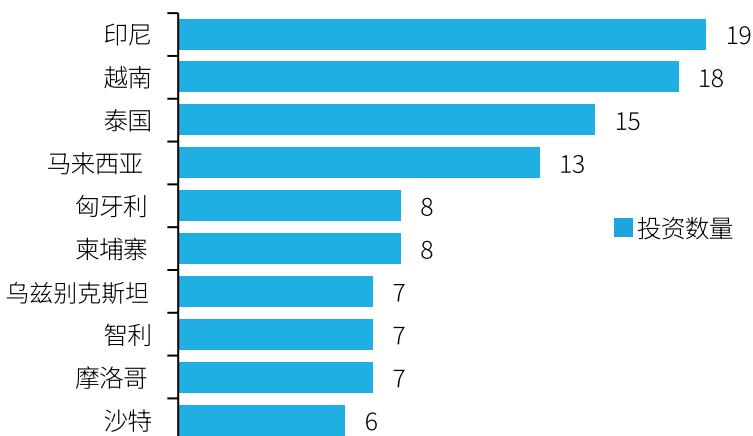


图 12 2020-2024 年中企在“一带一路”主要目的地累计绿地投资数量

单位：起



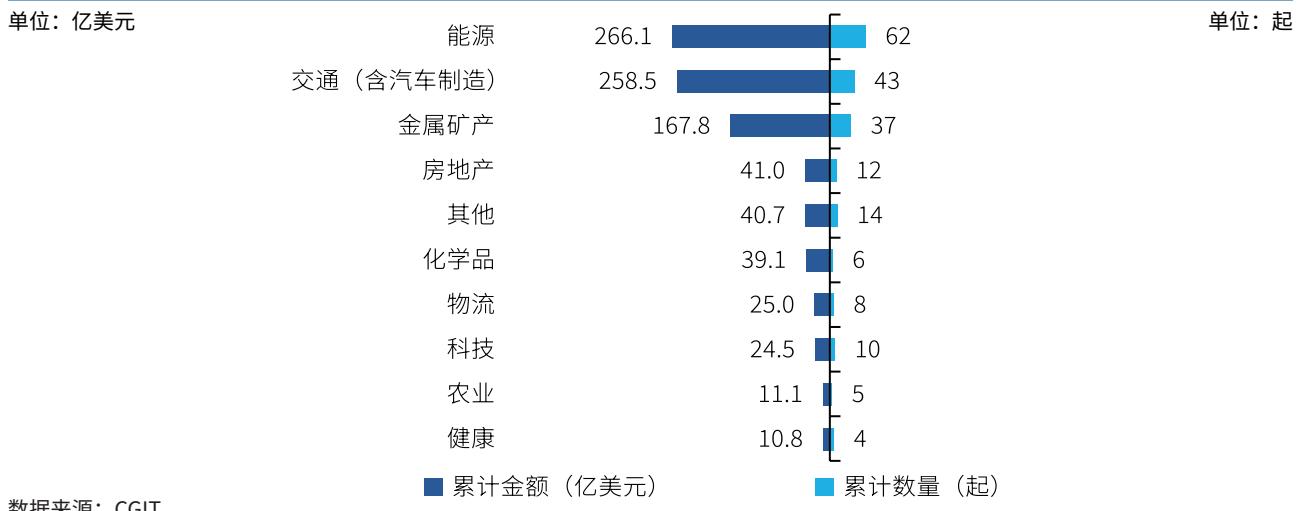
数据来源：CGIT

## 2 交通（含基础设施与汽车制造）及能源行业成为“一带一路”共建国家绿地投资的热门领域

行业分布来看，交通行业以 267.3 亿美元的投资规模位居首位，占近五年“一带一路”共建国家绿地投资总额的 31.7%，交易数量排名第二。许多“一带一路”共建国家处于快速发展阶段，交通基础设施如公路、铁路、港口和机场需求旺盛。同时，新能源汽车产业快速增长带动产业链布局，华友钴业、比亚迪、吉利、宁德时代、国轩高科等企业已在中东欧和东南亚设厂，形成从矿产开采到整车制造的垂直一体化产业链。

能源和金属矿产行业投资额位列前三，反映出中企对基础设施和资源开发的重视，也体现了中国“一带一路”战略布局的方向。

图 13 2020-2024 年中企在“一带一路”共建国家主要行业累计绿地投资金额及数量

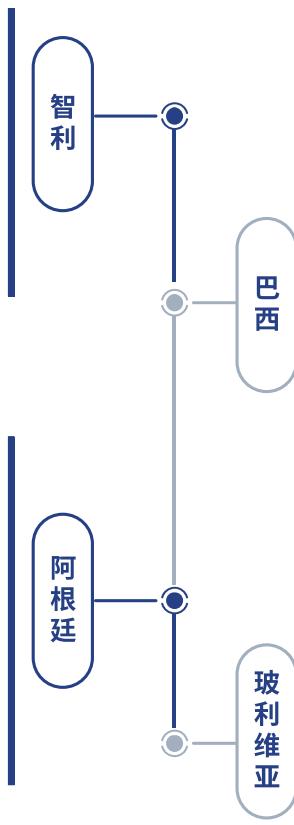
**02****“一带一路”共建国家对中国投资的欢迎与日俱增**

“一带一路”倡议自2013年提出以来，中国与共建国家的合作不断深化，越来越多国家热忱欢迎中国投资者。尽管共建“一带一路”国家多为发展中国家，但在全球迈向智能化、数字化、能源绿色化发展，中国在“一带一路”共建国家的投资从基础设施建设、传统制造业向电子通信、新能源汽车等新兴领域发展，因此，各国政府支持中国企业积极参与基础设施、高新技术产业、新能源等领域的合作项目，并在土地、税收优惠、准入门槛等方面为中国企业提供便利。

以下列举部分热门投资东道国的相关政策概况：

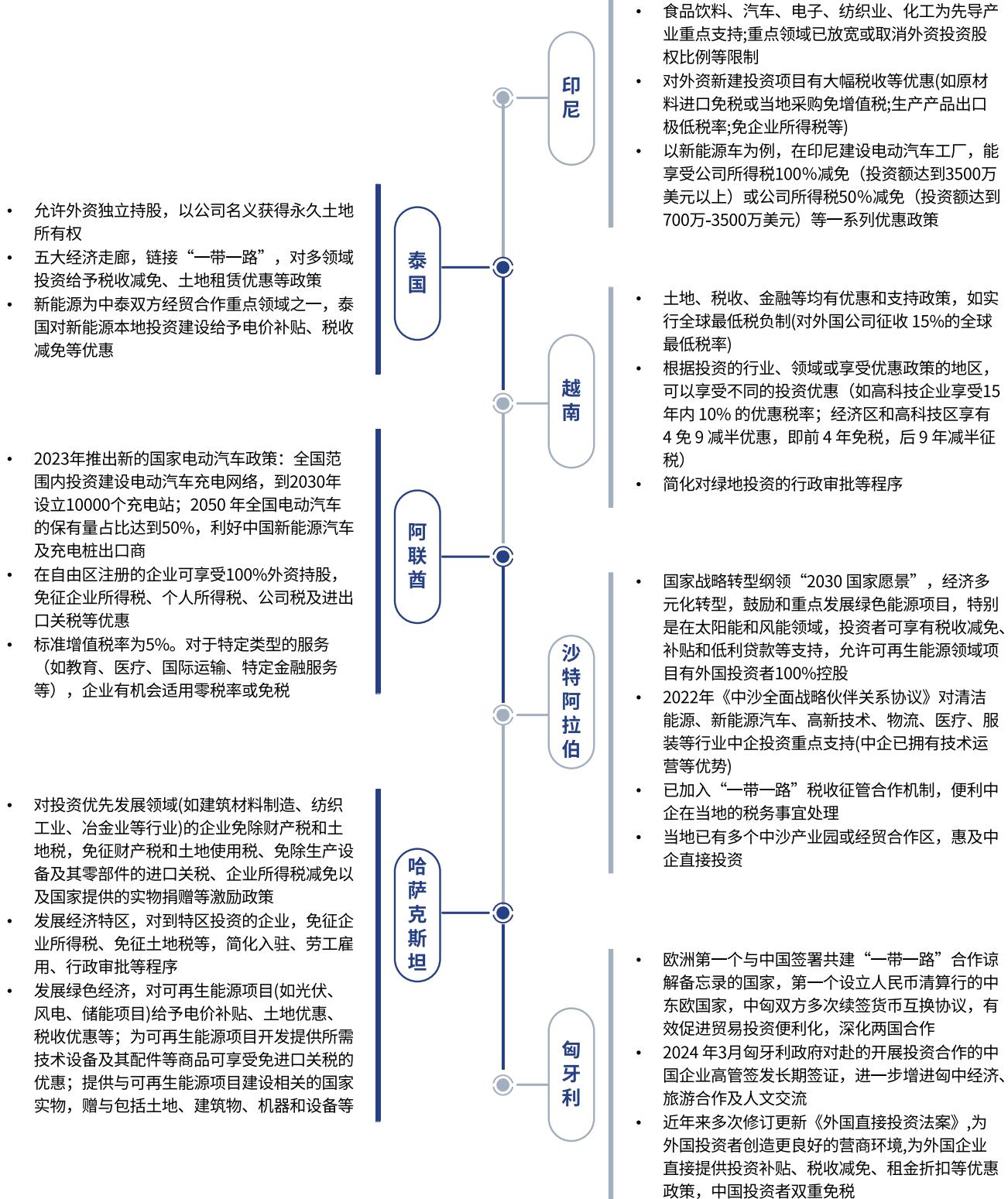
- 允许外资100%持有土地，提供了税收减免、土地优惠等激励措施，鼓励外国企业在智利投资建厂
- 与多个国家和地区签订自由贸易协定，降低贸易壁垒和关税成本
- 外资准入门槛低，无资本管制且资金汇入汇出自由
- 明确提出2050年实现全面绿色能源转型，中智签署《能源转型合作的谅解备忘录》，利好中国能源企业在智投资发展
- 在智利成立的研发中心或者投资智利的第三方研发公司，都可抵扣其总投资的35%的部分的利润所得税

- 开放外资准入，提供税收减免、外汇自由汇出等优惠，尤其在可再生能源等领域投资活跃
- 阿根廷政府颁布大型投资激励制度（RIGI），旨在吸引海内外大规模投资，将为超过2亿美元的大型投资项目，重点覆盖能源、矿业和制造业等战略行业，在税收、进出口和外汇方面提供长期优惠政策
- RIGI制度为投资者提供了全方位的财税优惠；2024年10月阿根廷政府正式批准与中国签署的避免双重征税协定，原本35%的预提所得税税率将降至12%



- 国家政策：通过PADIS（半导体产业发展支持计划）、PATVD（数字电视设备生产计划）和REPES（出口平台特别计划）等专项政策，为半导体、数字电视设备和IT服务等行业提供全方位税收支持，配套推出企业落地支持计划
- 地方政策：各地方州、市政府就新能源电力行业推出不同的税收减免激励政策或便利机制，如2024年12月30日，巴西圣保罗州政府宣布将针对分布式可再生能源发电的ICMS税收减免政策延长至2026年底
- 特区政策：在亚马逊自由贸易区等经济特区提供企业所得税减免和进口关税豁免；巴西的出口加工区为以出口为导向的企业提供税收优惠
- 外企政策：通过金融机构为外资企业提供贷款、担保等金融支持
- 行业鼓励：针对新能源、农业和科技行业，巴西推出专项税收优惠

- 外资企业可以享受税收减免、土地租赁优惠等多种政策支持
- 政府简化行政审批流程，提高行政效率，为企业提供良好营商环境
- 已有多家中国企业入驻玻利维亚中国工业区，涉及基建、能源和矿业等多个领域，投资前景良好



