

# 中国对外投资合作发展报告

REPORT ON DEVELOPMENT OF CHINA'S OUTWARD  
INVESTMENT AND ECONOMIC COOPERATION

2015

中华人民共和国商务部

MINISTRY OF COMMERCE OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

## 编写成员

主 编：周柳军 顾大伟 邢厚媛

副主编：陈 林 石资明 周振成 姜文斌 谈 践 李北光 曲云海

汪长海 白星碧 张陆彪 邓志雄 李魁文 王晓悦 邸连柱

刘春航 姜 波 邹逸桥 郭 松 罗 力 赵武君 尚玉英

陈晓梅 石光亮 陈越华

成 员：李洪伟 金 锐 马萱峰 高玮琪 王 楠 文 剑 赵 静

孙 力 黄晓宇 顾卫兵 孟华强 张 胜 许云程 李 刚

文 竹 李宏宇 张 爽 王国建 于明晟 李乐禹 沈 清

陆 坚 何 辉 祝 佳 辛 灵 闫实强 刘 杰 王是业

何明明 张 哲 薛 蕊 郭周明 张 爽（女）

# 序

2014年，我国积极推进“一带一路”建设、国际产能和装备制造合作，“走出去”步伐加快，对外投资合作呈现持续快速发展势头。当年我对外直接投资达到1231亿美元，首次接近利用外资水平，流量连续3年居世界第3位，存量达8826亿美元，跃居世界第8位。境外投资企业总数近3万家，遍及全球80%的国家和地区，向东道国缴税总额192亿美元，创造186万个就业岗位。我国企业还建立了75个境外经贸合作区，初步形成了产业聚集，发挥了示范和带动效应。此外，我国对外承包工程累计签订合同额13616亿美元，完成营业额9352亿美元，累计派出各类劳务人员748万人次。“走出去”已成为我国与世界合作共赢、共同发展的重要方式。

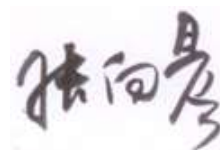
我国“走出去”虽然高速增长，但仍处于初始发展与转型升级阶段交汇重叠的发展时期，与发达国家相比还存在较大差距。对外投资合作面临的外部环境和内部条件也在发生新变化。一方面，世界经济仍将处于低速增长和调整分化中，美国进入加息周期增加了世界经济增长前景的不确定性，发达国家经济复苏曲折艰难，新兴经济体经济增长动能不足，但各国对我国借重和合作意愿不减。另一方面，虽然我国经济增长趋势性周期性放缓，增长动力转换衔接存在阻滞，但经济韧性好、潜力足、回旋余地大，发展长期向好的基本面没有变。“一带一路”建设、国际产能和装备制造合作，为“走出去”创造了新的宏观架构；企业国际竞争力和“走出去”的内生动力持续增强。我们需要明确目标和方

向，趋利避害，稳中求进。

面对新形势，十八届五中全会提出了创新、协调、绿色、开发、共享的发展理念，中央经济工作会议作出了推进供给侧结构性改革的战略部署。“十三五”期间，我们将以此作为引领“走出去”战略升级和对外投资合作持续稳定健康发展的指导方针。要充分发挥我国体制、政策、资金、产业等综合优势，提高对外投资的便利化水平，以境外经贸合作区建设为依托，推动我国优势产业和企业“抱团出海”，促进东道国工业化和民生改善，与合作伙伴国分享发展成果。我们要力争在“十三五”期末实现从对外投资大国到对外投资强国的历史性跨越。

商务部自 2010 年开始组织编写发布《对外投资合作发展报告》，该《报告》已成为我国对外投资合作服务体系的重要组成部分。《中国对外投资合作发展报告 2015》以“深化务实合作”为年度主题，全方位总结 2014 年度对外投资合作发展特点和趋势，系统介绍相关政策措施，展望未来的发展机遇和挑战。我们希望以这份《报告》的发布为契机，汇聚社会各界对“走出去”工作持续关心和支持，共同推动我国企业对外投资合作转型升级，再上新的台阶。

商务部国际贸易谈判副代表



二〇一五年十二月

# 目 录

第一篇 发展概况篇 .....	1
第一章 发展现状 .....	1
第二章 国际比较 .....	14
第三章 趋势展望 .....	19
第二篇 政策措施篇 .....	22
第一章 党中央国务院会议精神和有关文件 .....	22
第一节 会议精神 .....	22
第二节 有关文件 .....	22
第二章 各部门工作举措和政策文件 .....	26
第一节 加快“一带一路”建设 .....	26
第二节 推进国际产能合作 .....	29
第三节 简政放权 .....	32
第四节 规范管理 .....	33
第五节 行业支持 .....	35
第六节 财税金融 .....	37
第七节 出入境通关 .....	40
第八节 对外合作机制 .....	41
第九节 公共服务 .....	44
第十节 风险防范和保障措施 .....	45
第三篇 区域合作篇 .....	49
第一章 亚洲 .....	49
第一节 合作现状 .....	49
第二节 发展前景 .....	53
第二章 非洲 .....	55
第一节 合作现状 .....	56
第二节 发展前景 .....	59
第三章 拉丁美洲 .....	61
第一节 合作现状 .....	62
第二节 发展前景 .....	65
第四章 北美洲 .....	67

第一节 合作现状 .....	67
第二节 发展前景 .....	71
第五章 欧洲 .....	72
第一节 合作现状 .....	73
第二节 发展前景 .....	77
第六章 大洋洲 .....	78
第一节 合作现状 .....	79
第二节 发展前景 .....	82
第四篇 产业合作篇 .....	84
第一章 轨道交通 .....	84
第二章 电力 .....	88
第三章 汽车 .....	93
第四章 钢铁 .....	95
第五章 通讯 .....	99
第六章 工程机械 .....	104
第五篇 企业实践篇 .....	108
第一章 跨国并购 .....	108
第一节 科学设计并购交易流程 .....	108
第二节 灵活选择资产收购和股权并购 .....	113
第三节 实施全产业链和全阶段并购整合 .....	114
第二章 转型升级 .....	117
第一节 以协同思维创新商业模式 .....	117
第二节 并购高端资源实现业务转型 .....	119
第三节 技术与市场结合助推转型 .....	121
第三章 营销网络 .....	123
第一节 推进特许经营类投资优化国际市场布局 .....	123
第二节 培育当地代理商和经销商建立营销网络 .....	126
第三节 加盟或组建国际网络拓展海外市场 .....	129
第四章 品牌建设 .....	132
第一节 通过国际合作发展自主品牌 .....	132
第二节 全面提升品牌海外管理工作 .....	134
第三节 利用国际法保护海外品牌 .....	136

第五章 技术研发 .....	139
第一节 核心技术助推中国标准国际化 .....	140
第二节 整合国际资源构建海外研发体系 .....	141
第六章 社会责任 .....	143
第一节 投身公益事业回馈东道国社会 .....	143
第二节 保质保量树立负责任企业形象 .....	145
第三节 通过国际合作构建利益共同体 .....	147
第六篇 专家视角篇 .....	149
深化务实合作与国际产能合作 .....	149
深化务实合作与推进基础设施建营一体化 .....	160
深化务实合作与境外经贸合作区创新 .....	170
附录：对外投资合作政策文件名录 .....	184

# 第一篇 发展概况篇

本篇全面总结中国对外投资合作发展现状与特点，从全球国际直接投资发展的视角进行国际比较，并对中国对外投资合作的发展趋势与前景进行展望。

## 第一章 发展现状

2014年，面对复杂多变的国内外形势，中国对外投资合作仍保持了较快增长，在众多领域取得新突破，成为对外经贸合作的亮点。

### 一、总体情况

2014年，中国对外投资实现持续快速增长，区域分布更加广泛，投资行业结构和主体结构进一步优化，地方投资占比首次过半，投资合作方式呈现多样化，互利共赢效果显著，同时中国企业的国际化水平不断提升。

#### （一）对外投资实现持续快速增长

2014年，中国对外直接投资流量创下1231.2亿美元的历史最高值，同比增长14.2%，连续3年位列全球第3大对外投资国。自2003年中国有关部门权威发布年度数据以来，中国对外直接投资实现连续12年快速增长。其中2010-2014年的年均增长速度达15.7%。截至2014年末，中国对外投资存量为8826.4亿美元，较上年大幅提高了33.6%。



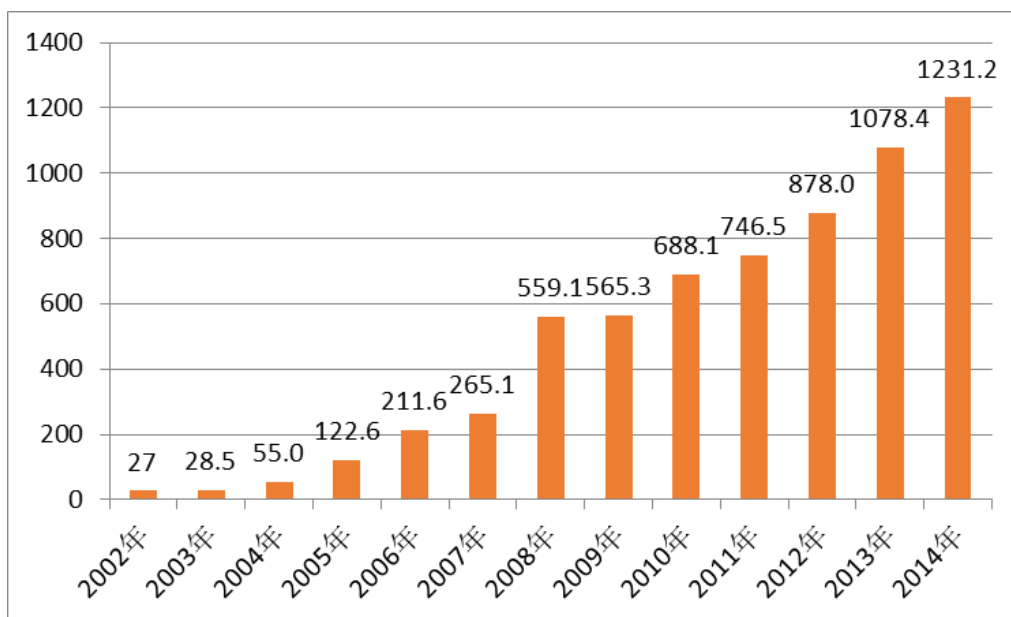


图 1-1： 2002-2014 年中国对外直接投资流量（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

与此同时，中国对外直接投资（ODI）与吸引外资（FDI）首次接近平衡，中国即将成为资本净输出国。

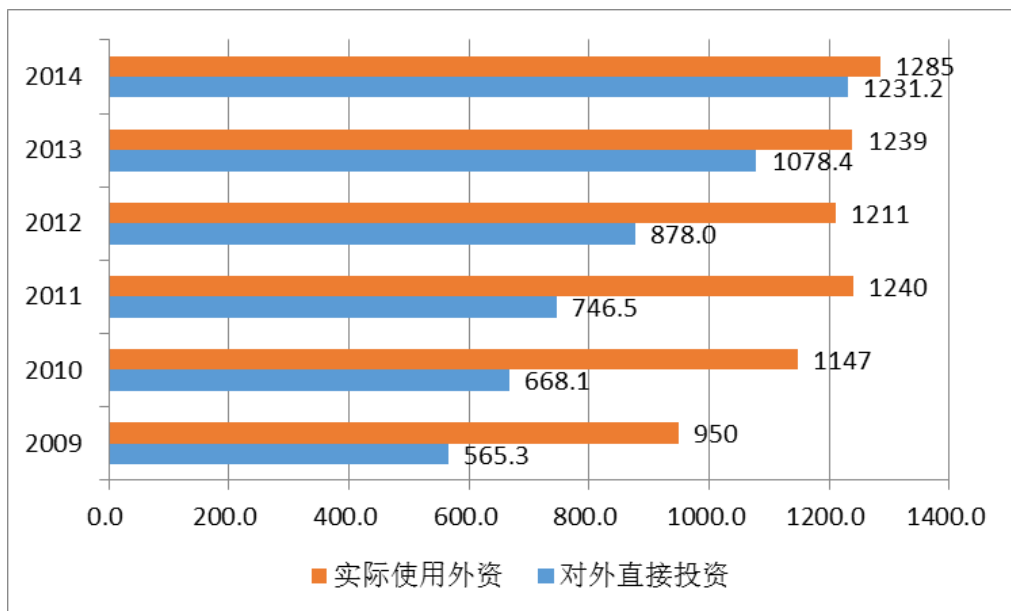


图 1-2： 2009 至 2014 年中国双向直接投资对比图（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