## 第三节：“丝路电商”：构建全球数字贸易新范式

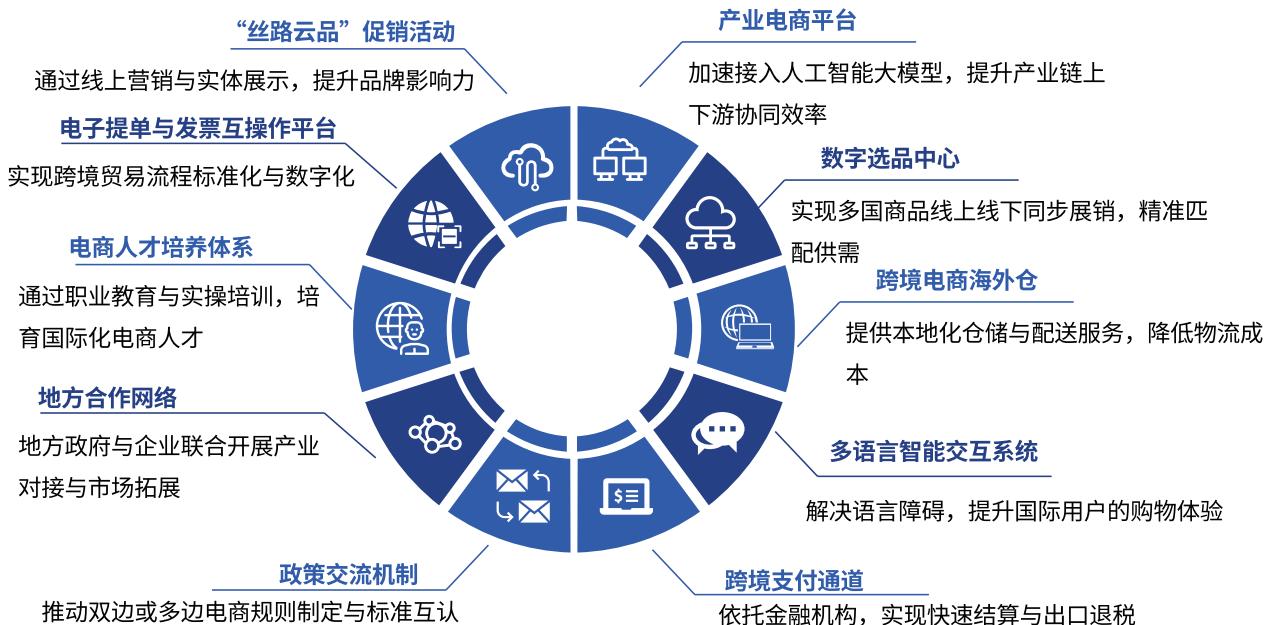
01

### “丝路电商”是推进“一带一路”电子商务国际合作的重要举措

“丝路电商”是按照共建“一带一路”倡议，充分发挥中国电子商务技术应用、模式创新和市场规模等优势，积极推进电子商务国际合作的重要举措<sup>5</sup>。

从市场规模数据显示，跨境电商已成为推动外贸发展的重要推力，也是中国外贸结构优化和新业态发展的体现。与此同时，随着“一带一路”倡议的持续推进，丝路电商出口增长迅速，为中国外贸拓展了新的发展空间。

从技术应用来看，“丝路电商”是中国与共建“一带一路”国家在“跨境电商”领域深化合作的战略平台，通过整合产业、平台、物流、金融、政策等多方资源，推动全球供应链的数字化升级与贸易便利化。



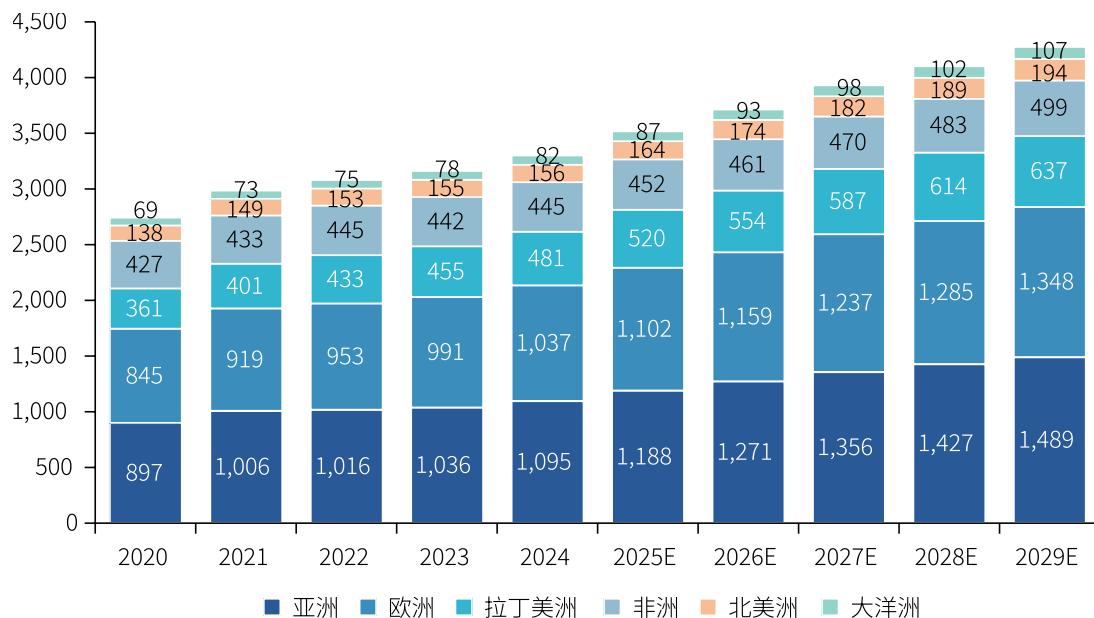
02

### “丝路电商”合作空间持续扩大

从“一带一路”共建国家的电子商务发展来看，2024年其电商规模已超过3.2万亿美元，并预计未来五年将以5.0%的年均复合增长率增长，2029年规模将增至4.2万亿美元。值得一提的是，东南亚电商市场规模预计到2029年达到4,848.3亿美元，年复合增长率为7.5%，增速显著高于全球平均水平。全球关税变化背景下，国内外贸电商积极布局东南亚内容电商市场。由于东南亚人口结构年轻，内容电商成为开拓增量市场的关键力量。

图 14 2020-2029 年共建“一带一路”国家电子商务市场规模（按区域划分）

单位：十亿美元



来源：Statista

**“丝路电商”打造了高效、便捷的贸易环境，培育了一批具备影响力的“链主”企业，带动产业链向上游延伸。这不仅助力了上游的生产制造环节，还带动了物流、支付、金融等配套产业的发展，形成了多方共赢的生态圈，为区域经济的可持续发展注入了强劲动力。**

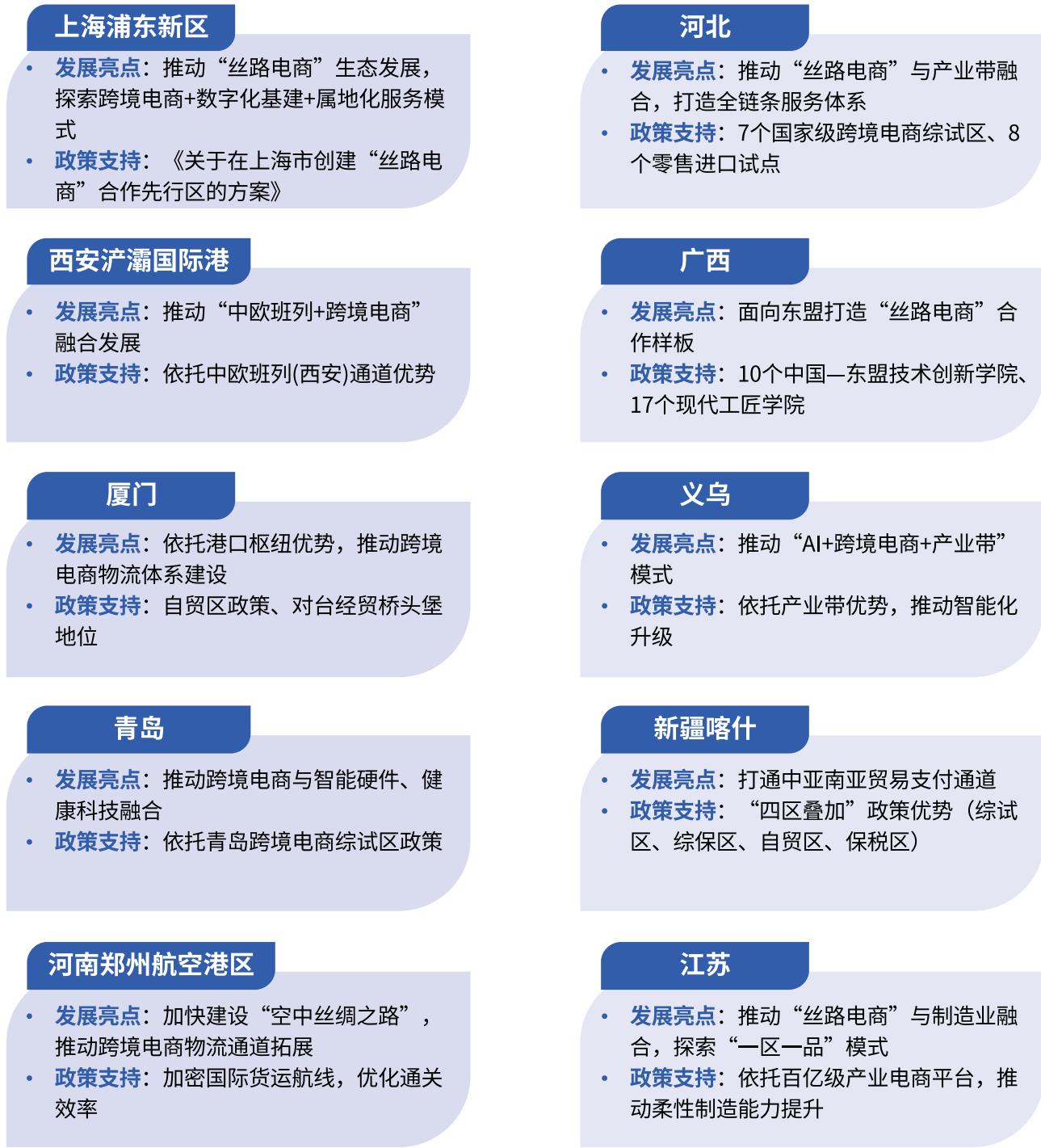
**“丝路电商”数字经济效益显著。**根据商务部《“丝路电商”合作发展报告2024——开放创新打造合作新高地》的数据显示，2023年中国与33个伙伴国跨境电商进出口额占中国跨境电商进出口总额三成，23个伙伴国跨境电商进口增速高于全国，越来越多的海外产品流入中国市场。同时，电子商务带动中国出口潜力不断释放，在中国前十名的跨境电商出口目的地中，有三名是来自“丝路电商”的伙伴国。

**上海“丝路电商”合作先行区发展成果颇丰。**截止至2025年4月，中国已搭建超120个伙伴国线上线下国家馆，为更多伙伴国产品进入中国市场提供有效渠道，创造更多贸易机会。上海“丝路电商”合作先行区启动建设一年取得积极成效，38项任务全面推进，取得10项制度创新成果和5项可复制推广经验，伙伴国线上线下国家馆超70个<sup>6</sup>。此外，上海还聚集了一批有国际竞争力的电子商务经验主体，全市千亿级电子商务平台总量达到10家，百亿级平台达19家，建有海外仓142个<sup>7</sup>。

综上所述，“丝路电商”在中国各区域的发展呈现出多元化、数字化和国际化的特点。各地通过跨境电商综试区、海外仓建设、物流通道优化、产业带融合等方式，推动“丝路电商”高质量发展。