## （二）区域分布更加广泛

从洲别分布来看，2014 年，亚洲依然是中国对外投资流量最大的地区，投资额达到 849.9 亿美元，同比增长了 12.4%，占当年流量总额的 69%。其中，流向中国香港的投资额为 708.7 亿美元，占中国对亚洲投资总额的 83.4%。此外，印度尼西亚、新加坡、老挝、泰国、马来西亚等东盟国家以及哈萨克斯坦等中亚国家也是中国对亚洲主要的投资目的地。

2014 年，中国企业对北美洲、欧洲的直接投资增幅分别达到 88%和 82.2%，投资金额分别为 92.1 亿美元和 108.4 亿美元，占当年中国对外直接投资流量的比重分别为 7.5%和 8.8%，投资主要集中在制造业、批发和零售业、科学研究和技术服务业等领域。其中英国、卢森堡、德国、荷兰等是中国在欧洲主要的投资目的地，而在北美洲，中国资本则主要流向了美国和加拿大。此外，由于澳大利亚、新西兰等国的投资环境持续保持较强吸引力，当年中国对大洋洲的投资流量为 43.4 亿美元，较上年增长 18.6%。

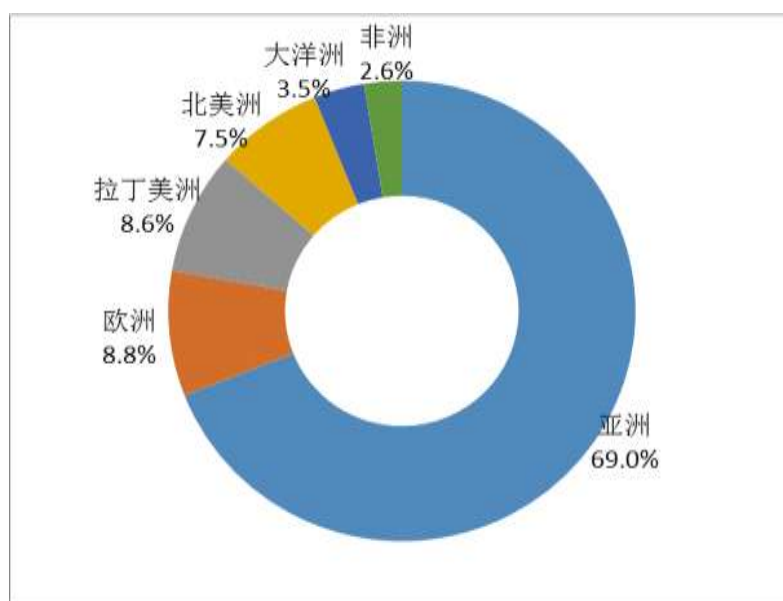


图 1-3： 2014 年中国对外直接投资流向洲别分布

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

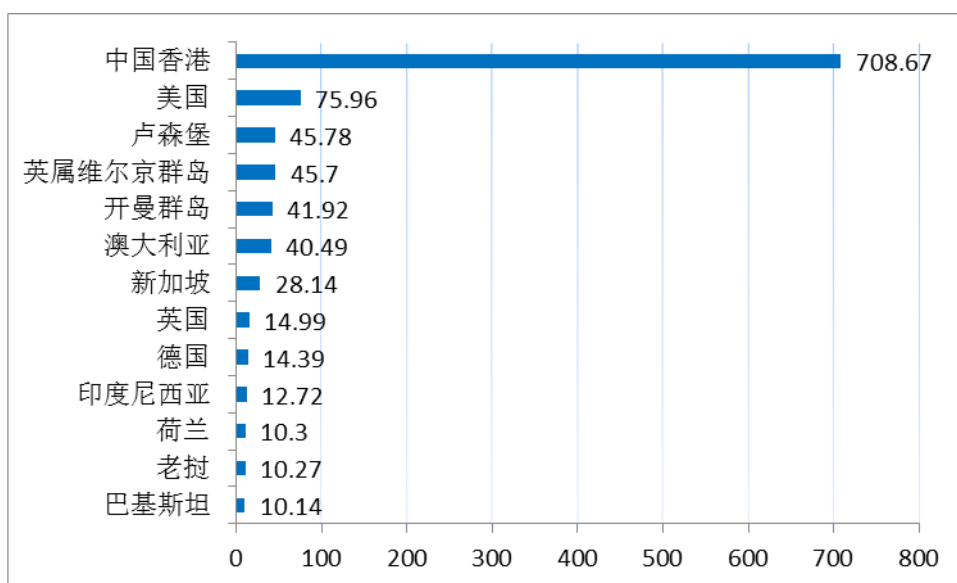


图 1-4：2014 年中国对外投资流量超过 10 亿美元的东道国（地区）（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

### （三）行业结构进一步优化

2014 年，中国对外直接投资的行业分布发生明显变化，其中，流向第一产业的投资 15.9 亿美元，较上年增长 26.2%，占当年投资额的 1.3%；第二产业投资 311.1 亿美元，同比下降 14.4%，占 25.3%；第三产业(即服务业)投资 904.2 亿美元，同比增长 28.7%，占 73.4%。

从第二产业的行业构成情况看，流向采矿业（不包括开采辅助活动）的投资 165.5 亿美元，同比下降 33.3%，建筑业 34 亿美元，同比下降 22%，但流向制造业 95.8 亿美元，实现了 32.6% 的大幅增长。第三产业中，流向租赁和商务服务业（以投资控股为主要目的）368.3 亿美元，占当年流量总额的 29.9%，同比增长 36.1%；批发和零售业 182.9 亿美元，占 14.9%，同比增长 24.8%；金融业 159.2 亿美元，占 12.9%，同比增长 5.4%；房地产业 66 亿美元，占 5.4%，

同比增长 67.1%；交通运输/仓储和邮政业 41.8 亿美元，占 3.4%，同比增长 26.3%；信息传输/软件和信息技术服务业 31.7 亿美元，占 2.6%，同比增长 126.4%。

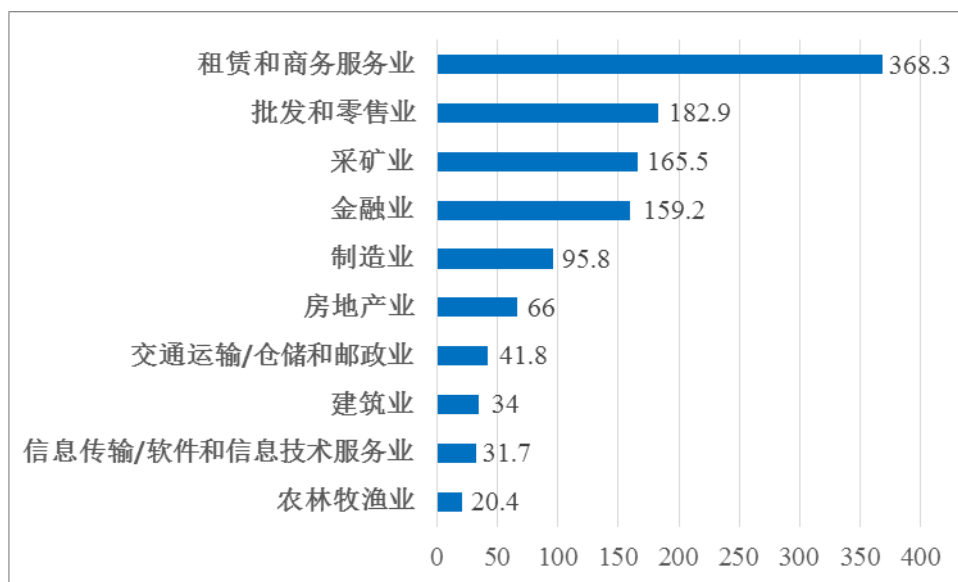


图 1-5：2014 年中国对外投资流量排名前 10 位的行业（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

#### （四）地方投资占比首次过半

2014 年，地方企业的非金融类对外投资流量达到 547.3 亿美元，同比大幅增长 50.3%，占全国非金融类对外投资流量总额的 51.1%，首次超过中央企业的对外投资规模。东部地区依然保持对外投资的领先优势，全年实现对外非金融类投资 447.8 亿美元，占地方对外投资流量的 81.8%，同比增长 53.2%；西部地区实现投资 65.2 亿美元，占比 11.9%，增长 78.4%，增幅最大；中部地区实现投资 34.3 亿美元，占 6.3%，同比下降 3.1%。中国对外非金融类投资流量排名前 10 位的省市区依次为：广东省、北京市、上海市、天津市、江苏省、山东省、浙江省、辽宁省、四川省和云南省，其中，天津市的增幅为 270.2%，为全国增长最快的省级行政区域。

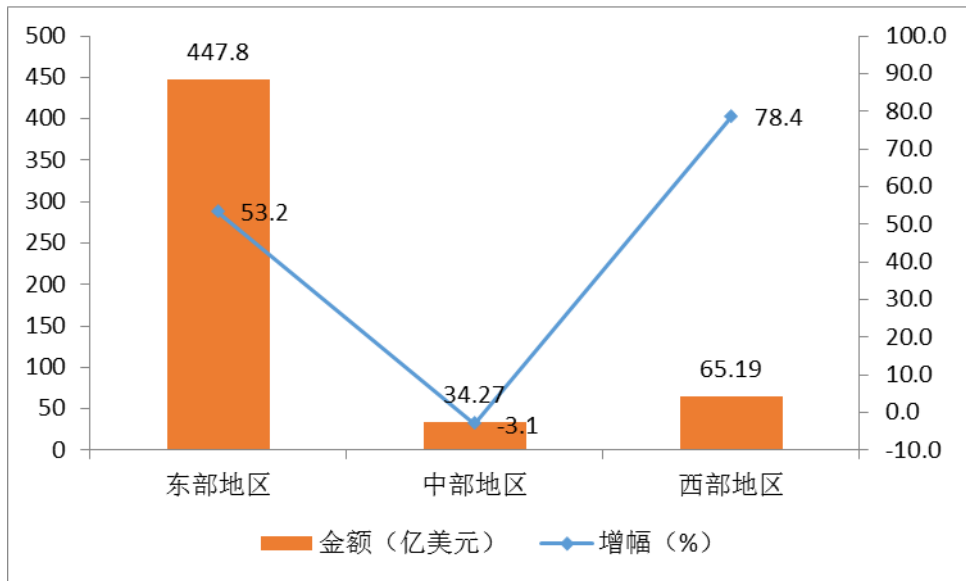


图 1-6：2014 年地方对外非金融类直接投资流量来源区域分布及增长情况

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

### （五）投资主体结构持续优化

截至 2014 年末，中国对外非金融类投资存量为 7450.2 亿美元，其中，国有企业占 53.6%，虽然依然处于主导地位，但同前些年相比持续下降；非国有企业占 46.4%，同前些年相比稳步提升，投资主体结构持续优化。