同时，作为“丝路电商”承接企业和消费者的重要环节，各地政府推出了一系列跨境电商相关的支持政策助力企业出海。

图 15 区域“丝路电商”发展特色



来源：公开信息收集

“丝路电商”企业规模稳定增长。根据中国海关总署的数据，截止至2025年6月，跨境电商企业达到7.6万家，较2024年同期上升15.2%，物流平台和支付企业数量仍保持正增长态势，分别上升36.9%和7.4%，而平台企业数量有微幅下降，约3.3%。国家对于平台企业的合规和专业的要求、以及平台商的竞争力使得跨境电商平

台数量略微下降。总的来看，“丝路电商”电商企业和平台正处于快速发展期，而跨境电商配套服务的企业还在起步阶段。

**“丝路电商”政策与制度体系日益完善。**自2021年起，国家层面包括国务院、财政部、海关总署、税务总局等部门相继出台多项政策，涵盖流程简化、数字化赋能、促进国际合作、金融支持、知识产权保护、产业带建设等领域，全面支持“丝路电商”发展。与此同时，各地积极响应，推出相应发展规划和扶持措施。上海、北京、浙江等地也纷纷出台相关政策，推动区域合作与政策红利释放。此外，超过100项涉及“丝路电商”的国际、国家、行业及地方标准陆续出台，为行业的规范化发展奠定了坚实基础。

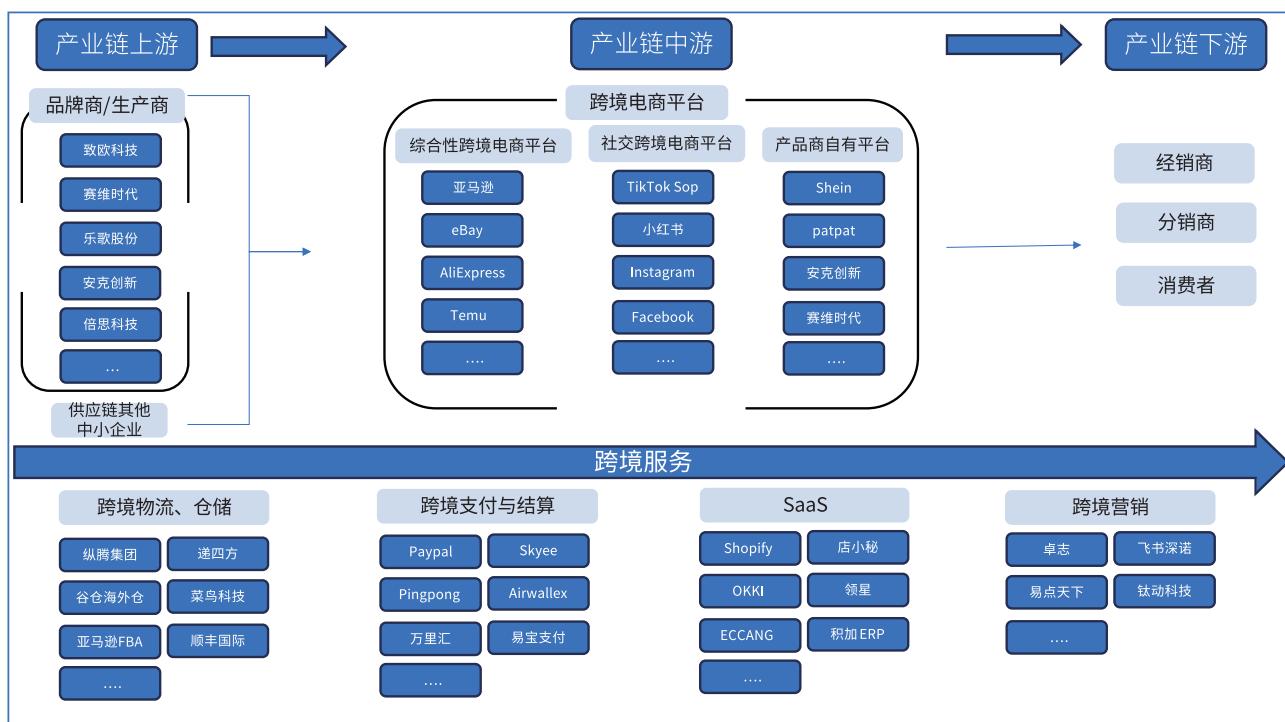
**“做电商、找中国”日益成为共识。**2016年以来，中国与其他国家的双边合作不断加强，已与35个国家签署电子商务合作备忘录并建立双边电子商务合作机制，合作遍及五大洲<sup>8</sup>。2025年，“共建国家”走深走实，全年40场重点活动正在陆续推进。

### 03

### “丝路电商”生态圈：环环相扣，协作发力

丝路电商的合作举措中，部分是通过跨境电商实现，如国别特色产品直播、专场促销等，跨境电商成为丝路电商国际合作中的重要实践形式之一。两者都致力于推动全球电子商务市场的建设和发展，通过提升跨境贸易的效率和规模，促进全球电子商务市场的繁荣。

图 16 跨境电商生态体系示意图



资料来源：公开资料收集

## 1 产品供应商

产品供应商处于产业链上游，主要负责商品的生产和供应。除品牌商、经销商外，越来越多的供应链中小工厂依托于国内制造业红利快速成长，通过数字化转型实现产品出海。从交易品类来看，产品出口已逐步从服饰、杂货扩展到消费电子等领域，其中消费品是跨境电商出口的重要品类，占97.3%。

2024年中央经济工作会议明确提出“要以科技创新引领新质生产力发展”。在高质量发展阶段，中国头部电商平台的角色将从流量分配向生态赋能转变，以拼多多为代表的新电商平台通过“千亿扶持计划”、“百亿减免”、“新质商家百亿扶持计划”、“新品牌计划”等系列举措，依托平台数字化能力，更高效识别具备转型潜力的中小商家，帮助企业迅速捕捉新消费趋势，助力国内中小型制造企业将“新质供给”加速转化为“市场爆品”。

目前，拼多多已深入广东、福建、浙江、河北、山东等地的百余个制造业产业带，品类涵盖惠州制鞋、泉州纸尿裤、慈溪小家电、沧州美妆刷、平度假睫毛等。作为“丝路电商”电商平台的“出海四小龙”，拼多多集团旗下多多跨境积极寻求与中国制造业的深度融合，直连海外需求侧和国内供给侧，推动优质制造产品进入了北美、欧洲、亚洲等70多个国家、地区，为海外消费者提供包括家居园艺、宠物用品、服装鞋包、电子产品、美妆、运动等全品类的商品。拼多多“新质供给”试验还在持续加码，将深入内蒙、甘肃、西藏等偏远“一带一路”重要枢纽节点。

为进一步提升中国商品的国际竞争力，另一丝路电商“出海四小龙”TikTok电商也推出了“产业带100计划”，通过全托管等模式，定向扶持优质商家，并深入广州番禺服饰产业带、深圳电子产业带、义乌小商品贸易产业带等，充分释放产业带的供应链潜力。在TikTok平台上，ChinaFactory标签下的视频播放量正以日均30%的速度飙升。TikTok深化“内容电商+产业带”融合，依托自身全球订单资源汇聚，借助平台数据反哺研发，持续追踪消费趋势，指导中国制造业商家定制化柔性生产。

总而言之，作为中国制造业的出海服务者，中国头部电商平台持续向国内制造企业倾斜资源，有效助力产业带企业直达海外消费，直连全球市场。

## 2 电商平台

电商平台是指通过互联网实现国际贸易的电子商务平台，根据跨境电商服务、交易模式的特点可以划分出以下三种类型的平台：



目前，跨境电商平台呈现“一超多强”的格局，分别亚马逊(Amazon)为代表的综合性跨境电商平台、以Shein为代表的产品商自有平台和以TikTok为代表的社交(内容)媒体电商平台。不同的电商平台因其消费者偏好和服务特色呈现出不同的发展特点，目前综合性跨境电商在市场上仍占据主导地位，是中国“丝路电商”企业出海的主流渠道之一。

表1 代表性跨境电商平台概览

跨境电商平台类型	2024年商品交易总额(GMV)	平台特征
亚马逊	近8,000亿美元	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品与服务质量优</li> <li>会员服务系统成熟</li> <li>物流配送时效高</li> </ul>
TikTok	近400亿美元	<ul style="list-style-type: none"> <li>高效率、低成本的生产柔性供应链系统</li> <li>直面消费者(DTC)模式减少中间环节</li> </ul>
欧盟成员国	近400亿美元	<ul style="list-style-type: none"> <li>庞大的用户基础和流量池</li> <li>优质内容种草+高性价比激发消费欲望</li> </ul>

### 3 跨境金融

跨境金融指不同国家或地区间的金融产品和服务，随着经济一体化发展，其服务范围从传统的融资、支付、结算扩展至供应链金融、信保、资金管理、外汇、财税、行业撮合及消费金融等领域。2024年，上海跨境人民币收付总额达29.8万亿元，同比增长30%，占全国总量的47%，显示国际金融业务的快速发展<sup>9</sup>。上海已在国际金融领域，尤其是在跨境金融服务领域，形成了一批可复制、可推广的“上海经验”。

作为“丝路电商”的合作先行区，一系列的政策和举措支持上海发展跨境金融：

#### (1)中国版“伞形账户”问世

中国人民银行发布《上海国际金融中心进一步提升跨境金融服务便利化行动方案》，支持符合凭交易电子信息为跨境电商提供结售汇及资金收付服务相关要求的银行，通过创新自由贸易账户服务为跨境电商提供与国际接轨的结算服务。

#### (2)金融服务多元化

中行上海市分行发布支持上海市创建“丝路电商”合作先行区金融服务方案，包括跨境结算、增信融资、外汇服务、全球现金管理、全球网络服务、个人金融服务、数字化服务、撮合对接服务等8大方面共32项服务。

### (3)金融服务站共建

上海建立“丝路电商”金融综合服务站，集聚银行、保险、第三方收付等机构，为“丝路电商”中小企业提供跨境收付结算、跨境投融资、信用保险等一揽子金融服务方案，促进跨境电商高质量发展。此外，上海静安区成立上海市静安区跨境金融服务中心，将联动静安境外投资项目许可咨询服务点与全球服务商“一站式”出海服务中心，强化市区两级政策传递衔接，为出海企业提供跨境投资政策解读、流程指南、资源对接等专项服务，加大金融对企业“走出去”的支持力度。

### (4)创新金融服务机制

上海先行区优先支持与共建国家电商平台对接准入、优先支持境内商户与共建国家商品交易、优先支持海外仓与前置仓项目建设的“三个优先”服务层级，创新金融服务机制，助力先行区发挥跨境结算服务优势。

## 4 跨境物流、跨境仓储

跨境物流是中国跨境电商出口增长的重要基础设施和履约保障，市场潜力大。与传统贸易物流相比，跨境电商物流链条更长，但中间环节少，整体效率更高。

表 2 中国跨境物流基础设施优势与物流运输成果

交通运输基础设施	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 263 个全国颁证民用航空运输机场</li> <li>• 67 个全年货邮吞吐量达到 10000 吨以上的运输机场</li> <li>• 2971 个港口万吨级及以上泊位</li> </ul>
物流运输	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2024 年物流运输总收入 13.8 万亿元，同比增长 4.9%</li> <li>• 民航货邮运输量为 898.16 万，同比增长 22.1%</li> <li>• 国际航线完成货邮运输量 360.60 万吨，比上年增长 29.3%</li> <li>• 港口完成货物吞吐量 175.95 亿吨，比上年增长 3.7%<sup>10</sup></li> </ul>

根据平台模式和交易方式，跨境物流可以分为直邮物流和海外仓物流两大类。直邮物流以单次、跨地域的运输为主，而海外仓物流通过海外仓库提前配送，时效性要求更高。海外仓模式降低了仓储成本，解决了维修、退换货等问题，提升了“丝路电商”出海的全球竞争力。

从政策端来看，国家和地方政府都在加大力度支持海外仓建设，并以此为抓手挖掘外贸新动能。2025年初，国家税务总局发布《关于支持跨境电商出口海外仓发展出口退（免）税有关事项的公告》，其中“离境即退税”是核心机制之一。此外，上海印发了《上海口岸2025年促进跨境贸易便利化专项行动若干措施》、《优化提升本市物流仓储设施及服务行动方案（2025-2027年）》和《优化提升本市物流仓储设施及服务支持政策》等措施，进一步推动跨境物流提质增效，加快布局国际化仓储枢纽，助力企业打通国际国内双循环。

## 5 跨境服务

随着“丝路电商”交易规模的快速增长，跨境服务商围绕跨境电商形成了以SaaS服务和售后服务为主的衍生服务系统。SaaS工具通过帮助品牌卖家搭建独立站、优化运营和库存管理等功能，提升了跨境电商产业链的数字化水平。独立站模式的兴起推动了SaaS服务的快速扩展，因其低成本、高效的特点，有效解决了卖家在多平台管理、信息孤岛等方面的难题。目前，中国跨境电商服务市场仍处于起步阶段，但随着“丝路电商”规模的扩大，预计将迎来自快速发展。

总的来看，“丝路电商”已经呈现出强大的韧性和强劲的发展活力。“丝路电商”在提升“一带一路”伙伴国电商运营、技术服务能力的同时，推动法律法规、技术准则相互衔接，创建了互惠互利、共享共建的环境。未来，“丝路电商”国际合作舞台将更加广阔，进一步释放全球数字发展红利，助推数字经济命运共同体建设。



## 第四节：中国企业在“一带一路”共建国家投资的主要战略目的

01

### 抢抓政策先机，拓展新兴市场潜力

在国际局势复杂严峻、外部需求波动加剧的背景下，拓展新兴市场已成为提升中国贸易投资合作质量的关键方向。东南亚、中东、拉美、非洲等地区正成为中国企业“出海”的重点目标。这些市场不仅具备经济增长和消费升级的潜力，还受益于《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）的深入实施、“一带一路”高质量共建以及中国-东盟自贸区3.0版谈判的推进，与中国企业的合作日益紧密。例如：

- 中东：连接亚欧美三大洲，是全球贸易的重要节点。企业在该地区设立仓储和配送中心，可优化物流体系，快速响应西亚、北非等周边市场。
- 中东欧：作为欧盟门户，企业可借助统一市场规则和开放政策，辐射欧洲大陆，并积累国际化经验，为进入更高标准市场奠定基础。

02

### 优化全球供应链，提升中企出海竞争力

随着中国产业转型升级，越来越多企业将目光投向海外市场，寻求“第二增长曲线”。在“一带一路”倡议下，中企根据不同国家的资源禀赋布局产业链，以降低终端成本、提高产品竞争力。例如：

- 中东欧地区：地处亚欧之间，物流快捷、成本较低，且多数国家为欧盟成员国，便于辐射欧洲市场。企业可借此提升运营效率和产品竞争力。
- 中东地区：经济多元化趋势明显，对非能源类工业品和消费品需求旺盛。中国企业可通过本地化投资，贴近消费者，提升品牌影响力。

### 03 加强供应链安全，规避贸易壁垒

面对全球贸易壁垒的增加，如反倾销、反补贴调查和关税限制，中企通过对外直接投资将生产基地转移至海外，以规避风险。例如：

- 东南亚：凭借低关税优势，成为中企转移产能、构建多元化供应链的重要选择。
- 中亚：随着中吉乌铁路、中塔公路等基础设施项目的推进，中亚在全球供应链中的地位显著提升。企业可在当地投资设厂，结合中国技术与中亚资源，降低成本，提升抗风险能力。

### 04 推动“卖全球、买全球”双向布局

“一带一路”倡议不仅助力中国产品“卖全球”，也推动企业“买全球”。中企通过海外投资、并购、设厂等方式，将先进技术和生产能力输出，同时采购全球优质资源，实现双向联动。

- “卖全球”：不同“一带一路”国家的消费能力、习惯差异显著，有利于中企分层布局市场。例如，向东南亚和拉美出口中低端消费品，向欧洲出口中高端产品，实现精准营销。
- “买全球”：中东、北非、拉美、中亚等地矿产资源丰富，但受限于交通、资金和技术，产能利用率较低。中企投资可有效整合资源，提升盈利能力和供应链效率。

新兴市场为中国企业提供了广阔的发展空间，而RCEP、“一带一路”倡议等政策红利则为企业拓展市场、优化供应链、提升品牌影响力提供了有力支撑。通过合理布局全球供应链枢纽、规避贸易壁垒、实现“卖全球、买全球”的双向拓展，中国企业的国际化能力和市场竞争力将不断增强。

# 第二章

# 企业出海中的

# 专业服务

# 企业出海中的专业服务

## 第一节：一带一路共建出海会遇到的具有代表性的关注点

面对新一轮的中国企业出海浪潮，企业出海也从“选择题”逐步变成“必答题”，但是不意味着盲目答题，简单地“走出去”已经不能满足复杂的国际市场变化。作为日益受到在中国企业关注的“一带一路”国家和地区，在全球环境复杂多变的大背景下，中国企业“一带一路”出海之路面临的多重挑战和难点丝毫不亚于出海传统欧美国家。宏观层面的挑战尤为凸显，首先体现在共建“一带一路”国家分布在多个大洲，与中国的政治、经济、社会、文化环境有较大差异，部分国家甚至内部存在央地矛盾、民族宗教冲突、地方利益竞争等问题，政治安全隐患多，影响该国营商环境稳定性和持续性。这些差异要求企业必须做好充分的风险评估，迅速适应并严格遵守各种复杂多变的法律法规。其次，潜在贸易摩擦以及地缘政治风险等不确定性因素，都有可能对企业的出海战略产生重大影响，甚至可能打乱原有的市场布局。因此，只有在出海过程中制定灵活且全面的应对策略，中国企业才能应对好各种挑战并实现可持续发展。

与此同时，出海过程的不同实操阶段也存在一些难点和挑战，阻碍和影响企业顺利出海，需要企业提前意识到并加以重视。

### 01 投前阶段的痛点与难点

#### 1 出海目的地和进入策略规划模糊

##### (1) 出海目的地不明确

在企业的出海规划阶段，由于缺乏明确自上而下的顶层设计和清晰的路径规划，企业在选择出海目的地时往往显得盲目，过于追捧热门趋势，而忽视了对目标投资国别的深入分析和研究。其中政治政策风险是“一带一路”出海需首要考量的核心问题。例如东南亚部分国家存在地方保护主义倾向，中亚地区因地缘政治敏感需平衡多方关系，而中东欧国家则可能因欧盟规则约束对双边投资产生限制。

企业应充分考虑自身的业务模式特点、资源和能力禀赋优势，同时结合目标投资国政策稳定性、当地的法律法规和市场环境进行深入和多维度的调研，确保获取第一手最新的信息，为企业决策出海目的地提供有力支持，从而显著提升出海成功的概率。

表3 以成熟市场和非成熟市场为例

成熟市场（例如中东欧、拉美）	非成熟市场（例如东南亚、中东）
<ul style="list-style-type: none"> <li>看重本地市场的容量和盈利；</li> <li>主要挑战在于必须对目标市场需求、潜在快速变化的政策充分了解，包括贸易和关税壁垒、大国博弈等政治因素造成可能会产生对中国企业不利的歧视性政策等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>更关注于与降低生产成本、规避贸易壁垒相关要素；</li> <li>面临的挑战可能包括政治风险、经济不稳定等不确定性风险，以及基础设施不足、市场不成熟等难点，需要投入更多的资源。</li> </ul>

## （2）路径依赖

企业在制定目标市场策略时，如果过度依赖过往“一带一路”出海的成功经验，而未用发展的眼光看待单一国家，可能导致出海踩坑，比如企业因为东南亚成本低而出海，目前则需要比较谨慎，因为当地部分要素成本在升高，比如地价、人工等，而且劳动力、行政效率上可能不及国内，工会也比较强势，产业配套不齐全，因此需要综合研判，才能实现高质量出海。

其次，国家之间以及国家内部存在差异性，则有可能使企业在环境复杂的目标市场策略失效，限制其后期的发展。“一带一路”共建国家文化多元、宗教多样，文化差异在跨文化交流中易引发误解，提高出海难度。以中东地区为例，这一广袤的地域包含了20多个国家，这些国家在经济发展水平、历史、语言文化、宗教信仰等方面存在不同程度的差异性。因此，企业在进入中东市场时，必须摒弃“一刀切”的策略，深入了解每个国家的具体情况。针对每个国家，企业不仅要关注产品本土化需求，还需要理解和尊重当地的风俗文化，招聘符合当地经营习惯的本地团队。

## 2 出海关键节点把控

相比国内投资建厂，中国制造业企业出海投资建厂是一项更加复杂和具有挑战的系统性工程，过程中一系列复杂环节需要得到妥善处理和精细管理，这些环节包括内部可行性研究、投资审批、交易文件谈判及签署、相关资质的申请、建设工期的规划与执行以及人员招募等。这些环节之间往往相互关联，因此对于这些关键时点的精准把握至关重要，以免耽误投资窗口和时机。

## 3 商业模式论证不充分

### （1）供应链架构筹划

不少企业在“一带一路”出海过程中，由于在前期筹划阶段缺乏了解当地及目标投资国进出口税制政策、不熟悉当地实际操作的要求，导致在贸然进入当地运营后，出现各类始料未及的政策落地阻碍，进而对企业日常运营的时效性造成负面影响。

因此，从商业和财税角度出发，通过研究目标投资国的政策规则，合理设计业务模式，进行供应链路径的税务筹划显得尤为关键。无论贸易型或生产型企业，应就原料采购、加工、物流、进口等的公司

职能进行细化，识别各环节的潜在政策风险点，因地制宜地设计未来的供应链架构方案，才能达到未来全球整体税负最优的目的。

## (2) 商业计划可行性

在“一带一路”出海投资的过程中，一般除了需要论证商业模式可行性和法律合规层面可行性外，商业计划可行性同样至关重要。这要求基于财务模型搭建，将经过验证的关键假设参数反映在财务模型中，以财务视角深入剖析投资项目的盈利能力、收益规模及回报周期，即投资经济性测算。

02

# 投中阶段的痛点与难点

## 1 跨境投资审批备案存在时限

中国企业在对外投资、经营过程中，尤其是涉及资金跨境流动的情况下，均需要出示境外直接投资(ODI)审批备案文件。这一流程涵盖国家发改委、商务部等条线的备案或审批，以及银行的外汇登记等程序，整个流程通常需要耗时2至3个月。若涉及国有资产或上市公司的境外投资，则所需耗时可能更长。因此，企业在投资过程中应当提前与政府相关窗口进行咨询和交流，了解国家最新政策导向和办理时效，并根据具体情况制定有效的管理策略，以确保资金跨境流动顺利完成。

## 2 境外监管环境日趋复杂

### (1) 本土保护观念兴起

当前国际贸易保护主义和单边主义抬头的形势下，东道国对外商直接投资(FDI)的审查力度显著增强，会设置较高的准入门槛，包括复杂的审批程序、严格的外资比例限制以及高额的税收政策。一些国家通过提高进口关税或设置技术标准、环保标准等非关税壁垒，对外国产品进入增加难度。

例如，土耳其是“一带一路”共建国家之一，但由于其复杂的经济和政治环境，中国企业在这里也面临着显著的本土保护主义挑战。2024年6月，土耳其政府宣布自2024年7月7日起对华汽车征收高达40%的进口关税，使得中国企业在土耳其市场直接销售整车的成本大幅增加。一方面，中国商务部通过国际法律渠道，寻求WTO的裁决，确保土耳其在贸易问题上的行为受到国际规则的制约。另一方面，中国汽车企业可以调整出口路线，绕开土耳其市场，将产品直接销售至其他更具战略意义的市场。