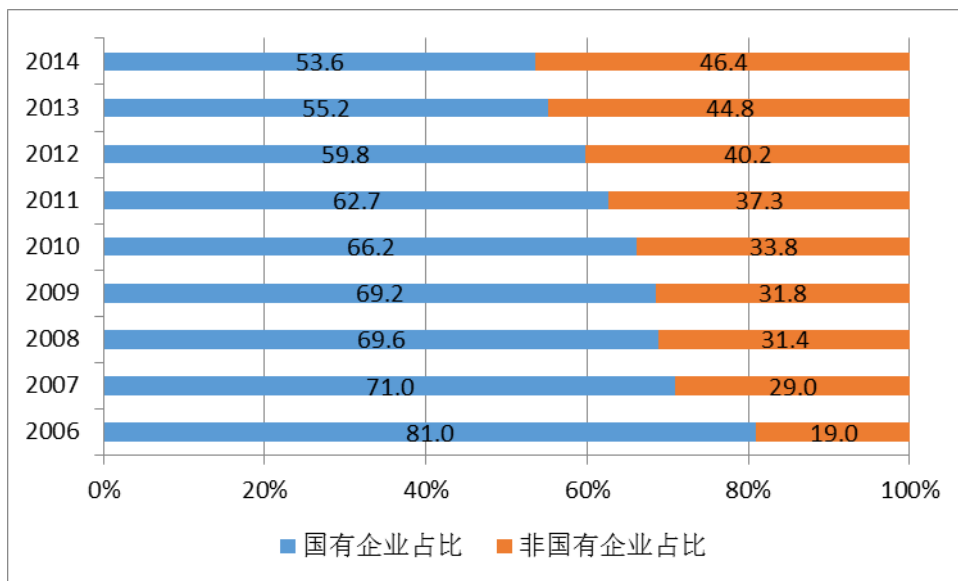


图 1-7：2006-2014 年国有企业和非国有企业对外投资存量占比情况(单位：%)

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

## （六）投资合作方式多样化

2014 年，除绿地投资之外，以并购方式进行的对外直接投资 324.8 亿美元，占当年中国对外直接投资总额的 26.4%。股权和收益再投资占比提升，共计 1001.3 亿美元，占流量总额的 81.3%，其中，股权投资 557.3 亿美元，占当年流量总额的 45.3%，较上年上升 16.8%；收益再投资 444 亿美元，占 36.1%，较上年提升 0.6%。债务工具投资占比下降明显。由于境外融资成本低于中国境内，因此中国企业通过中国香港等地境外融资再进行对外投资的活动日益增多，境内投资主体直接给境外企业提供的贷款减少，债务工具投资较上年下降 40.7%。

对外承包工程方面，2014 年，中国承包企业在继续发挥传统承包优势的同时，充分发挥资金、技术优势，积极探索开展“工程承包+融资”、“工程承包+融资+运营”等方式的合作，有条件的项目更多采用了 BOT、PPP 等方式。

## （七）互利共赢效果显著

中国境外企业对东道国税收和就业贡献明显，对外投资合作双赢效果显著。中国企业对外投资合作在自身获得新的发展空间的同时，帮助产业基础薄弱的国家和地区完善了工业体系，推动了东道国经济的发展和繁荣，促进了当地就业，充分践行了“互利共赢”、“惠及当地”的原则和宗旨。2014 年，中国境外企业向投资所在国缴纳各种税金总计 192 亿美元，创造 186 万个就业岗位，其中雇用当地员工 83.3 万人，为当地经济发展作出了积极贡献。

## （八）中国企业的国际化水平不断提升

随着“走出去”战略的深入实施，中国企业的国际化经营能力不断提升，逐渐形成一批具有国际影响力的跨国经营企业。

《2014年中国对外直接投资统计公报》分别公布了按照该年末对外直接投资存量、年末境外企业资产总额和年度境外企业销售收入排序的中国非金融类跨国经营企业100强，根据不同指标，入围企业名单和排序存在一定的差异，下表是按不同指标排序的中国非金融类跨国经营企业前10强。

**表 1-1：2014 年按不同指标排序的中国非金融类跨国经营企业前 10 强**

依据 排名	年末对外直接投资存量	年末境外资产总额	年度境外销售收入
1	中国移动通信集团公司	中国移动通信集团公司	中国石油化工集团公司
2	中国石油天然气集团公司	中国石油化工集团公司	中国石油天然气集团公司
3	中国海洋石油总公司	华润（集团）公司	中国移动通信集团公司
4	中国石油化工集团公司	中国海洋石油总公司	华润（集团）公司
5	华润（集团）公司	中国石油天然气集团公司	中国中化集团公司
6	中国远洋运输（集团）总公司	中国联合网络通信集团有限公司	中国海洋石油总公司
7	中国五矿集团公司	中国建筑工程总公司	联想控股有限公司
8	中国中化集团公司	招商局集团有限公司	中粮集团有限公司
9	中国建筑工程总公司	中粮集团有限公司	中国建筑工程总公司
10	国家电网公司	中国中化集团公司	中国远洋运输（集团）总公司

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014年度中国对外直接投资统计公报》。

从中国100强跨国经营企业的主体看，按2014年末境外企业资产总额排序，国有企业虽仍占据明显的主导地位，民营企业异军突起。虽然国有企业仍占据大多数，但入围的民营企业增多。从行业分布看，产能合作和装备制造重点行业占比增加，房地产等行业占比降低。工程机械行业，三一重工2014年新入围中国100

强非金融类跨国经营企业；汽车行业，中国重型汽车集团新入围；轨道交通装备行业，南车集团新上榜；航空航天行业，中国航天科技集团 2014 年新入围；信息通信行业，中国移动和同方股份有限公司排名大幅前移，方正集团新入围。房地产等行业占比减少，上年曾上榜的万科集团和金地集团本年度均没有入围。

## 二、“一带一路”倡议引领对外投资合作

中国政府 2013 年提出“一带一路”倡议以来，中国企业对外投资合作快速增长。2014 年，中国对“一带一路”沿线国家和地区的投资流量为 136.6 亿美元，年末存量达到 924.6 亿美元。其中，2014 年中国对东盟 10 国的投资流量为 78.1 亿美元，年末存量为 476.3 亿美元；2014 年末，中国共在东盟设立直接投资企业 3300 多家，雇用当地员工 16 万人。2014 年，中国对俄罗斯的投资流量为 6.3 亿美元，年末投资存量为 87 亿美元，共在俄罗斯设立境外企业 1000 多家，雇用当地员工 1.5 万人。中国对中亚地区的投资流量为 5.5 亿美元，截至 2014 年末，对中亚地区的直接投资存量首次超过 100 亿美元。

## 三、国际产能合作初见成效

2014 年，国际产能和装备制造合作积极推进并初见成效，对拉动外贸出口、促进产业转型升级以及深化双边经贸合作等起到了重要作用。**第一，国际产能合作稳步推进。**截至 2014 年末，中国制造业累计对外直接投资 523.5 亿美元，设立境外制造业企业 6105 家，在计算机/通信、汽车制造业、通用设备制造、纺织等诸多领域与东道国开展了广泛的合作。**第二，装备制造“走出去”快**



速发展。轨道交通领域，2014年，境外轨道交通建设类签订合同额247亿美元，同比增长3倍多；承揽境外项目348个，带动了大批相关设备出口和技术标准输出。通讯领域，截至2014年，对外直接投资累计约147.8亿美元，境外设立企业约650家；2014年，通讯工程建设类签订合同额150.9亿美元，承揽境外项目260个。电力领域，截至2014年，对外直接投资累计约127.1亿美元，境外设立企业约250家；2014年，境外电力工程建设类签订合同额297.3亿美元，同比增长9%，承揽境外项目570个。**第三，技术和标准“走出去”逐步推进。**通过实施装备产能“走出去”，成功使铁路、电力、通讯等优势行业的相关技术、标准和规范得到东道国广泛接受，为巩固海外市场奠定了基础。

#### 四、重点领域取得新进展

中国对外投资合作在重点领域取得新突破，境外并购亮点突出、产业分布呈现多元化趋势，境外经贸合作区建设取得阶段性成果，境外基础设施合作取得重大进展。

##### （一）境外并购亮点纷呈

企业海外并购活跃，传统采矿领域境外并购金额大幅下降，产业分布呈现多元化趋势，制造业、电力和农业等领域并购亮点突出。2014年，中国企业在全球69个国家和地区实施了595起并购，总金额达到569亿美元，其中直接投资324.8亿美元，境外融资244.2亿美元。受全球大宗商品市场持续低迷等因素的影响，采矿业并购金额虽然保持首位，但同比下降47.7%。不过，中国五矿集团公司牵头组成的联合体以58.5亿美元的价格完成对秘鲁拉斯

邦巴斯铜矿项目的收购，仍然成为 2014 年中国企业境外并购涉及金额最高的项目。2014 年制造业、电力、农林牧渔等领域的境外并购亮点纷呈。其中，联想集团收购摩托罗拉手机业务、IBMX86 服务器业务，东风汽车公司收购法国标致雪铁龙集团 14.1% 股份的单项并购金额均在 10 亿美元以上；国家电网公司 26.3 亿美元收购意大利存贷款能源公司 35% 股权项目是电力领域年度最大金额并购项目；中粮集团 15 亿美元收购来宝农业 51% 股权项目，是迄今为止中国企业涉及农业领域最大金额的对外投资并购项目。

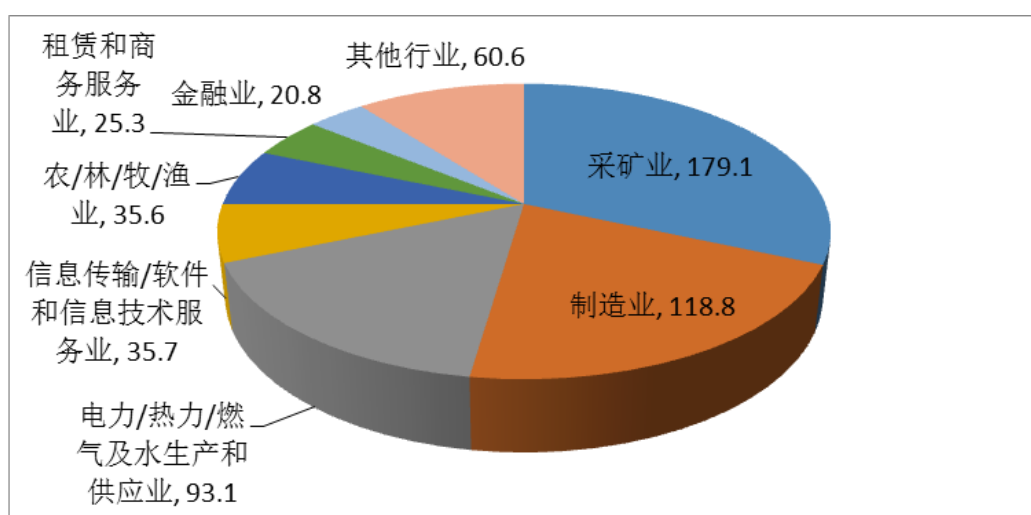


图 1-8： 2014 年中国境外并购金额的主要行业构成（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

## （二）境外经贸合作区取得早期收获

经过近十年的发展，中国境外经贸合作区已取得阶段性成果，初步在境外形成了一批基础设施完备、主导产业明确、公共服务功能健全、具有集聚和辐射效应的产业园区，成为推进“一带一路”倡议和国际产能与装备制造合作的有效平台。据统计，截至 2015 年 11 月底，中国企业正在建设境外经贸合作区 75 个，已通过确认考核的 13 个。在建的 75 个合作区中，53 个分布在“一带一路”

沿线国家；已通过考核的 13 个合作区中，10 个位于“一带一路”沿线国家。在建 75 个合作区中，有一半以上是与国际产能合作相关的加工类项目；13 家通过考核的合作区，主导产业涉及有色、轻纺、服装、汽配、建材、家电等优势产业，年产铜精矿及制品 161 万吨、水泥 176 万吨、钢材 27 万吨、木地板 144 万平方米、成衣 1712 万件、鞋 2116.8 万双、家电 62 万台、汽配产品 1060.5 万件等。截至 2015 年 11 月底，在建 75 个合作区累计投资 179.5 亿美元，其中，建区企业累计投资 69.6 亿美元，入区企业 1151 家（其中中资企业控股企业 723 家），累计投资 109.9 亿美元；建区企业和入区企业总产值 419.3 亿美元。

境外经贸合作区已成为促进中国和东道国经贸合作双赢的重要载体。一方面，合作区在推动中国企业抱团出海、形成海外产业集聚、维护企业合法权益等方面发挥了积极作用，同时促进了东道国增加就业、提高税收、扩大出口，深化了双边经贸合作关系。截至 2015 年 11 月底，在建 75 个合作区累计上缴东道国税费 14.1 亿美元，为当地创造就业岗位 15.3 万个。其中，柬埔寨西哈努克港经济特区吸引中国超过 50 家纺织和轻工企业入驻，成为柬埔寨重要的纺织出口生产基地，为当地近万人提供就业机会。另一方面，合作区是“中国经验”和中国文化“走出去”的重要载体。通过与东道国分享中国发展经验与成果，分享中国建设开发区、设立特区的理念与管理经验，推动中国品牌、中国人才和中国标准“走出去”。