### (2) 供应链合规

为了满足东道国的合规要求，企业在制造成本、合规成本及出口成本均可能面临不同程度的抬升。例如，

欧盟制定碳边境调节机制，单方面提高碳密集型产品生产过程标准，对中国优势产业“走出去”设置“碳壁垒”，导致企业在全球供应链中处于被动地位，尤其是中小企业在环境信息披露能力上存在明显短板。中国企业出海投资欧盟中加入“一带一路”共建的国家需要更加关注合规问题，以避免因不符合标准而遭受投资损失。

### 3 跨境税收挑战

#### (1) 资金流转和架构设计未充分运用税收协定

在境外公司设立和运营的各个阶段，企业必须周密考虑资金出境和回流的问题。资金出境需要遵循中国的外汇监管的政策，完成ODI备案。资金回流需要遵守境外子公司所在地的外汇监管的相关规则和实践针对外汇管制。这些规定可能因单一国别而异，某些国家可能对资金汇出本国有较多限制，也因双边或多边约定而异：截至2024年12月底，中国已与111个国家和地区签署了避免双重征税的协定或安排。如果企业在搭建海外投资架构和设计资金流转规划时未充分利用这些双边或多边的税收优惠，就可能会面临资金汇出在两个国家地区同时被征税的情况，增加企业税收负担。

#### (2) 国际税制规则重塑

跨国企业为了降低集团公司的综合税负成本，会不同程度上利用税收优惠、转让定价等手段。但随着全球反避税趋势不断加强，各个国家也逐步完善了各项反避税法规，这意味着传统避税地或低税率国家/地区对经济实质的要求会更严格，且实际的税务效果也可能受到抵消影响。

为应对跨境逃避税问题，G20成员国领导人于2013年一致同意并委托经济合作与发展组织（OECD）推进税基侵蚀和利润转移（BEPS）行动计划。2021年10月，G20/OECD BEPS包容性框架136个成员通过《关于应对经济数字化税收挑战“双支柱”方案的声明》，对国际税改“双支柱”方案（即BEPS 2.0）达成共识，截至2023年11月15日，已有140个成员同意加入BEPS 2.0，支持通过采用“双支柱”的方案以应对全球经济活动和税收利益分布失衡的挑战。

在国际税制规则不断发展背景下，中国企业在公司架构、税务优惠、税务合规等方面需进行更为细致的评估和规划，以优化提升税务合规性和税务效率。

#### (3) 利润堆积的税务处理

企业需特别注意跨境堆积利润相关的税务影响。若境内企业在低税地设立公司堆积利润，且无合理经营需要或不分回利润，税务机关可能将未分配或减少分配的利润视同股息收入计入境内企业的当期收入，并征收企业所得税。因此，在利润分配和资金回流时，企业需同时考虑到资金流动性和税务合规与成本。

## 03 投后阶段的痛点与难点

### 1 合规性挑战

随着全球各地区对税务、法务合规稽查力度的逐年增强，合规风险也在逐步攀升。面对这些复杂多变的挑战，出海企业纷纷加强了内部合规管理，以更好地适应国际市场的新要求。然而，在一些实际案例中，有的项目进入运营期之后，出现了税务合规、劳工纠纷、环保问题等。而这些风险在以往投资期的时候还没有完全体现出来，随着项目完成建设，运营过程中的管理复杂性会越来越高。一些企业因为合规问题而遭受损失，甚至不得不退出某些市场。建议企业投资前期做好前期规划和风险评估，投中和投后需尊重“游戏规则”，密切关注“一带一路”共建国家的合规监管动态变化，建立风险预警机制，必须要第一时间知道并正视这些风险，统筹布局应对策略和措施，把风险所导致的损失降到最低。这对于中资企业一体化管理能力是一个比较大的考验。越来越多重视本土合规管理的企业在国内总部建立海外运营一体化体系，加强对海外合规监管风险的把控及处理。

#### (1) 税务合规性

各国税法存在显著差异，包括税率、税收优惠条件等。比如，某些国家可能会对从中国进口的商品征收高额关税，而其他国家则可能提供税收减免以吸引外国直接投资。因此，企业在进行跨境投资前需仔细研究相关税法，避免因不了解当地税制而导致不必要的经济损失。

#### (2) 环境保护风险

随着全球环保意识的提高，“绿色”已成为许多国家和地区制定政策的重要考量因素之一。对于那些在资源开发、基础设施建设等领域开展业务的企业来说，必须遵守严格的环保法规，否则将面临罚款甚至被禁止继续运营的风险。

- 2018年，某中国能源集团在印尼投资建设镍矿冶炼厂时，遭当地环保组织指控非法排放污水。项目初期，中国企业沿用国内环保处理标准，但印尼法律规定必须配套建设独立污水处理设施并公开数据。由于中方团队低估了当地的环保合规要求，项目停工导致数千万美元损失。最终企业被迫斥资2亿元人民币升级环保系统，并引入第三方国际机构审计，才重新获得许可。因此，企业需要深入了解当地法律法规，与当地政府、社区和环保组织建立良好的合作关系，考虑有效的环保措施，并且在商业计划中纳入相关环保投入，以测算投资可行性，以确保项目可顺利实施和可持续发展。一旦发生问题，及时沟通寻求解决方案，以减少冲突和负面影响。

### (3) 劳工权益保护风险

尊重并保障员工的基本权利是国际社会普遍认可的原则。然而，不同国家对于劳工的法律规定各不相同，潜在合规风险包括但不限于劳工雇佣配额限制、国内派遣员工在境内外个税、社保方面的合规问题，工作签证缺失或不当可能导致的进出目的地国风险，以及目的地国当地劳工法规和数据保护与隐私安全等严格要求。中国企业需要确保在当地能够满足关于劳工相关的所有要求。

- 巴基斯坦的劳动法严格，《劳动法》（Labor Act, 1976）和《工厂法》（Factories Act, 1934）对工作时间和休息日有明确要求，违反者将面临严重的法律处罚。如果企业未能按照规定支付加班费，可能会被处以高额罚款甚至被勒令停业整顿。在巴基斯坦，宗教和文化传统对劳动力管理也有很大影响。伊斯兰教是国教，斋月期间的工作安排需要特别注意，因为穆斯林信徒会在白天禁食。此外，性别角色分工明显，女性在某些行业中的参与度较低。这些文化因素都要求企业采取灵活的管理策略，以适应当地的社会习俗。巴基斯坦的工会组织强大，特别是在纺织和钢铁等行业。工会经常通过集体谈判来争取更高的工资和福利。企业需要建立有效的沟通机制，与工会代表进行定期对话，以维护和谐稳定的劳动关系。
- 沙特有“沙化率”要求，对外籍劳工的比例设定了限制。

## 2 知识产权保护风险

在出海过程中，企业知识产权的保护至关重要。若在海外的知识产权保护布局不到位或不及时，技术和品牌可能面临被抢注或侵权的风险。

品牌是企业出海的核心竞争力之一。在品牌建设过程中，企业需注重品牌保护，加强知识产权保护工作，防止品牌被侵权或盗用。同时，采用多元化的营销策略也是必要的。企业可以利用社交媒体、搜索引擎优化、内容营销、广告投放等多种手段，提升品牌曝光度和影响力。此外，与当地合作伙伴建立良好关系，共同参与市场推广活动，也是扩大品牌影响力的有效途径。

此外，如涉及向合资伙伴、当地制造和服务公司转让部分技术和设计，保护创新产品和技术，防范潜在侵权风险更是不可或缺。企业还需警惕在海外知识产权侵权的诉讼风险，如许可收益型诉讼和市场障碍诉讼。特别地，中国企业在海外面临的主要是后者，这通常由行业竞争对手发起，旨在提升行业壁垒、阻止竞争对手进入市场。一旦卷入知识产权诉讼，企业可能会面临长期的诉讼纠纷和高额的应诉成本，一旦被认定侵权行为甚至将面临业务运营停滞、赔偿损失和市场名誉的受损。因此，中国企业需要建立一套跨国知识产权管理体系和风险防控机制，对中国企业而言势在必行。

### 3 海外人力资源管理的挑战

#### (1) 劳工雇佣管理

企业应聚焦国际人才管理风险和运营管理策略，深入分析个人所得税及签证合规的难题，制定相应的解决方案。

薪酬及劳动用工方面的建议和策略也是不可或缺的，企业应确保这些策略既符合当地法规，又能满足企业的实际需求。企业需关注最低工资、同工同酬以及加班文化问题。上述问题如果不妥善处理，可能会损害员工的积极性和忠诚度。

跨国人才股权激励和税务筹划也是企业需要重点关注的领域，合理的激励和税务规划将有助于企业吸引和留住优秀人才，提升整体竞争力。

#### (2) 跨文化管理

中国企业在管理文化、加班文化、价值观方面与很多“一带一路”共建国家存在不同的理解，这要求企业在国际化进程中积极适应和转变思维。若派出团队缺乏国际化管理经验，对当地政策、宗教、文化特性缺乏认知和尊重，可能导致如劳工纠纷、示威抗议或劳资关系紧张等一系列风险，进而都可能影响到企业的市场接受度和品牌形象。出海企业面临的文化融合工作需要双方积极转变思维方式，寻找消弭差异的平衡点，加强跨文化培训，提升员工满意度和忠诚度。

### 4 本地化运营的挑战

实施本地化策略是跨越文化障碍的关键，包括产品本地化（如调整产品功能、设计以符合当地审美）、营销本地化（利用当地媒体、明星代言、节日营销等）以及服务本地化（提供多语言客服、建立本地售后体系等），以更好地满足当地消费者的需求。

中国企业有技术和资金优势，从单打独斗到借力使力，与外资形成合作关系，和合作伙伴深度捆绑、资源协同、优势互补、共赢市场。对于中国企业而言，仅仅将产品、服务、品牌、消费方式带到海外市场是不够的。更重要的是深入理解并融入当地文化和市场、符合当地的监管要求，实现产品、服务、品牌的本地化，让当地原有的商业生态也有钱可赚。

- 例如，这一轮光伏企业出海中东，很多都是借助当地资本、政府关系进行合作，2024年7月，晶科能源宣布与沙特公共投资基金（PIF）及沙特能源设备公司（Vision Industries Company）签署投资协议，计划总投资近10亿美元在沙特建设10GW高效电池及组件产能，拟借助当地本土力量进一步增强晶科在中东市场的竞争力。

## 5 全球化管理的挑战

### (1) 缺乏成熟的数字化能力

许多企业发现其现有的数字化系统和运作效率难以满足出海业务模式的需求。提升数字化能力贯穿企业各个环节，包括人力资源、供应链、营销、财税等。

企业出海建厂，需实现原材料采购、生产制造、物流配送等环节的全球化布局，确保供应链的稳定性、灵活性和高效性。这要求企业具备强大的资源整合能力和供应链管理能力，以应对国际市场的复杂变化。然而，在实践中，由于出现了数字化建设不到位，不同地方的信息和数据没拉通，形成数据孤岛，配套的供应商、服务商没跟上等问题，影响数据透明度和可追溯性，很容易造成订单与产能之间的分配不均衡，结果是不同地方的工厂有的接不到订单而产能闲置，有的却由于订单太多、生产跟不上而延期交货。理想状态下，企业应该在分布式的数字化生产网络中建立标准化的流程，打通不同工厂之间的库存、产能和配套资源，基于全球不同地方的需求变化来进行动态的生产排程和采购 / 物流安排，但绝大多数企业目前并没有重点考虑这方面能力建设。

当前阶段的企业出海实际上叠加了提升新质生产力的诉求，这意味着企业要同步打造差异化竞争力，避免把出海变成“低价内卷”的复制。这就要求企业通过供应链的创新来实现同样东西比别人做的好、做出别人做不出的东西，或者给客户更好的体验。具体做法上，通过数字化技术的应用和供应链的关系管理，做好供应链端到端的整合、上下游的合作学习乃至商业模式的创新。