### （三）境外基础设施合作取得重大进展

2014 年，发达经济体经济运行分化加剧，发展中经济体增长放缓，产油国遭受了低油价对经济的冲击，局部地区经历了动荡和战乱，部分国家的建筑市场发展动力不足、出现明显波动。中国企业克服困难，抓住机遇，实现对外承包工程新增长、新突破，市场份额进一步提升。

2014 年，中国对外承包工程新签合同额 1917.6 亿美元，同比增长 11.7%；完成营业额 1424.1 亿美元，同比增长 3.8%；两项总量指标均提前一年完成“十二五”规划提出的营业额 1200 亿美元、合同额 1800 亿美元的目标。其中，基础设施项目新签合同额 1129.2 亿美元，完成营业额 791.2 亿美元，分别增长 17.9%、1.5%。

2014 年，基础设施合作单项合同金额取得历史性突破。中国铁建股份有限公司获得尼日利亚沿海铁路项目合同，总金额达 119.7 亿美元，是中国对外承包工程史上单体合同金额最大的项目。当年中国企业新签合同金额在 1 亿美元以上的项目 365 个，其中 10 亿美元以上项目 24 个，主要集中在交通、电力、电信及水利领域。新签合同额在 5000 万美元以上项目 662 个，比上年减少 24 个，合计 1578.2 亿美元，占新签合同总额的 82.3%。

中国企业在亚、非、拉、欧洲、北美和大洋洲新签合同额分别占合同总额的 44%、39%、9%、5%、2%和 1%，亚洲和非洲在对外承包工程市场的地位进一步巩固。

此外，2014 年，中国对外劳务合作派出各类劳务人员 56.2 万人，较上年同期增加 3.5 万人，其中承包工程项下派出 26.9 万人，劳务合作项下派出 29.3 万人。年末在外各类劳务人员 100.6 万人，

较上年同期增加 15.3 万人。截至 2014 年底，累计派出 747.6 万人。

## 第二章 国际比较

2014 年，中国对外直接投资流量占全球的比重由上年的 7.6% 提升到 9.1%，无论从投资增速还是投资流向等方面，都展现出与全球资本流动“和而不同”的新特点。

### 一、增速快于全球但存量占比仍不高

2014 年，世界经济复苏依旧艰难曲折，发达经济体经济运行分化，发展中经济体增长放缓，全球外国直接投资持续低迷。

《2015 世界投资报告》显示，2014 年全球外国直接投资流入量为 1.23 万亿美元，大幅下降 16.3%；流出量为 1.35 万亿美元，较 2013 年微增 3.7%。在全球外国投资持续低迷的形势下，中国对外直接投资流量强势上扬，增长堪称“快速”，对外投资大国地位更加巩固。

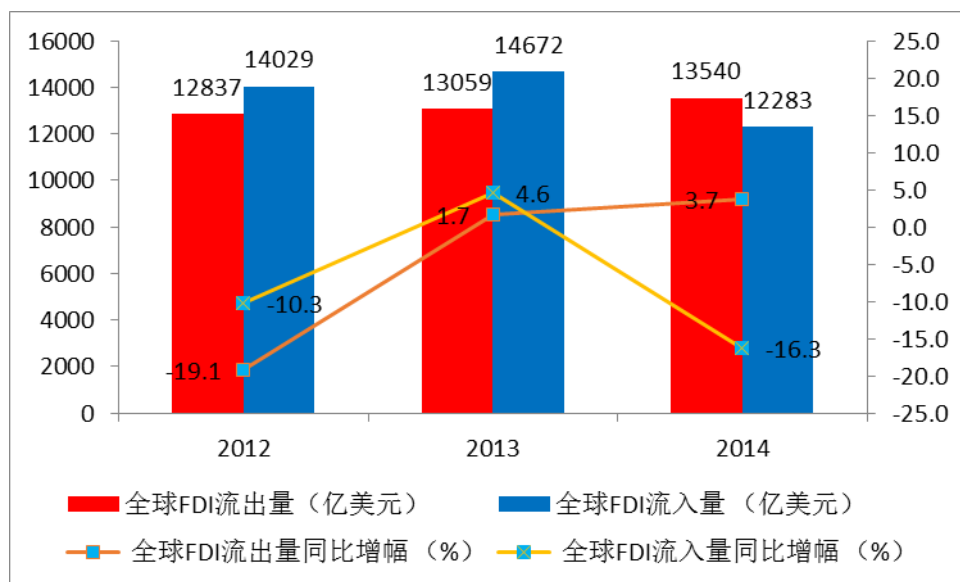
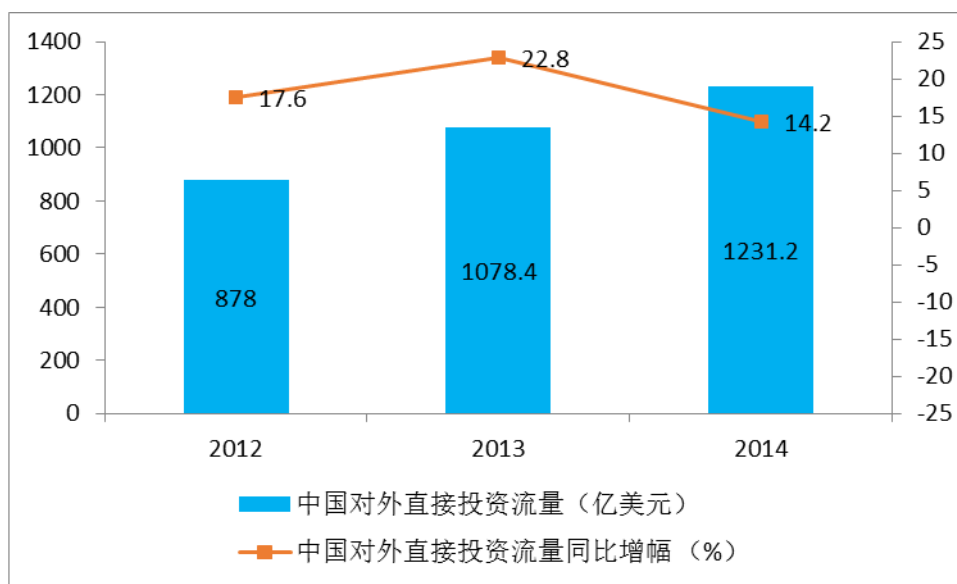


图 1-9：2012-2014 年全球 FDI 流入量和流出量及增长率

数据来源：联合国贸发会议《2015 世界投资报告》。



**图 1-10：2012-2014 年中国对外直接投资流量及增长率**

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

截至 2014 年末，全球对外直接投资存量为 25.9 万亿美元，基本保持上年末规模水平。同期，中国对外投资存量为 8826.4 亿美元，占全球的 3.4%，居全球第 8 位，比上年提升 3 位，首次步入全球前 10 行列。然而，中国对外直接投资存量同发达国家相比仍有较大差距，仅相当于美国当期存量的 14%，德国和英国当期的 55.7%，法国当期的 69%，日本当期的 74%。这表明中国的对外直接投资增速快，但全球占比仍不高，仍有较大提升潜力。

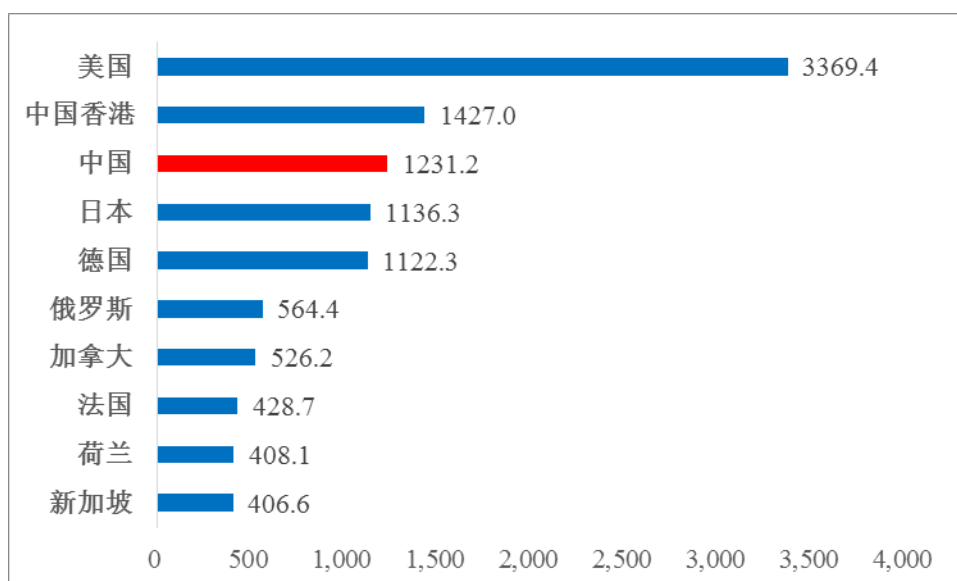


图 1-11： 2014 年全球对外直接投资流量前 10 位的国家(地区)(单位：亿美元)

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》；联合国贸发会议《2015 世界投资报告》。

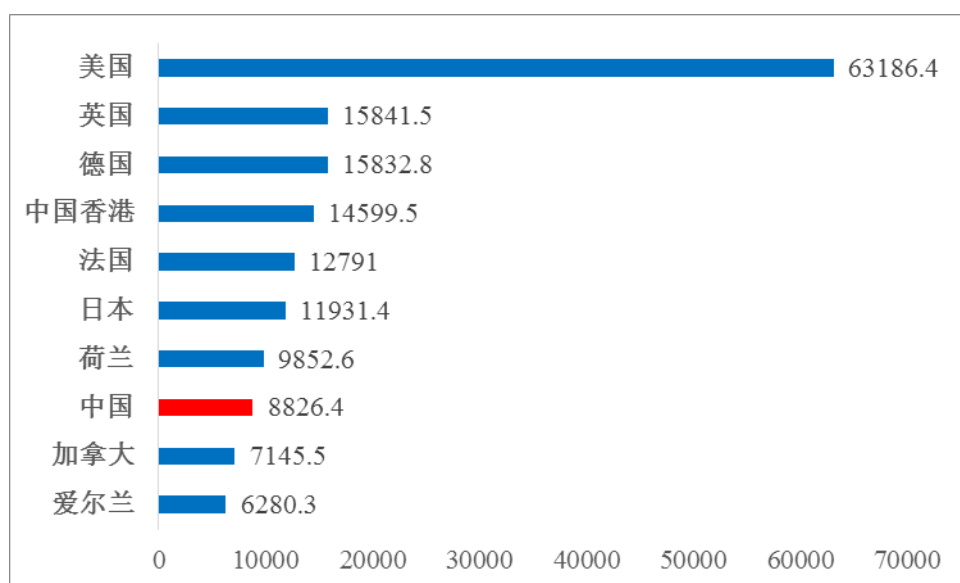


图 1-12： 2014 年末全球对外投资存量前 10 位的国家(地区)(单位：亿美元)

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》；联合国贸发会议《2015 年世界投资报告》。

## 二、对发达经济体投资增速快于全球

中国对发展中经济体和转型经济体的直接投资与全球 FDI 流动趋势基本一致。根据联合国贸发会议统计，2014 年，发展中经济体

吸引全球直接投资 6810 亿美元，增长 2%，占全球各国吸引投资流量的 55.5%；发达经济体吸引直接投资 4990 亿美元，下降 28%，占全球吸引 FDI 流量的 40.6%；转型经济体吸引直接投资 480 亿美元，下降 52%，占全球吸引 FDI 流入量的 3.9%。同年，中国对外投资流向发展中经济体的金额达到 976.8 亿美元，同比增长 6.5%，占中国当年对外投资流量的 79.3%。由于对俄罗斯、哈萨克斯坦等国家投资的大幅下降，中国对转型经济体的投资大幅降低 29.1%，减少至 16.1 亿美元。与此同时，与全球流向发达经济体的投资大幅减少的趋势截然不同的是，2014 年，中国对发达经济体的投资实现了大幅增长，投资额高达 238.3 亿美元，增幅达 72.3%。其中对欧盟、美国、澳大利亚的直接投资额分别为 97.9 亿美元、76 亿美元和 40.5 亿美元，增幅分别为 116.3%、96.1%和 17.1%。此外，中国对挪威、新西兰、以色列等发达经济体的投资也都实现了 30% 以上的增长。

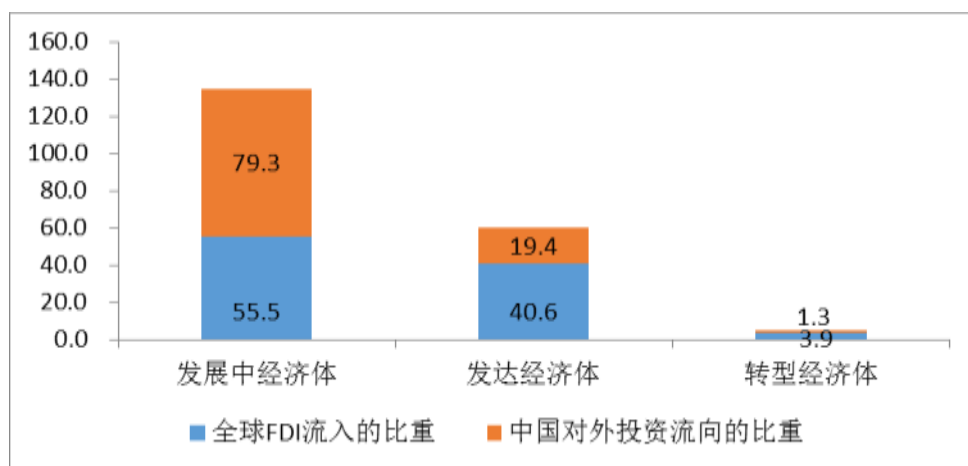


图 1-13：2014 年中国对外直接投资和全球 FDI 流入在不同类型经济体分布比较（单位：%）

数据来源：联合国贸发会议《2015 世界投资报告》；商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。



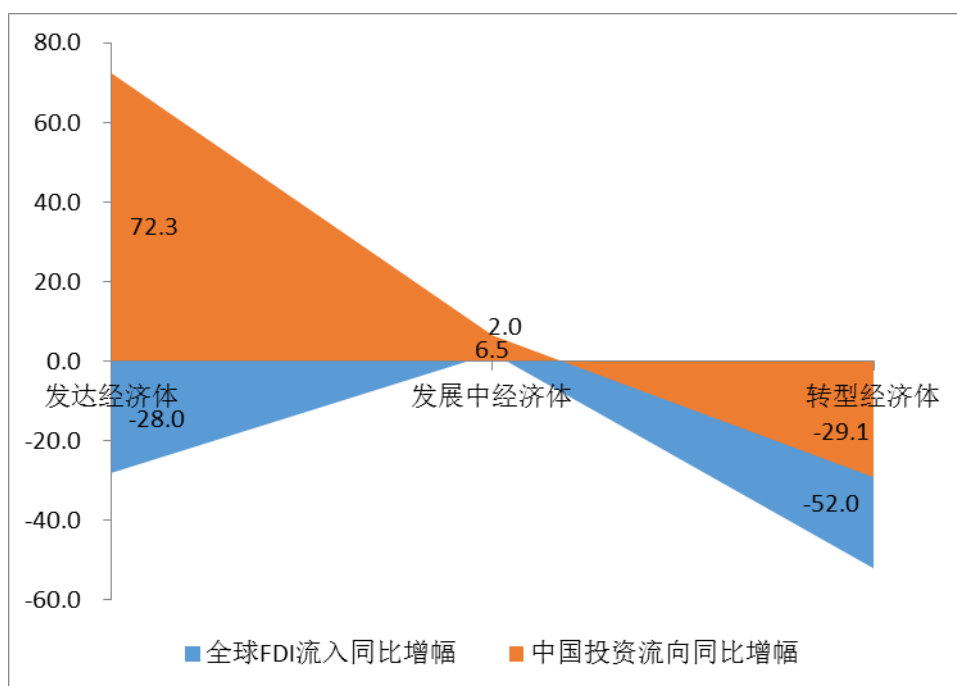


图 1-14：2014 年中国对外直接投资和全球 FDI 流入在不同类型经济体增幅对比（单位：%）

数据来源：联合国贸发会议《2015 年世界投资报告》；商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

### 三、企业国际化水平与跨国公司相比仍有较大差距

根据《2015 世界投资报告》，2014 年，全球排名前 100 名的非金融类跨国公司的平均海外资产为 826.6 亿美元，海外资产占资产总额的比重为 60%；平均海外收入 613.2 亿美元，海外收入占总收入的 66%；平均海外员工 9.6 万人，海外员工占员工总数的 57%，跨国指数约为 60%左右。中国企业的国际化水平虽然不断提升，但与全球顶尖跨国公司相比，仍存在较大差距。根据相关统计，中国排名前 10 的非金融类跨国经营企业平均海外资产为 569.7 亿美元，平均海外收入为 550.9 亿美元，平均跨国指数为 27.1%；排名前 100 的非金融类跨国经营企业平均海外资产为 89.3 亿美元，平均海外收入 82.1 亿美元，平均海外员工 7547 人，平均跨国指数仅为 15.6%。

2015年8月美国《工程新闻记录》(ENR)公布的数据显示,2014年全球最大250家国际工程承包商(以下简称“250强”)完成国际市场营业额为5212亿美元,较上年下降4.1%。65家中国(内地)企业成功入选250强,其中8家跻身50强,21家进入100强。65家承包商市场占有率达17.2%,完成国际市场营业额合计900亿美元,比2013年增长13.5%。而同期美国、欧洲、韩国承包商业绩普遍下滑10%以上,中国企业的表现可圈可点。内地上榜企业平均完成国际市场营业额为13.8亿美元,虽比上年的12.8亿美元显著进步,但与250强20.8亿美元的平均营业额仍差距明显。

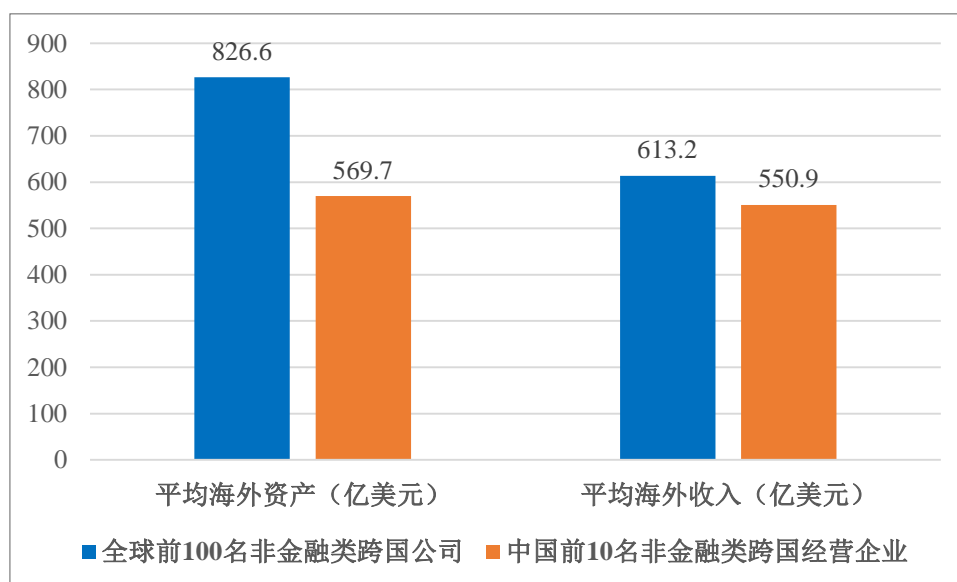


图1-15: 全球前100名非金融类跨国公司与中国前10名非金融类跨国经营企业的国际化程度对比

数据来源:联合国贸发会议《2015年世界投资报告》;商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014年度中国对外直接投资统计公报》。

### 第三章 趋势展望

纵观中国对外投资合作面临的国内外环境,中国对外投资合作仍处于重要的战略机遇期,开展对外投资合作必将大有可为。未来一段时期,中国企业将积极把握机遇,从容应对挑战,进一

步扩大对外投资合作的规模，进一步创新对外经济合作的模式、路径，推动装备、技术、标准、服务“走出去”，深度融入全球产业链、价值链、物流链。

### 一、“一带一路”倡议将带来更多新机遇

“一带一路”倡议契合中国和沿线国家和地区的共同需求，在满足沿途国家发展利益诉求的同时，也将为中国企业开展对外投资合作带来历史性的新机遇。“一带一路”倡议已经得到沿线大多数国家和地区的积极响应。中国将加快推进“一带一路”建设，同更多国家和地区的发展战略进行有效对接，深入开展多领域互利共赢的投资合作，包括基础设施互联互通和国际经济合作走廊建设等。这将有利于进一步扩大中国企业同沿线国家和地区的基础设施建设和国际产能合作。

### 二、产能合作的全球区位布局将更加优化

未来几年，中国对外产能和装备制造合作的全球区域布局将进一步优化。相关企业将根据东道国的资源禀赋、配套能力、市场条件等因素，合理布局产能和装备制造合作的方向和重点。钢铁、水泥、平板玻璃、轻纺等传统制造业和优势产业将到资源条件好、配套能力强、市场潜力大的国家或地区投资建厂，有序开展国际产能合作。铁路、电力、通讯、工程机械、汽车、航空航天、船舶和海洋工程装备等装备制造业将发挥竞争优势，推动国内设备、技术、标准和服务“走出去”，提升在全球产业链和价值链中的地位。

### 三、并购将成为深度融入全球价值链的快捷途径

在全球资源类大宗商品价格持续下跌的背景下，中国企业有望通过并购建设一批大宗商品境外生产基地和物流集散中心，提高资源就地加工转化能力，深度融入全球产业链、价值链、物流链。中国制造业企业有望通过横向、纵向收购，不断学习先进技术和管埋方式，融入全球价值链，实现企业发展质量的跨越式提升。中国企业将进一步加大对发达经济体投资力度，更加主动地配置国际高端产业资源，助力企业实现在国内经济的转型升级以及全球价值链中地位的提升。

#### **四、中国企业将更多关注海外可持续发展问题**

近年来，在中国政府的倡议和引导下，中国企业“走出去”践行了“互利共赢”、“惠及当地”的原则和宗旨，可持续发展的意识普遍增强。可以预见，随着国际社会的关注提升，未来中国企业海外可持续发展的意识将更加强烈，海外社会责任目标将更加清晰，将更加关注与东道国发展利益的互利共赢，更加重视经济、社会和环境综合效益最大化。

此外，当今世界经济复苏势头弱于预期，国际经贸规则体系面临重构，国际竞争日趋激烈，境外安全风险等外部局势复杂多变，企业风险防范任务严峻。

## 第二篇 政策措施篇

本篇系统介绍与“走出去”相关的会议精神和有关文件，特别是推进“一带一路”建设、加强国际产能合作的各项政策措施。

### 第一章 党中央国务院会议精神和有关文件

本章重点梳理 2014 年以来党中央国务院会议精神及出台文件中与对外投资合作相关的内容（按时间顺序排列）。

#### 第一节 会议精神

2014 年 10 月，中共十八届四中全会提出，促进构建开放型经济新体制，积极参与国际规则制定，维护公民、法人在海外正当权益。

2014 年 12 月，中央经济工作会议对 2015 年经济社会发展重点工作作出部署。会议要求加快推进改革开放，加快行政审批、对外投资等领域改革，努力提高对外投资效率和质量，促进基础设施互联互通，推动优势产业“走出去”，开展先进技术合作，稳步推进人民币国际化。

2015 年 10 月，中共十八届五中全会提出完善对外开放战略布局，推进“一带一路”建设，推进同有关国家和地区多领域互利共赢的务实合作，推进国际产能和装备制造合作，打造陆海内外联动、东西双向开放的全面开放新格局。