### (2) 数据跨境流动风险

数据跨境传输涉及隐私保护、数据安全以及不同国家的法律法规问题。企业必须确保遵守各国的数据保护法规，同时保护数据在跨境传输过程中的安全，防止数据泄露和滥用。

企业需要谨慎回答这道出海“必答题”，如何选择适合自身的出海路径，深度嵌入全球供应链，这需要深入评估后谨慎下手。走出适合自己的路才是最重要的，哪怕出海也有不同的路径和走法，不可简单复制其他企业。如果确定要出海，那么出海要早，但是下手要缓，需要谨慎调研判断，没有国际化人才的中小企业特别需要当心不要踩坑。

## 第二节：全球服务商理事会在“一带一路”的专业服务

在中国企业出海迎来热潮的当下，静安区作为“上海服务”品牌的桥头堡，将充分运用“全球服务商计划”在全球资源集聚与辐射作用，全面发挥静安在国际专业服务领域的引领力与影响力，为中国企业出海之路扫除障碍、保驾护航、增光添彩，全球服务商理事会在现有的名录机构中筛选出一批有着成熟出海经验的专业服务机构，并联合全球服务商们共同打造出海“全链式”、“一站式”服务平台，服务内容包括了财税服务、咨询服务、法律服务、ESG服务等，为出海企业绘制了一份出海“航海图”，助力企业实现高质量出海。

“全球服务商计划”亦赋能电商出海。该计划将从三个方面深化赋能之路：

- 拓展全球服务网络，为电商企业出海设立更多海外服务点；
- 深化政策模式创新，推出“出海服务包”，让惠企政策精准直达电商出海企业；
- 强化平台功能建设，打造“一站式”出海服务中心，为电商企业提供全链条出海服务。



图 17 出海全链路服务图谱

## 出海全链路服务图谱 & 合作伙伴





## 第三节：专业服务在跨境电商中的价值

01

### 跨境电商在数字化和国际化运营中需要关注的重点

跨境电商的核心特征在于数字化运营与国际化布局的深度融合。在数字化方面，通过云计算、物联网、大数据和人工智能等技术的应用，显著提升了交易效率、供应链管理和用户体验。因此，跨境贸易的未来发展，将取决于能否通过技术创新、本地化运营和政策合规管理，突破上述瓶颈，实现可持续增长。在国际化方面，跨境电商正积极拓展至“一带一路”共建国家，重点关注中亚、东南亚、中东和非洲等新兴市场。这些地区拥有庞大的人口基数和快速增长的互联网渗透率，为电商发展提供了广阔空间，但企业在推进过程中需要诸多关注重点。

图 18 跨境电商贸易关注重点



## 02 专业服务提供系统化、智能化和本地化的解决方案

全球贸易格局不断变化，跨境电商快速发展，这对专业服务机构提出了更高的要求。贸易与海关服务、合规服务、跨境支付、数据安全等构成了跨境电商运营的核心支柱，而专业服务机构通过提供系统化、智能化和本地化的解决方案，能够显著降低运营成本、提升客户体验，并增强企业的国际竞争力。

图 19 跨境电商领域专业服务机构系统化、智能化、本地化为一体解决方案



# 第三章

# 中国企业“一带一路”出海案例精选

# 中国企业“一带一路”出海 案例精选

## 案例一：毕马威咨询协助某中国线缆企业筹划 搭建出海供应链

### 案例 背景

某中国线缆企业希望通过在一带一路国家建立生产基地，通过转移部分生产工序，以达到成品线缆能在美国进口时被视为非中国原产商品，避免美国对中国商品加征的 301 关税。企业在前期出海筹划过程中，仅着眼于《东盟 - 中国自由贸易协定》的相关条款，通过分析中国和东盟国家之间的原产地规则，来满足东盟国家当地能够出具原产地证的条件。并通过东盟国家出具的原产地证，期望在美国进口时可以将货物的原产地申报为某东盟国家。

### 挑战 1：

企业调研的关税政策与进口国（美国）的关税政策存在极大差异，导致在市场国的进口关税成本无法达到预期的降低，并可能造成海外投资损失。

- 在毕马威专业团队介入后，团队协助该企业对其线缆产品在美国原产地判定规则进行梳理分析之后，发现曾在大量类似产品的原产地裁定中认为成品线缆的基本功能、用途和特性是基于线芯中的金属材料决定，金属材料的特性确定了最终线缆的传输速率等核心参数，因此从美国海关的角度，金属材料的原产地大概率将决定最终线缆产品的原产地。虽然该企业已在海外建立的生产基地，并开展了较为复杂的加工工序，然而由于其关键金属材料仍采购自中国供应商，是中国原产材料，因此当该企业的成品线缆在美国进口时，仍然只能申报原产国为中国，无法按预期避免加征关税成本。反之，企业正确的 301 关税应对方式，应为自中国以外的国家 / 地区采购线芯的金属材料，以达到避免美国对华加征的 301 关税。

## 挑战 2：

由于美国海关的原产地裁定是基于国际贸易法庭的法庭判例和海关裁定，现有案例中无任一商品的基本情况、生产工序与该企业的情况完全一致，因此企业管理层对于是否能够成功避免 301 加征关税没有十足把握，后续决策推进存在犹豫。

- 不同于其他国家，美国的贸易规则存在很强的特殊性。美国海关强调知情合规（informed compliance）和合理审慎（reasonable care）义务，即在美国海关公开所有过往判例的情况下，进口申报企业应充分知情所需的合规申报义务，并且执行了合理审慎的分析，从而形成了向美国海关申报的要素。在此情况下，聘请毕马威作为第三方专业机构开展充分的技术分析，利用遍布全球的专家资源优势，并出具专业意见可以最大程度地保护企业在未来进出口申报的合规风险。此外，在毕马威团队完成技术分析之后，可以进一步协助出海企业开展原产地裁定申请工作。虽然美国海关原产地裁定的处理需要近 2-3 个月的时间，但基于毕马威美国的专业意见书，该企业在进口清关环节没有遇到任何阻碍，并在法定时效内成功取得美国海关的官方裁定。在该成功案例的基础上，企业有了更大的信心并逐步筹划其他类型产品的供应链架构，并借助毕马威的专业力量，在较短时间内建立了多条不同的供应链架构，针对不同目标市场的需求可以快速切换，极大程度增强了全球供应链的韧性，为其扩大全球业务版图建立了坚实的基础。

## 案例二：君伦律所协助某上市公司合规开展境外投资及业务架构调整

### 案例背景

2023年，中美贸易战愈演愈烈，美国半导体客户声称接受上市公司A公司制造的产品亦存在合规风险，要求“第三地”制造，故A公司在马来西亚投资设厂，准备以马来西亚孙公司为主体承接相关业务；但随着2024年美国半导体禁令进一步升级，美国客户要求全架构、全过程“去中国”，鉴于海外马来西亚孙公司向上穿透的控股股东均为上市公司A公司，因此马来西亚孙公司在现阶段、当前架构体系下，无法满足美国客户更新后的供应商准入要求。如果不做任何调整，2026年1月1日之后，公司与美国半导体客户的业务将全部停止、“归零”，将直接对上市公司的收益产生重大不利影响进而影响股东权益。

为此，A公司拟对境外投资及业务架构进行调整，拟定了由实控人的一致行动人设立境外项目公司B公司，并由B公司承租原上市公司体系内资产后自行接单、生产的资产租赁方案，以期同步满足美国半导体客户要求及国内上市监管要求，方案实施过程中面临着诸多挑战。



## 挑战 1：

### A 股重点关注的同业竞争问题

进而涉及申请变更避免同业竞争承诺的可行性及合理性

A公司实控人的一致行动人设立B公司开展A公司同类业务可能涉及同业竞争，由于A公司实控人的一致行动人曾作出长期有效的关于避免同业竞争的承诺，因此在实施资产租赁方案的第一步即由一致行动人设立B公司时，A公司应根据《上市公司监管指引第4号——上市公司及其相关方承诺》（“《指引第4号》”）相关规定，履行申请承诺变更的相关程序，将本事项提交股东大会审议，并向股东提供网络投票方式。独立董事、监事会就本事项发表意见，变更原承诺。

针对此问题，君伦协助A公司予以充分论述、说明，形成书面说明提报交易所，交易所无进一步异议：

- 首先，基于 A 公司与 B 公司主营业务的基本情况、业务的区域性特点、美国法规限制、双方协议安排等情况，君伦论述了本次资产租赁项目实际上不构成同业竞争，因此原则上无需按照《指引第 4 号》的规定履行申请变更承诺程序。
- 其次，退一步而言，即使从存在同业竞争的角度出发，君伦在梳理相关法律规定、客户机会及业务量占比数据、财务数据等资料的基础上，结合过往同类案例向交易所说明，本次申请变更部分承诺事项亦具有必要性及合理性，且对 A 公司不构成重大不利影响。

## 挑战 2：

### 资产租赁具体方案的设计

资产租赁具体方案的核心要点在于平衡美国半导体客户的准入要求及境内监管部门的合规要求。

针对此问题，君伦在与 A 公司、海外律师等各方充分沟通的基础上，综合考虑了 A 公司对子公司及其资产的所有权、B 公司的独立性、净利润是否返还及如何返还上市公司等问题的前提下，协助 A 公司确认、设计了资产租赁的具体方案，主要包括：

- B 公司不受让 A 公司下属子公司的股权或资产，只承租 A 公司的子公司资产，不影响 A 公司对子公司及其资产的所有权，对上市公司影响最小；
- B 公司独立自主使用、营运承租的厂房、产线、设备等，自主生产、自主对外接单，符合美国半导体客户准入的“去中国”、独立性要求；
- 同时，方案亦根据市场惯例及 A 公司运营情况设置了租金条款及 B 公司净利润返还给 A 公司的比例及方式。

本境外投资及业务架构进行调整项目中，君伦律所作为 A 公司的顾问律师，与海外律师合作，充分发挥海外网络资源优势，站在商业角度考量，平衡了 A 公司境外客户需求及境内上市公司监管部门的要求，为客户提供了最优解决方案。

## 案例三：国浩律所协助某中国大型进出口企业解决出口商品贸易争议诉讼

### 案例背景

一家中国大型进出口企业（以下称 A 公司）向印度尼西亚企业出口钢材，后产生贸易纠纷，经三审审理终结，争议对方（该案原告）诉讼请求被印尼最高法院驳回。

#### 挑战 1：

域外诉讼，涉及法律复杂，对律师团队跨法域双轨协作要求高

- 三家印尼企业（合称为“原告方”）在印尼雅加达中区法院对 A 公司基于其间贸易合同，以钢产品存在质量缺陷为由提起巨额赔偿诉讼（以下简称“本案”）。A 公司在本案中同时向原告方提出反诉请求，以追索其中多份贸易合同项下的欠付货款以及对应的逾期付款利息。
- 国浩律师与印尼律师展开紧密协作，向法庭提交了多达几百页的详细的抗辩材料，并聘请了当地的专家证人就双方有关的质量争议提出了有力的专家意见，彻底瓦解了原告在案件实体方面的诉讼优势。
- 本案的一审由印尼雅加达中区法院宣判，以原告方的诉讼请求存在特定程序性缺陷为由，驳回了原告方的起诉；法院以未处理原告方诉请为由，同时驳回了我方的反诉。双方均提起上诉。后印尼雅加达高等法院、印尼最高院在二审、三审阶段均维持了原审判决结果。