#### 第二节 有关文件

2014 年 3 月，国务院发布《关于进一步优化企业兼并重组市场环境的意见》（国发〔2014〕14 号），提出简化海外并购的外汇管

理，进一步促进投资便利化；优化国内企业境外收购的事前信息报告确认程序，加快办理相关核准手续；落实完善企业跨国并购的相关政策，鼓励具备实力的企业开展跨国并购，在全球范围内优化资源配置；规范企业海外并购秩序，加强竞争合作，推动互利共赢；积极指导企业制定境外并购风险应对预案，防范债务风险。

2014年4月，国务院批转发展改革委《关于2014年深化经济体制改革重点任务意见的通知》（国发〔2014〕18号），提出建立健全对外投资贸易便利化体制。主要包括：推进对外投资管理方式改革，实行以备案为主、核准为辅的管理方式，缩小核准范围，确立企业和个人对外投资主体地位；健全金融、法律、中介、领事等服务，引导有实力的企业到海外整合和延伸产业链，支持企业打造自主品牌和国际营销网络，提高其在全球范围内配置资源要素的能力。

2015年3月，经国务院授权，国家发展改革委、外交部和商务部联合发布了《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》。在对外投资合作方面提出：基础设施互联互通是“一带一路”建设的优先领域；加强基础设施建设规划、技术标准体系的对接；加强交通基础设施、能源基础设施、通信干线网络建设等的互联互通合作。着力研究解决投资贸易便利化问题，消除投资和贸易壁垒；加强信息互换、监管互认、执法互助的海关合作；加强双边投资保护协定、避免双重征税协定磋商，保护投资者的合法权益。拓展相互投资领域，推动新兴产业合作，优化产业链分工布局。

2015年5月，中共中央、国务院发布《关于构建开放型经济新体制的若干意见》（中发〔2015〕13号），明确提出建立促进“走出去”战略的新体制，其中涉及对外投资合作的内容主要包括：**在推进境外投资便利化方面**，研究制定境外投资法规；简化境外投资管理，除少数有特殊规定外，境外投资项目一律实行备案制；加快建立合格境内个人投资者制度；加强境外投资合作信息平台建设。**在对外投资合作方式创新方面**，允许企业和个人发挥自身优势到境外开展投资合作，允许自担风险到各国各地区承揽工程和劳务合作项目，允许创新方式“走出去”开展绿地投资、并购投资、证券投资、联合投资等；鼓励有实力的企业采取多种方式开展境外基础设施投资和能源资源合作；促进高铁、核电、航空、机械、电力、电信、冶金、建材、轻工、纺织等优势行业“走出去”；提升互联网信息服务等现代服务业国际化水平，推动电子商务“走出去”；支持重大技术标准“走出去”；创新境外经贸合作区发展模式，支持国内投资主体自主建设和管理。**在加快实施“一带一路”方面**，推进基础设施互联互通，深化与沿线国家经贸合作，积极推进海洋经济合作，扎实推动中巴、孟中印缅经济走廊建设等五个方面全方位推进与沿线国家合作。在拓展国际经济合作新空间方面，巩固和加强多边贸易体制，加快实施自由贸易区战略，积极参与全球经济治理，做国际经贸规则的参与者、引领者，扩大国际合作与交流，努力形成深度交融的互利合作网络。**在构建开放安全的金融体系方面**，提升金融业开放水平，推动资本市场双向有序开放，建立“走出去”金融支持体系，稳步推进人民币国际化，扩大人民币跨境使用范围、方式和规模，完善汇率形成机制和外汇

管理制度，加快实现人民币资本项目可兑换等。

2015年5月，国务院发布《中国制造2025》（国发〔2015〕28号），将“自主发展，开放合作”作为四个基本原则之一，提出在关系国计民生和产业安全的基础性、战略性、全局性领域，着力掌握关键核心技术，完善产业链条，形成自主发展能力。继续扩大开放，积极利用全球资源和市场，加强产业全球布局和国际交流合作，形成新的比较优势，提升制造业开放发展水平。

2015年5月，国务院发布《关于推进国际产能和装备制造合作的指导意见》（国发〔2015〕30号），提出对外投资合作的重点行业，包括钢铁、建材、铁路、电力、化工、轻纺、汽车、通信、工程机械、航空航天、船舶和海洋工程等。在对外合作方式方面，积极开展“工程承包+融资”、“工程承包+融资+运营”等合作，鼓励采用BOT、PPP等方式；与具有高端装备制造优势的发达国家合作共同开发第三方市场；根据所在国实际和特点灵活采取投资、工程建设、技术合作、技术援助等多种方式开展合作。在具体运作模式方面，积极参与境外合作园区建设，营造良好区域投资环境，引导企业集群式“走出去”；借助互联网企业境外市场、营销网络平台，开辟新的商业渠道；“以大带小”合作出海，构建全产业链战略联盟。在支持方式上，完善财税支持政策，加大金融支持力度，发挥人民币国际化积极作用，扩大融资资金来源，增加股权投资来源，加强和完善出口信用保险。

2015年7月，国务院发布《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》（国发〔2015〕40号），明确提出加快推动互联网与各领域深度融合和创新发展。在拓展海外合作方面，结合“一



带一路”等国家重大战略，支持和鼓励具有竞争优势的互联网企业联合制造、金融、信息通信等领域企业率先“走出去”；鼓励“互联网+”企业整合国内外资源，面向全球提供工业云、供应链管理、大数据分析等网络服务，培育具有全球影响力的“互联网+”应用平台；充分发挥政府、产业联盟、行业协会及相关中介机构作用，形成支持“互联网+”企业“走出去”的合力。

2015年8月，中共中央、国务院出台《关于深化国有企业改革的指导意见》（中发〔2015〕22号），对深化国有企业改革作出重大部署。在完善国有资产管理体制方面，提出支持国有企业开展国际化经营，鼓励国有企业之间以及与其他所有制企业以资本为纽带，强强联合、优势互补，加快培育一批具有世界一流水平的跨国公司。

## 第二章 各部门工作举措和政策文件

本章重点梳理各有关部门 2014 年以来支持“走出去”的重要工作举措及相关政策文件。

### 第一节 加快“一带一路”建设

**商务部**积极促进与有关国家经贸政策对接，推动在双边经贸混委会框架下商签共同加强“一带一路”建设的有关合作文件；签署双边经贸中长期发展规划；与相关国家开展自由贸易协定可行性研究；搭建经贸合作平台；多次召开协调会推动与有关国家的投资和经济技术合作，推动境外经贸合作区建设全面提速；推进基础设施建设，加强与有关国家的互联互通；建立重点项目库，推动战略性大项目取得重要进展。

**外交部**做好领导人重大外交活动服务工作，配合高层互访和重要活动，推进项目合作取得成果；加强与外方政策沟通和对接，系统阐述中国政策主张，通过出访、演讲、撰文等多种形式积极宣介“一带一路”；做好中方企业的领事保护和服务工作；支持、配合和引导地方、企业、智库、高校、媒体等参与“一带一路”建设。

**工信部**发挥熟悉产业、熟悉技术、贴近企业、贴近市场的优势，加强部门联动、完善顶层设计，推动完善制造业“走出去”规划体系、政策体系和标准体系。同时，立足行业管理职责，综合运用现有政策手段，调动地方主管部门积极性，联合重点工业行业协会，构建内外结合的行业“走出去”工作机制，抓好支撑服务体系建设，协调落实重点任务、重点项目，服务企业“走出去”。

**公安部**积极支持“一带一路”涉及省份相关口岸实施72小时过境免签政策；为东盟有关国家提供入境免签便利；积极参与国际贸易“单一窗口”建设，推动上海、广东、福建、天津等地开展试点，实现申报人通过“单一窗口”向口岸管理部门一次性申报，执法结果通过“单一窗口”反馈申报人。

**国土资源部**深化与相关国家和地区在地质调查领域的合作，与中亚、东南亚、南美洲等十多个国家地区合作开展地球化学填图工作，编制相关图件；举办“丝绸之路经济带矿产资源国际合作论坛”，与孟加拉国等国在地学研究、矿产勘查开发方面签署多项谅解备忘录和合作协议，有效促进与相关国家在矿产领域的务实合作。

**农业部**制订《落实“一带一路”建设战略的实施方案》，明确在“一带一路”框架下推动农业合作的总体思路；启动《农业部推进“一带一路”建设农业合作规划》编制；组织开展相关农业、渔业、生态环境合作等支撑性专题研究工作。

**国资委**鼓励和支持中央企业开展国际化经营，做好中央企业境外重大项目协调，规范其境外经营行为；制定出台推进中央企业参与“一带一路”建设、加强国际产能和装备制造合作的十大工作举措；会同商务部积极推动境外经贸合作区建设工作；积极推动中央企业参与产能合作。

**海关总署**加强跨部门、跨地区和国际合作；出台《落实〈丝绸之路经济带和 21 世纪海上丝绸之路建设战略规划〉实施方案》和《2015 年海关推进“一带一路”建设重点工作》（署研发字〔2015〕16 号），从“畅顺大通道、提升大经贸、深化大合作”三个方面推出 16 条措施，全面推进“一带一路”建设；举办海关高层论坛，加强国际海关间合作；推进丝绸之路经济带海关区域通关一体化；支持“一带一路”沿线国家中欧货运班列建设，加强与相关部门的合作。

**税务总局**印发《关于落实“一带一路”发展战略要求做好税收服务与管理工作的通知》（税总发〔2015〕60 号），从“谈签协定维权益、改善服务促发展、加强合作谋共赢”三个方面服务“一带一路”：建立“一带一路”税收服务网页；加大税收协定宣传力度；设立 12366 纳税服务热线专席解答政策咨询，回应服务诉求；引导注册会计师事务所、注册税务师事务所等中介机构“走出去”，为企业提供专业服务；针对“走出去”企业政策诉求，开展

面对面宣传活动。

**银监会**推动银行业在商业可持续和风险可控的前提下，自主决策、自担风险，支持国家“一带一路”建设；督促银行业加强金融服务，特别是开发性金融机构和政策性金融机构加强和改善金融服务，利用项目储备库发展境外业务；鼓励有实力、有条件的银行发挥好对外投资作用，开展跨区域金融合作。

**保监会**研究探索建立保险行业投资基金，利用债券投资计划、股权投资计划等方式，支持“一带一路”沿线重大项目建设；鼓励保险公司参与“一带一路”沿线国家基础设施建设和产业投资；鼓励保险公司通过投资企业股权、债券、基金、资产支持计划等多种方式，在风险可控的前提下，为“一带一路”相关企业提供资金支持；推动中资保险机构在“一带一路”沿线国家设立营业机构，为中国企业在当地投资项目提供保险保障。

## 第二节 推进国际产能合作

**商务部**完善和创新对外投资合作支持措施，推进国际产能和装备制造合作，促进国内设备、技术、标准和服务“走出去”。结合行业优势和东道国特点，明确提出支持铁路、核电、汽车、船舶、化工、冶金等优势行业开展国际产能合作的方向和措施。在外经贸发展专项政策安排上重点支持高新技术、先进制造业、优势行业的对外投资合作，重点用于可拉动国产装备出口的境外重大基础设施工程项目和国际产能合作项目。推进多双边重大合作项目，指导企业实施一批铁路、公路、核电等重大境外基础设施建设项目和境外经贸合作区。

**发展改革委**推进双边合作，与哈萨克斯坦开展产能合作试点，树立可复制、可推广的双边产能合作样板，目前已与巴西、秘鲁、印度尼西亚、埃塞俄比亚等 17 个国家建立产能合作机制。积极拓展三方合作，与欧美发达国家企业共同开拓第三方市场，实现多方共赢。稳步实施多边合作，通过参与“容克投资计划”，共建投资平台，促进对欧产能合作，积极发挥中国与中东欧、非盟、东盟、拉美等地区性合作机制的作用，推进产能合作。

**外交部**运筹好高层互访，通过现有机制和倡议推动国际产能合作；和驻外使领馆举办以国际产能合作为主题的“蓝厅论坛”、国际研讨会、吹风会等活动，为推进国际产能合作“站台”；驻外使领馆有针对性做当地政府、政党、企业、智库等工作，增进外方对中国开展国际产能合作政策理念的了解，为产能合作创造有利环境。