## 挑战 2：

### 域外诉讼涉及原告方止付和破产

- 在本案三审审理期间，原告方之一（以下简称“债务人”）被宣告进入暂时止付程序（Suspension of Payment, SoP）。国浩律师认为，面对印尼法院一审的审理结果，保险公司始终因“尚未形成生效法律文书”拒绝理赔的局面，应当以最快的进程，在 SoP 程序寻求突破口。在法院主持下，A 公司在 SoP 程序中向债务人提出了明确的债权主张，而债务人在法院规定的期限内，未对于 A 公司债权进一步提出异议。后续 SoP 程序相关方共同签署《应收账款清单》，确认 A 公司对债务人享有的债权金额。在破产程序中，债务人再次确认了 A 公司对其享有的债权金额。

## 挑战 3：

### 保险公司因法律文书尚未形成拒绝理赔

- 由于诉讼案件系因程序问题被驳回起诉，因此，A 公司的理赔程序受到很大的阻力。保险公司委托中国及印尼律师分别出具了法律意见，用以说明根据保险合同，A 公司并不满足理赔前提。在这种情况下，国浩律师积极参与到与保险公司的讨论与谈判中，强调了在 SoP 程序中取得债务人对 A 公司债权的确认与诉讼中需要获取的目标是一致的，在跨法域的争议解决过程中，从推动和保护中国企业拓展海外市场的目的出发，不应完全拘泥于程序。在本案中，债务人的确认应视为是最为直接的债权依据，故实质上已经满足理赔的条件。经过谈判过程中充分的沟通与分析，保险公司最终采纳了国浩律师意见，并启动了理赔程序。

## 案例四：美智 GEO 协助全球跨境物流集团开展东南亚人力资源外包服务

### 案例背景

2024年，随着中国跨境贸易的激增，A公司全球的业务体量激增，尤其在印尼的物流配送业务逐年翻倍。但是基于中企的服务管理水平的需求，印尼本土的人力资源外包机构无论从技术赋能、服务标准、响应效率和管理水平上，都无法满足现阶段的业务快速发展的需求。

为此，A公司回国内招募服务商，配套海外完成属地化的服务需求，美智GEO在此背景下，通过对A在国内的业务的熟悉程度和全球人力资源属地化经营的了解，快速响应并在5个月内完成了属地化的服务流程配套实现。

### 挑战 1：

#### 物流配送领域和人力资源服务结合的资质和准入

- 在印尼，以往在物流配送辅助领域，都是最基础的小规模劳工队在承接相应的业务，没有成规模成体系的符合大型集团所需的资质服务商。通过对印尼物流配送行业的行业准入进行调研，最后确认从物流配送辅助服务和人力资源派遣两个维度，为客户提供一站式的整体解决方案，分别实现灵活用工人员和派遣员工的双轨制服务包。



## 挑战 2：

### 构建以劳动力解决方案为需求的专业外包服务主体和特许经营

- 在印尼，要实现给物流配送企业劳务外包的场景，从劳务外包的角度很难实现零散化从业人员的用工管理，所以灵活用工人无法在人力资源派遣服务许可下约束规范在标准劳动合同内，不定期的离职或缺勤将导致企业无法实现月度和年度的社会保障义务。美智 GEO 在印尼快速地设立了两个经营主体：一个是跟印尼本土的机构合资设立，获取物流配送辅助服务的特许经营许可，以专业物流辅助外包服务实现零工成本的支出和结算并实现劳务费用的报税；另一个是通过技术和业务入股成立合资公司，用于完成企业的注册、特许经营许可的申报、实现法人的 kitas 激活、PKP 的流程申报、银行开户等。

## 挑战 3：

### 印尼属地化的经营能力的构建

- 印尼属地化的管理和专业服务人才非常缺失，很多国际性标准化的人才培养在印尼都是不具备的，甚至一些基础人才如人力资源管理等都没有标准的高等学历毕业生。所以本地人力资源和财税服务团队的招募和标准化培训非常艰难。美智 GEO 通过招募、培训、服务等方面构建属地化经营能力，基本符合中企人力资源服务商的效率和智能化，确保 A 公司本地人管本地人的模式。
- 本境外属地化人力资源外包服务项目中，美智 GEO 作为中国的服务商，跟进客户的海外布局和服务需求，紧跟产业出海，以满足客户在海外扎根属地化落地所需要的人力资源服务需求，同步实现美智 GEO 的全球化战略布局。

## 案例五：飞书深诺协助某 3C 品牌出海印尼精准营销

### 案例背景

印尼作为全球人口大国，拥有庞大的年轻消费者群体，同时，跨境电商在印尼蓬勃发展，为中国智能手机品牌出海提供了更多销售渠道。某3C品牌在激烈的市场竞争中已实现了全球智能手机出货量位居前列的跃升，T品牌作为其旗下子品牌，自创立以来，凭借时尚科技的特点赢得了消费者的喜爱。然而印尼的市场环境竞争激烈，本土和国际手机品牌在印尼市场已经占据一定份额。

时值T品牌新品上市之际，飞书深诺作为T品牌海外数字营销伙伴，通过精准的人群洞察，巧妙的素材设计和传播策略，借助斋月营销节点实现了新品发布口碑爆棚的传播影响力，并引发了大量当地年轻人的共鸣。更值得一提的是，该项目最终揽下艾菲全球化营销奖中相关奖项。



## 挑战：

T 品牌在当地市场还处于起步阶段，如何快速破圈吸引消费者并促进销量增长

- 找对人，洞察年轻人匹配精准受众。飞书深诺利用微电影聚焦印尼年轻打工人的真实经历，以“Memory”作为核心，表达“回忆”（Memory）斋月时期亲人团聚思乡之情，并融入了产品特点“大内存”（Mega Memory）的特点。在新品上市的传播过程中，围绕品牌微电影的核心人群，飞书深诺的洞察服务从新品的一般受众（印尼中青年）进一步聚焦“雅漂”群体——在雅加达背景离乡的青年打工人，并通过飞书深诺自研数据平台从“人群洞察分析”、“媒体标签定位”、“Lookalike 拓展”三层维度进行分析，匹配细化受众群体标签并实现精准触达。
- 说对话，提炼关键剧情冲突作为传播爆发点。为了能让微电影持续发酵并产生最大化的传播效果，飞书深诺将长视频剪辑浓缩成短素材，并参照影视戏剧结构设计的特点——利用好短视频素材的关键前 3 秒，将爆发冲突部分设计为首发剧情。同时，在片段摘取上从视频素材的矛盾点内容入手，以高质感素材结合短平快节奏抓住用户眼球，用人物塑造软性植入 T 品牌新品的亲民形象。
- 选对路，找准广告平台无缝衔接电商转化。YouTube 是印尼千禧一代主要使用的社交媒体平台，同时也是视频广告传播的最佳平台。因此飞书深诺优化团队基于过往对于 3C 品类的丰富实战经验和本次 campaign 的特性，首次尝试了 YouTube 的视频序列广告（Ad sequencing）作为新品发售后的主要投放渠道，并迅速加深高潜受众的印象。同时，飞书深诺联动了三方电商平台作为广告承接拔草，通过原生形式直接跳转电商平台自动向高兴趣受众投放，使转化流量更加高效。

在 T 品牌新品发售期间，通过飞书深诺精准的人群定位和营销策略，最终获得了年轻消费群体的广泛好评并引发超千万用户互动。口碑传播也促进了商业转化，新机发售价较上一代机型提升超 2 倍。

# 第四章

# “一带一路”

# 出海趋势与机遇

# “一带一路”出海趋势与机遇

**区域趋势：**东南亚继续成为传统投资热点，中亚与中东欧、拉美及中东与北非加大投资力度

## 01 东南亚

东南亚市场继续成为中国企业在共建“一带一路”出海的首选区域，其中以泰国、越南、马来西亚和印尼成为传统投资重点，柬埔寨等国因贸易政策和劳动低成本优势备受关注，其中由中国和柬埔寨投资者合资建设的西哈努克港经济特区，是中国“一带一路”倡议下的旗舰项目。

## 02 中东与北非

中东与北非是“一带一路”关键节点，作为曾经的全球“油库”，在全球能源变革背景下，各国正加速能源转型。中东海湾六国成为电力设施和数字基建投资热点，双方发挥产能合作互补优势，构建新兴高消费市场。另外，中国企业与北非国家保持在能源资源、基础设施等传统领域合作势头，工程承包涉足阿尔及利亚、埃及、利比亚、突尼斯、摩洛哥、苏丹等其他北非国家的铁路、能源、水资源等领域。

## 03 拉美地区

尽管拉美地区国家加入“一带一路”倡议在时间上稍晚，但投资建设的火热程度不亚于其他地区。拉美（如智利、玻利维亚、阿根廷等）在可再生能源和矿产方面具有天然和丰富的资源优势，吸引新能源和新能源汽车企业投资。值得一提的是，拉美地区人口基数大且呈年轻化的趋势，具有较强的消费能力，吸引家电厂商、跨境电商企业纷纷在拉美开展本土化运营。

## 04 中亚与中东欧

中亚与中东欧地区作为“一带一路”倡议的重要节点，凭借其重要的地缘战略价值，成为极具吸引力的投资目的地。中亚五国<sup>11</sup>和中东欧“一带一路”共建12个国家<sup>12</sup>普遍面临基础设施发展滞后的问题，随着亚欧大陆经贸关系的持续增长，相关公路、铁路、港口、城市建设等基础设施需求将不断增加。此外，该地区拥有各具特色的资源优势和产业禀赋，中亚地区在农业加工制造、机电产品加工制造和纺织业等领域具有较大合作潜力，而中东欧地区在汽车及零部件、机电产品、电子产品等领域具有更多发展机遇。

表 4 中国企业在“一带一路”共建国家投资区域趋势全景图

	东南亚	拉美地区	中亚与中东欧	中东与北非
区域优势 / 驱动因素	人口基数大、产业基础强、经济增长预期可观	矿产资源和可再生能源丰富，人口基础大且年轻化	连接欧亚大陆，具有地缘战略优势，各国各具特色资源优势和产业禀赋	能源丰富，但能源转型进展缓慢
重点国家	<ul style="list-style-type: none"> <li>新加坡、泰国、越南、印尼、马来西亚、柬埔寨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>阿根廷、巴西、玻利维亚、秘鲁、哥伦比亚、智利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中亚五国</li> <li>匈牙利、捷克、斯洛伐克、塞尔维亚、克罗地亚、保加利亚、罗马尼亚</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>沙特阿拉伯、阿联酋、埃及、摩洛哥</li> </ul>
投资机遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>可再生能源</li> <li>智能制造</li> <li>数字经济</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>绿色矿业</li> <li>消费领域(包括电商)</li> <li>新能源</li> <li>新能源汽车</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基础设施建设</li> <li>传统能源</li> <li>新能源(太阳能、风电等)</li> <li>新能源汽车</li> <li>农业与纺织业</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基础设施建设含数字基础设施</li> <li>可再生能源(光伏、风电、储能、氢能)</li> </ul>
企业战略部署(示例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>电池制造商与关键材料供应商纷纷在泰国、印尼和马来西亚等地启动建厂和合资计划，以响应包括上汽、长安、长城和比亚迪等大型车企的生产布局。</li> <li>新松机器人已在泰国建立了东南亚首座 5G 智能工厂，旗下工业机器人在东南亚逐渐亮相<sup>12</sup>。</li> <li>东南亚头部电商平台 Shopee、Lazada 和 TikTok Shop 瓜分东南亚超过 80% 的市场份额，背后不乏中国企业(腾讯、阿里巴巴和字节跳动)的投资背景。</li> <li>空中云汇(Airwallex)2025 年收购持有越南中介支付服务(IPS)牌照的 CTIN Pay 公司。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>天齐锂业、宁德时代、赣锋锂业等中国公司已在智利、阿根廷、玻利维亚等地开展绿色矿业投资。</li> <li>格力、海尔、海信等家电厂商也纷纷在拉美开展本土化运营，TCL 计划在拉美计划冲击百亿营收<sup>13</sup>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国与中亚国家共同实施了中国—中亚天然气管道、中哈原油管道、中吉乌公路、中塔公路等战略性重大项目。</li> <li>中国电建投资建设塞尔维亚维特罗 300MW 风电项目和波黑伊沃维克风电项目。</li> <li>比亚迪、亿纬锂能和宁德时代在匈牙利投资建厂；蔚来能源欧洲工厂已投产。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>远大活楼与迪拜塔开发商伊玛尔合作，推出全球首座零混凝土建筑<sup>14</sup>。</li> <li>京东集团与沙特电力公司达成战略合作为其提供智能仓库和智慧物流园区解决方案以及仓储和配送服务<sup>15</sup>。</li> <li>极兔速递与沙特最大电商平台 Salla 达成合作，为沙特消费者和商家提供全方位的跨境物流服务<sup>16</sup>。</li> </ul>