**工信部**结合“一带一路”、中非“三网一化”等重大战略，从加强规划指导、推动银企合作、建立重点装备“走出去”标准体系、加大多双边外交合作协调等方面入手，加快推进国际产能合作。工信部与开发银行、进出口银行等政策性金融机构建立合作机制，推动搭建“产业+金融”的合作平台，重点加大对装备制造业“走出去”的金融支持。

**农业部**着力推动国内强农惠农政策向境外延伸，促进农业领域国际产能合作。结合农业“走出去”企业实际需求，积极开展相关政策试点，支持企业境外农业合作开发和机械化作业，助推农业机械装备“走出去”；推动编制农业对外合作规划、重点国别规划、重点产业规划等，为农业优势产能国际合作提供宏观指导。

**海关总署**推进落实“三互”推进大通关建设、开展区域通关一体化改革等便利化改革，重点促进优势行业产品出口。通过海关国际合作渠道，做好与所在国当地媒体、智库、非政府组织的沟通工作，积极推介中国装备产品、技术、标准和优势产业。建立和完善知识产权海关保护企业联系点制度，支持和帮助企业寻求知识产权海关保护。

**质检总局**成立原产地工作委员会和“走出去”原产地工作组。建立并维护“三目录、一方案”，“三目录”即“一带一路”沿线国家自贸区和普惠制关系目录，第一批重点产品自贸协定原产地标准和降税目录，重点企业“走出去”、在外投资建厂、承揽工程项目目录；“一方案”即各直属检验检疫局推荐重点帮扶企业名单，结合产品出口情况，制定“一对一”原产地签证帮扶方案。落实简政放权、放管结合，切实履行签证管理职能。原产地签证“放、管、治”结合，便利证书申领、实施事后监管、取消涉企收费。

**银监会**引导并督促银行业加大对国际产能和装备制造合作的支持力度。引导银行业金融机构根据战略定位和自身特点创新产品和服务，支持大型银行为国际产能和装备制造合作提供企业增信、海外发债、并购贷款、出口信贷跨境现金管理等多种金融服务，为企业牵线搭桥，挖掘潜在投资机会。引导中资银行加快全球机构网络布局，拓宽服务渠道。支持多双边金融合作机制和合作基金建设，营造良好的区域金融环境。督促银行建立企业“走出去”的贷款评审制度，提高危机预警和防控能力。

**保监会**会同财政部、商务部试点放开人保财险、平安财险、太保财险和大地财险等4家商业保险公司经营短期出口信用保险，

通过为“走出去”企业提供短期出口信用保险，有效提高出口信用保险保障水平，为推动产能和装备“走出去”发挥积极作用。

**外汇局**成立外汇储备委托贷款办公室，积极创新外汇储备多元化运用，按市场化原则通过多种有效渠道重点支持企业“走出去”。综合运用委托贷款等多种市场化方式支持市场主体外汇融资。组建丝路基金、中拉产能合作投资基金等以股权为主的多种市场化方式支持企业“走出去”参与相关项目。通过简政放权措施为推进国际产能和装备制造合作提供政策支持。

### 第三节 简政放权

**商务部** 2014 年 10 月开始实施新的《境外投资管理办法》（商务部令 2014 年第 3 号），其核心内容和改革突破点包括：把提高境外投资便利化水平，作为重要的政策目标。确定备案为主、核准为辅的境外投资管理模式，对涉及敏感国家（即未建交国家和受联合国制裁的国家）和敏感行业（国家限制出口、影响第三方利益）的境外投资须核准。下放管理权限，便利企业办理手续，地方企业境外投资在所在省级商务主管部门进行备案，须核准的境外投资通过省级商务主管部门上报商务部核准，中央企业境外投资直接在商务部备案或核准。明确企业的自主决策地位，同时规定了企业应该承担的法律和社会责任。实施新的《境外投资管理办法》后，商务部减少了约 98.5% 的核准事项，有利于提高企业经营决策效率和政府的管理效率，充分体现了完善社会主义市场经济体系的改革精神和法制精神。2015 年 5 月，商务部办公厅印发《关于境外投资备案实行无纸化管理和简化境外投资注销手续的通知》（商办

合函〔2015〕197号），对企业境外投资备案实行无纸化管理，并简化了境外投资注销手续。

发展改革委 2014 年 4 月印发《境外投资项目核准和备案管理办法》（国家发展改革委令 9 号），大幅下放境外投资项目管理权限。2014 年 5 月，发布《关于实施〈境外投资项目核准和备案管理办法〉有关事项的通知》（发改外资〔2014〕947 号），明确关于境外投资项目核准、备案和信息报告申请文件及附件的要求，提高境外投资管理便利化和透明度。2014 年 12 月，印发《国家发展改革委关于修改〈境外投资项目核准和备案管理办法〉和〈外商投资项目核准和备案管理办法〉有关条款的决定》（国家发展改革委令 20 号），进一步下放境外投资项目管理权限。除涉及敏感国家和地区、敏感行业的项目外，境外投资项目不分限额，一律实行备案管理。同时，简化程序，明确时限，提升境外投资项目核准和备案规范化、便利化水平，不再要求地方企业按照县、市、省层层申报。2014 年 6 月，发展改革委办公厅印发《关于启用全国境外投资项目备案管理网络系统的通知》（发改外资〔2014〕1386 号），启动运行“全国境外投资项目备案管理网络系统”，实行备案管理的境外投资项目均通过该网络系统进行申报。

#### 第四节 规范管理

商务部、统计局、外汇局修订对外直接投资统计制度，结合近两年对外投资的实际及特点，并按照经济合作与发展组织（OECD）《关于外国直接投资基准定义》（第四版）的相关要求，对 2012 年 12 月印发的《对外直接投资统计制度》进行了修订和补充。同



时，商务部结合近两年对外承包工程和劳务合作业务发展情况，对《对外承包工程业务统计制度》、《对外劳务合作业务统计制度》进行了修订。

**商务部和财政部引导境外经贸合作区建设**，对《境外经济贸易合作区确认考核和年度考核管理办法》（商合发〔2013〕210号）进行修订完善，于2015年8月印发《境外经济贸易合作区考核管理办法》（商合发〔2015〕296号），增加了“科技研发型合作区”作为支持重点；调整了合作区确认考核和年度考核的标准，强化了对合作区起步发展阶段的支持；于2015年8月发布《境外经贸合作区服务指南范本》，提出在信息咨询服务、运营管理服务、物业管理服务、突发事件应急服务四方面加强对合作区建区企业的指导，推动企业参考《范本》，结合其自身能力，制订符合合作区实际的服务指南，要求企业提升服务质量和水平，吸引更多的企业入区投资，实现共同发展。

**商务部、外交部、国资委完善对外承包工程管理**，于2015年10月发布《关于规范对外承包工程外派人员管理的通知》（商合函〔2015〕877号），规范对外承包工程外派人员管理，保障承包工程项目顺利实施，从高度重视外派人员管理工作、履行用人单位职责、做好现场管理、建立专门的外派人员管理队伍、加强总包企业责任制、加强对外派人员派出前培训、完善境外纠纷处置工作机制、发挥商协会行业自律作用，以及开展专项检查和自查等方面提出相应要求。

**商务部和财政部规范对外劳务合作风险处置备用金管理**，于2014年7月发布《对外劳务合作风险处置备用金管理办法（试行）》

（商务部、财政部令 2014 年第 2 号），对对外劳务合作企业缴存备用金的银行选择、缴存时间、缴存标准（300 万元人民币）、缴存方式、存款手续、归属使用、备用金的管理等进行了规定。该项政策的实施，有助于规范对外劳务合作企业的经营行为，应对因境外突发事件导致的劳务人员回国或接受紧急救助所需费用、或赔偿劳务人员的损失，保障外派劳务人员合法权益。

**国资委规范中央企业境外经营行为**，召开规范中央企业“走出去”竞争秩序工作会议，印发《关于规范中央企业“走出去”竞争秩序有关事项的通知》（国资发规划〔2014〕17 号），对规范中央企业境外经营行为提出了明确要求。同时，开展中央企业国际化年度评价工作，总结中央企业国际化经营经验，发现存在的问题，加强中央企业国际化经营工作指导，形成境外国有资产监管闭环。

**海关总署规范企业信用认定标准**，于 2014 年 10 月出台《中华人民共和国海关企业信用管理暂行办法》（海关总署令 225 号），根据企业经营管理、内控规范、守法守信等能够反映企业信用的客观情况，明确认证企业（海关高信用企业）、一般信用企业和失信企业的认定标准以及管理措施。将中国海关信用管理制度与国际海关 AEO 制度融合，借鉴国际海关通行做法建立企业认证制度，加强与国际海关 AEO 互认合作，推动更多的中国企业“走出去”，享受签署国海关的通关优惠。

## 第五节 行业支持

商务部推出“中非工业化伙伴”行动计划，鼓励企业建成若干

中非制造业合作和非洲工业化示范区等加工制造型经贸合作区，积极参与非洲“三网一化”重点项目；**推进“建营一体化”**，以大型成套装备制造为重点，引导企业在设计咨询、系统集成、运营维护、技术合作、监测维修等产业链两端开展增值服务，加快服务环节国际化，逐步实现由“生产型走出去”向“生产、服务一体化走出去”转变；**推进境外经贸合作区创新**，与埃塞俄比亚、伊朗、孟加拉、印度、塞尔维亚等国签署境外经贸合作区政府间协议或备忘录，加强土地政策、税收政策、劳工政策、基础设施配套以及贸易投资便利化措施的协调，为合作区建设提供便利，维护中国企业和人员的合法权益。

**工信部** 2014 年以来先后出台支持制造业“走出去”的政策措施，包括《关于加快我国彩电行业品牌建设的指导意见》（工信部电子〔2014〕69号），会同财政部、质检总局、知识产权局出台《关于加快推进我国钟表自主品牌建设的指导意见》，《国家增材制造产业发展推进计划（2015-2016年）》（工信部联装〔2015〕53号），《2015年原材料工业转型发展工作要点》（工信厅原函〔2015〕106号），加强“走出去”工作的行业协调服务，支持有条件的钢铁、有色、建材等企业，以及彩电行业、钟表行业、增材制造行业“走出去”开展国际合作，推动企业推广自主标准、技术、品牌，扩大影响力，设立海外研发中心和生产基地。

**农业部**支持农业“走出去”，建立农业对外合作信息和统计制度，不断完善现有农业对外投资信息采集系统，运用该系统对近500家农业对外投资企业进行数据采集，加强数据分析应用，编制并发布《中国对外农业合作报告》。启动农业对外合作公共信息服

务平台筹建工作，开展前期调研，制定平台建设方案。建立农业“走出去”重点项目库，形成定期更新机制，检测项目进展。推动金融支持农业对外投资合作，加强与国家开发银行、进出口银行等政策性金融机构的协调与合作，积极争取信贷支持涉农企业境外投资开发，研究创设金融支持政策，为涉农企业“走出去”创造宽松环境。

## 第六节 财税金融

商务部、财政部实施多项政策举措支持企业开展对外投资合作业务。外经贸发展专项资金重点支持实施国际产能合作重大项目；完善优惠出口买方信贷政策，优化管理流程，加大对国际产能合作、“建营一体化”等重大项目的支持力度；合作区资金支持阶段前移；推动金融机构对对外投资企业开展“外保内贷”、“外保外贷”试点业务。

税务总局优化出口退税服务，2014年发布《关于逾期未办理的出口退（免）税可延期办理有关问题的公告》（国家税务总局公告2014年第20号），规定出口企业由于非主观原因未能及时办理退（免）税申报的，允许延期申报。实施出口退（免）税企业分类管理，于2015年1月出台《关于发布〈出口退（免）税企业分类管理办法〉的公告》（国家税务总局公告2015年第2号），根据纳税信用、税收遵从、内部风险控制等情况，对出口企业实施分类管理。对纳税信用好、税收遵从度高的一类企业简化管理，申报退税时不需提供纸质凭证，电子信息核对无误的，在2个工作日内办结退税；对纳税信用差的企业，强化管理，从严审核，排除疑点后方