# 产业趋势：业务布局从传统产业向“五新”产业延伸

从产业角度来看，中国企业在“一带一路”共建国家的业务布局以传统行业和基础设施建设为主，主要集中在工业制造、能矿资源及交通基础设施建设等。随着中国企业不断深化与各地区项目合作，积极发挥规模优势、一体化优势，带动装备制造、工程建设、技术服务等“走出去”，以新制造、新基建、新能源、新消费、新服务为代表的“五新”产业，仍有较大的发展潜力。

图 20 中国企业在“一带一路”布局的“五新”产业



# 出海路径趋势：从“产品出海”到多样化、差异化出海，更加注重本地化运营，跨境电商为中小企业“出海”打开出海之路

推进“一带一路”产业合作过程中，中国企业在不断拓宽共建“一带一路”的边界，提升出海的层次和深度，从产品出海到资本出海、技术出海、品牌出海、服务出海、供应链出海，中国企业越来越注重在海外开展本土化运营。“中国模式”的全球化输出并非是简单的复制，而是更加顺应本地差异化的需求落地。

以新能源汽车为例，为满足“一带一路”项目的本地化要求，从产业链上游的原材料和零部件采购，到中游的整车制造，再到下游的营销和售后服务，中国新能源汽车产业已实现整体产业链向“一带一路”共建国家平移，不仅释放了国内产能，实现优势产业链供应链外溢，同时也带动中国的技术、管理、标准、品牌、服务“走出去”。新能源汽车一车出海带动全产业链，除了产品出口外，多家产业链企业正提升整合全球资源，加快本地化研发、本地化制造、本地化采购、本地化服务、本地化用工、本地化营销能力建设，实现从“走出去”到“走进去”，深入探索本地化发展。例如，小鹏汽车首个海外生产基地在印尼在2025年7月正式投产<sup>16</sup>，比亚迪柬埔寨乘用车工厂已于2025年4月奠基，并将于四季度投产<sup>17</sup>；长安汽车泰国生产基地已投产；宁德时代加速推进匈牙利工厂建设等。关于在海外的营销渠道建设，车企因地制宜开展本土化营销创新，主要采用开设直营、代理/经销等混合模式，部分车企在欧洲更是同时采用直营代理模式（新零售模式）、代理模式、经销商模式、总代模式等四种模式，支撑该品牌未在海外市场快速布局。

在全球贸易不确定性增长和贸易价值链重构的背景下，中国跨境电商依托敏锐而高效的供应链系统，不仅为全球消费者带来了质价比极高的商品，更是成为中小企业（尤其是制造业）连接国际市场的重要桥梁。据统计，中国新增出海企业中，超过70%是中小微企业<sup>18</sup>，跨境电商已成为中小企业“出海”的主要渠道。

- 中国电商巨头 Shein 和 Temu 实现从消费品向全品类平台转型，凭借其深厚的电商经验和数据中台能力，通过精准把握市场脉搏，不仅将中国的服装、鞋帽、母婴产品乃至智能家具、家电等大量商品推向全球，更根据当地市场的特点进行了灵活的调整和创新，成功将中国的商业模式输出至全球市场，并重塑了购物、支付及配送体系。

- Shein 以其卓越的柔性供应链能力著称，能够迅速响应市场需求，实现小批量生产和快速补货；而 Temu 则依托中国强大的供应链优势，通过全托管模式，与商家携手共赢。这两大平台通过大数据和先进算法优化产品设计、库存管理和市场预测，实现了精准的商品推荐和营销策略。借助数据中台能力，它们深入分析消费者行为，为消费者在购物、支付和配送上提供个性化便捷的购物体验。

- TikTok 作为全球领先的短视频社交平台，为中小微企业（尤其是中国制造业企业）提供了全新的内容电商出海机遇。借助 TikTok 的全球化布局和海量用户，企业能够通过短视频和直播等形式，直观展示产品特点、讲述品牌故事，快速触达目标市场消费者。中小微企业凭借灵活的运营模式和精准的营销策略，能够在 TikTok 平台上低成本、高效率地推广产品，突破传统外贸渠道的限制，其中科技数码产品（无人机、数码配件、运动相机、泳池清洁机器人、便携

式储能设备、3D 打印机）深受海外欢迎。同时，TikTok 的社交属性和算法推荐机制，帮助企业快速积累粉丝、建立品牌形象，实现从“中国制造”到“中国品牌”的跨越。通过内容电商模式，中国制造业企业正借助 TikTok 这一国际化平台，加速走向全球市场，提升国际竞争力。

## 政策机遇：“一带一路”联动 RCEP 等多项政策红利，未来可期

2025年是《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）实施生效三周年，也是中国提出《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》十周年。RCEP作为世界上参与人口最多、经贸规模最大、最具发展潜力的自贸协定，其多数成员是“一带一路”共建国家。RCEP通过多项贸易投资便利化制度，如原产地累积规则、90%以上商品零关税、争端解决“快车道”机制等，进一步降低了贸易壁垒，优化了区域供应链。

2024年数据显示，RCEP区域53.5%的货物贸易企业已享受到这些便利化举措，跨境电商更是成为推动区域经济发展的新引擎。在服务贸易领域，RCEP框架下65%以上的服务部门对地区投资者实施完全开放政策，极大推动中国与东盟国家在数字基建、跨境电商、人才培养领域的深化合作。展望未来，随着RCEP政策红利的持续释放，中国-东盟有望形成更具竞争力的创新生态系统，为全球经济增长贡献“亚洲方案”。



# 创新机遇：模式创新、本地化创新、产品创新与技术创新融合，助推“一带一路”新发展

在全球化的浪潮中，创新已成为推动经济发展的核心动力。随着“一带一路”倡议的深入实施，创新合作在这一宏伟蓝图中扮演着越来越重要的角色。

## 1 跨境电商与产业融合持续深化，创新模式层出不穷

直播电商、虚拟主播、AI 选品、全托管等新技术手段助力企业降本增效。例如，TikTok Shop 推出的“全托管”服务简化爆款销售流程，其 AI 虚拟数字人功能可生成虚拟网红形象并制作广告；Lazada 的 AI 实时翻译系统支持六种语言弹幕，曾帮助某 3C 品牌将直播互动率提升至 22%，退货率下降 18 个百分点。通过跨境电商的蒸蒸日上，产业上游制造业亦深受裨益，企业提供更加高质量的产品，满足“一带一路”共建国家人民的消费需求，更快捷便利享受中国产品带来幸福感。

## 2 本地化是企业在“一带一路”市场实现可持续发展的核心

制造业企业常通过合资建厂、本地采购与用工等方式深度融入市场，与中国企业协同开发本地需求。同时，针对消费习惯的产品适配与营销策略——如能效调整、包装本地化、节日促销、社交平台推广等——也有助于提升品牌认知，实现长期共赢。

## 3 产品创新则是进入新兴市场的关键路径

Statista 预测，2027 年拉美时尚类电商销售额将突破 600 亿美元，紧随消费电子之后。中国企业在设计感与多样性的服装类产品上具备明显优势。以传音为例，其针对非洲市场开发的智能美黑、多卡多待、耐湿耐用等特色手机广受好评，市场份额稳居前列。

## 4 工业互联网与 AI 技术正加速推动“一带一路”国家的产业升级

海尔在罗马尼亚的冰箱工厂借助中国工业互联网平台实现管理数字化，显著提升产能并降低故障率。在印尼展会上，一款支持 128 种语言离线翻译的 AI 眼镜成为沟通利器，助力东莞黑豹电子科技现场达成多笔订单，凸显技术赋能国际合作的巨大潜力<sup>19</sup>。

# 绿色增长机遇：绿色经济将成为“一带一路”发展引擎

## 1 在“一带一路”倡议框架下，企业出海面临新能源与循环经济等领域的重大发展机遇

中国企业可借助其在光伏、风电、电动汽车等领域的领先优势，积极参与中东、东南亚、拉美及中东欧等地的新能源项目。此外，节水灌溉、低碳交通、绿色矿业、固废处理、再生资源利用等绿色基建和循环经济模式也成为合作重点，相关企业在拓展海外市场的同时，需高度重视 ESG 合规要求。

## 2 绿色金融在推动“一带一路”共建国家实现绿色转型方面扮演着关键角色

由于这些国家多为发展中国家，面临高能耗增长模式和环境气候风险，且财政资源有限，因此亟需通过绿色债券、绿色保险、碳金融等创新金融工具，构建可持续的投融资体系。特别是在东南亚、拉美和中亚等地区，能源转型过程中资金缺口较大，绿色金融将成为重要的支撑力量。

## 3 “小而美”项目作为“一带一路”绿色发展合作的新方向

因其规模适中、灵活性强、适应性强等特点，能够更好地满足不同国家的能源转型需求。2024年10月，第三届“一带一路”能源部长会议发布了19个“小而美”能源国际合作最佳实践案例，涵盖水电、光伏、风电等多种清洁能源形式，体现了中国在绿色能源领域的国际影响力。

### 脚注说明：

- 1.商务部合作司负责人介绍2024年对外投资合作运行情况；商务部；2025年1月；
- 2.“丝路电商”走深走实 为高质量共建“一带一路”增添新动力；商务部；2024年9月；
- 3.商务部电子商务司负责人介绍2024年1-10月我国电子商务发展情况；商务部；2024年11月；
- 4.全力建好全国首个“丝路电商”合作先行区；文汇报；2023年9月；
- 5.“丝路电商”——电子商务国际合作；商务部；
- 6.中国人民银行举行新闻发布会介绍《上海国际金融中心进一步提升跨境金融服务便利化行动方案》有关情况；中国人民银行；2025年4月；
- 7.2024年全国物流运行情况通报；发改委；2025年2月；
- 8.2024年交通运输行业发展统计公报；交通运输部；2025年06月；
- 9.中亚五国包括哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、土库曼斯坦
- 10.中东欧“一带一路”共建12个国家包括阿尔巴尼亚、波黑、保加利亚、克罗地亚、捷克、希腊、匈牙利、黑山、北马其顿、波兰、罗马尼亚、塞尔维亚、斯洛伐克和斯洛文尼亚
- 11.新松亮相泰国METALEX！拥抱“智”造，共创美好；新松机器人；2024年11月；
- 12.中国家电业掀新一轮拉美投资热，美的TCL冲击百亿营收；第一财经；2025年6月；
- 13.远大科技集团全球第一座零混凝土建筑落地阿联酋；湖南日报；2023年12月；
- 14.京东集团与沙特电力公司达成战略合作 助力其构建覆盖中东、北非的智能化供应链体系；新浪科技；2024年6月；
- 15.极兔速递与沙特最大电商平台Salla签约合作；腾讯云；2024年3月；
- 16.首台印尼本地生产小鹏X9完成交付！小鹏全球本地化战略正式启航；小鹏汽车；2025年7月；
- 17.比亚迪在柬埔寨卖疯了 成立当地第一个新能源汽车生产基地；新浪网；2025年4月；
- 18.蚂蚁集团总裁韩歆毅：全球化给中小企业带来巨大的机会；中国经济网；2024年11月；
- 19.中国智造闪耀雅加达 米奥兰特AI赋能“一带一路”工业合作；新华网；2025年6月。