可退税。先后发布《关于出口企业申报出口退（免）税免于提供纸质出口货物报关单的公告》（国家税务总局公告 2015 年第 26 号）、《关于出口退（免）税有关问题的公告》（国家税务总局公告 2015 年第 29 号），规定自 2015 年 5 月 1 日起出口的货物，企业在申报退税时，不再提供纸质出口报关单，并取消了 3 项退税申报资料，进一步减轻纳税人的办税负担。明确对外承包工程企业的分类管理。考虑到从事对外承包工程企业的特殊性，为支持企业“走出去”，明确从事对外承包工程的企业在上一年度内，累计 6 个月以上未申报退税的，其出口退（免）税企业分类管理类别可不评定为三类。下放出口退（免）税审批权限，将管理难度小、便于征退税衔接的生产企业和部分外贸企业的出口退税下放到县（区）国税局审批，便于出口企业就近办理退税，也便于税务机关更好地为企业提供有针对性的服务。

银监会办公厅于 2014 年 3 月印发《关于支持产业结构调整和化解产能过剩的指导意见》（银监办发〔2014〕55 号），明确要求银行业金融机构通过积极发展内保外贷、外汇及人民币贷款、贸易融资、国际保理等综合金融服务，支持符合条件的企业对外承包工程，扩大对外投资合作，带动国内技术、装备、产品、标准和服务等出口。引导银行业金融机构加强组织领导，建立完善机制，加强协调和处置。加强监管政策与产业政策、信贷政策的协同配合，包括加强信息服务，做好政策传导；加强非现场监测和现场检查；加强对重点区域、重点机构的监管。

保监会 2015 年 3 月出台《关于调整保险资金境外投资有关政策的通知》（保监发〔2015〕33 号），拓展保险资金境外投资范围，

为保险机构在全球范围内实施资产多元化配置创造有利环境。在风险管控方面，调整境外投资专业人员资质要求，规定保险机构实施境外投资风险责任人制度，至少配备 2 名境外投资风险责任人，落实境外投资业务风险责任。适当拓宽境外投资范围，给予保险机构更多的自主配置空间。拓展保险资产管理机构受托投资范围，将其受托集团内保险资金投资境外的市场扩展至 45 个国家或地区金融市场；扩大境外债券投资范围，将债券等固定收益类产品应具备的信用评级由发行人和债项均获得 **BBB** 级以上的评级调整为债项获得 **BBB-**级以上的评级，以符合国际投资惯例；增加香港创业板股票投资，给予保险机构更多的自主选择空间，优化境外股票资产配置。

外汇局 2014 年出台《关于进一步改进和调整资本项目外汇管理政策的通知》（汇发〔2014〕2 号），在放宽境外直接投资前期费用管理方面，境外直接投资前期费用累计汇出额不超过 300 万美元的，在注册地外汇局办理前期费用登记手续后，即可到银行办理购付汇手续；自 2015 年 6 月 1 日起，相关境外直接投资前期费用登记可由银行按照外汇管理有关规定直接审核办理，境内机构境外直接投资的便利化程度进一步提高。在放宽境内企业境外放款管理方面，允许境内企业向境外与其有股权关联关系的企业放款，取消放款额度 2 年有效期限限制，允许境内企业使用自有外汇、境内外汇贷款和人民币购汇等多种资金进行境外放款；对于确有客观原因无法收回本息的境外放款，允许境内企业向所在地外汇局申请办理注销登记手续。2014 年 5 月出台《关于发布〈跨境担保外汇管理规定〉的通知》（汇发〔2014〕29 号），取消所有与跨境担保相

关的事前审批，取消担保履约事前核准以及大部分业务资格条件限制，取消不同担保方式、不同金融机构之间管理政策的差别，实现中外资企业统一待遇。2015年2月印发《关于进一步简化和改进直接投资外汇管理政策的通知》（汇发〔2015〕13号），简化和改进直接投资外汇管理政策，规定自2015年6月1日起取消境外直接投资项下外汇登记核准，境外投资企业的境内投资主体可直接到银行办理境外直接投资项下相关外汇登记；取消境外再投资外汇备案；取消境外直接投资外汇年检，改为实行境外直接投资存量权益登记，并放宽登记时间、简化登记内容，允许企业通过多种渠道报送相关数据。

## 第七节 出入境通关

公安部2014年7月集中推出多项涉及出入境和边防检查工作的措施，提升出入境便利化水平。主要包括网上预约办理出入境证件服务、设立出入境证件办理“绿色通道”、缩短出入境证件办理时限和程序。为便利内地居民往来港澳地区，提高往来港澳通行证、签注的签发和查验效率，增强证件防伪性能，公安部部署全国公安机关出入境管理部门自2014年9月15日起全面启用电子往来港澳通行证（即2014版往来港澳通行证），往来港澳签注直接打印在证件背面（可以重复擦写）；内地和港澳地区签注使用情况由计算机信息系统记录管理，证件签发和查验效率明显提高。

海关总署积极推动《落实“三互”推进大通关建设改革方案》（国发〔2014〕68号）实施，提高通关便利化水平。组织开展国际贸易“单一窗口”试点，简化手续，提升通关效率。2015年内将

试点推广至所有沿海口岸。探索推进“一站式作业”，减少重复查验。继续深化关检合作“三个一”，减少企业重复申报项目，节省申报时间和费用。

## 第八节 对外合作机制

**商务部**加快实施自贸区战略，全面实施中国—瑞士、中国—冰岛自贸协定。与瑞士、冰岛、韩国、澳大利亚顺利实施自贸协定，签署中国—东盟自贸区升级议定书；与新加坡启动自贸升级谈判，积极推进《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）、中日韩自贸区谈判，以及与斯里兰卡、马尔代夫的自贸区谈判和中国—巴基斯坦自贸区第二阶段谈判。与主要经贸合作伙伴建立了经贸联委会机制和投资合作促进机制，与有关国家和地区签署了 132 个双边投资保护协定，其中中国—加拿大促进和相互保护投资的协定于 2014 年 10 月 1 日起生效，是中国迄今为止缔结的内容最为广泛的一个双边投资协定。

**工信部**利用各层次合作机制，推动与德国、俄罗斯、法国、韩国、美国、欧盟、非洲国家等就高端装备制造、民用航空航天、新一代信息技术、节能环保等加强交流，推动对外投资合作。推动中国与坦桑尼亚、南非深化在信息通信领域及产能和装备制造方面的合作；主动对接坦桑尼亚、南非两国宽带骨干网建设需求，签署重要合作文件和项目协议。工信部牵头的“核高基”、“宽带移动通信”等重大专项已向国际开放，凡是中国大陆境内注册的内资企业或外资企业均可申报，欧洲企业已参与承担移动通信相关研发任务。



**国土资源部**利用商务部援外资金，针对亚洲、非洲等地区发展中国家政府官员和科技人员举办培训和研修班。累计培训来自亚洲，非洲，南、北美洲等 70 个国家和地区的 500 多名官员与技术人员。与受援国建立了良好合作关系，促进了专业技术领域合作与后续合作项目实施，为企业境外勘查开发搭建了桥梁。加强与世界重要矿产资源国家的合作，与美国、加拿大、澳大利亚、俄罗斯、南非、智利、印度、老挝、缅甸、柬埔寨等 30 多个重要矿产资源国家和周边国家建立政府间对口合作机制。通过双边机制性会议和国际性会议，为国际矿业合作搭建重要平台。加强同国内外矿业项目信息发布与合作对接。举办 2014 年度境外地质矿产信息发布会，以及澳大利亚、加拿大、中亚、非洲等重点国家和地区矿业项目推介会，向社会公布国外地质矿产信息和境外地质调查工作最新情况。

**农业部**积极参与中美、中欧投资协定谈判等涉农投资谈判，争取规则制定权和话语权，维护农业“走出去”企业合理权益和国内农业产业安全。中国已与 60 多个国家建立了农业合作联合委员会或工作组等双边机制；与联合国粮农组织、世贸组织、世界粮食计划署、世界动物卫生组织、世界银行、二十国集团、上合组织、国际植物新品种保护联盟、非盟等组织建立稳定的农业合作关系；形成了东盟与中日韩（10+3）农业合作、上合组织农业合作、中国与联合国粮农组织“粮食安全特别计划”框架下的“南南合作”、中国与中东欧国家农业合作论坛等机制。充分利用涉农展会平台推动农业对外合作项目对接，组织企业参加境外展会、农业经贸合作论坛，以及通过推介活动平台达成合作意向，促成项目

对接。发挥示范中心服务功能，助推农业企业对外投资。支持农业产业化龙头企业依托援外农业技术示范中心与受援国开展产业化合作。在系统组织农业试验示范、技术推广和人员培训，帮助受援国提高农业综合生产能力的同时，带动农业企业“走出去”。

**海关总署**助力建立健全双边、多边和区域投资贸易合作新机制，签署对外合作协议 34 份。协助世界海关组织（WCO）发展中成员和最不发达成员在推动贸易便利、开展执法合作、加快海关现代化发展等领域开展能力建设活动。举办中韩海关通关政策法规宣讲会、中俄贸易便利化研讨会、中俄海关通关知识培训班等，搭建海关与商界、海关与海关合作交流平台，宣讲海关政策及便利化措施。做好原产地规则和海关程序与贸易便利化议题领域的牵头谈判和基础研究工作，积极参与关税减让等相关议题谈判。大力推动“经认证的经营者（AEO）互认”国际合作和 C-TPAT 中美联合验证，为中国高信用企业在互认国家和地区争取便利通关环境，目前已与新加坡、韩国、欧盟和中国香港签署了 4 个 AEO 互认安排。进一步推动与美国海关 C-TPAT 联合验证合作，提高通关速度。

**税务总局**从 21 世纪初开始对已签税收协定进行修订，并进一步加大与企业“走出去”目的地国家的税收协定谈签力度，保障在跨国投资活动中中国作为资本输出国的税收利益。截至 2015 年 8 月底，中国已经同 100 个国家正式签署了税收协定，与香港、澳门特别行政区分别签订了避免双重征税安排，与台湾签署了避免双重征税协议。经过 30 多年的努力，中国的税收协定（含与中国香港、中国澳门、台湾省的避免双重征税安排或协议）网络已经延伸

到六大洲 103 个国家和地区，覆盖中国主要的投资来源地和对外投资目的地。

## 第九节 公共服务

**商务部**不断完善公共信息服务，自 2010 年开始发布《中国对外投资合作发展报告》，总结对外投资合作发展特点和趋势，系统介绍相关政策措施，展望未来的发展机遇、热点和挑战。2014 年继续组织编写《对外投资合作国别（地区）指南》，在商务部网站公开发布，供广大企业免费下载阅读，向企业提供对外投资促进、风险预警和权益保障等更多的事前服务。《指南》覆盖 166 个国家（地区），客观介绍有关国家和地区的投资合作环境，并对企业跨国经营应注意的问题给予提示，帮助企业更加全面了解世界各国和地区的政治、经济、社会、法律、风俗习惯等相关投资合作信息。2014 年版《指南》新增了《中国台湾》分册，以满足中国企业赴台开展投资合作的需要。搭建“走出去”公共服务平台，整合资源、加强宣传和引导。组织编写《对外投资合作在外人员适应性培训教材》，指导投资合作人员出境前教育培训工作。

**国土资源部**编制发布世界重要国家矿产资源风险勘查投资指南，目前已完成 82 个国家和地区的矿业投资指南编制工作，包括国家概况、地质矿产特征、矿产资源勘查开发利用与服务、矿业投资准入、矿业权制度、土地准入、矿业权经营、投资风险与投资机会等内容，为有意向到国外投资的矿业企业，及国内的金融保险机构、行业协会等提供免费信息服务。同时，建立了覆盖全球重点国家和重点成矿带的全球地质矿产信息系统，面向矿业企业及

社会公众开放，已在国土资源部门门户网站开通（<http://geoglobal.mlr.gov.cn>）。系统包括地质矿产、政策法规、矿权状况和跨国矿业公司活动四个子库，数据涵盖全球主要矿产地、矿权地、资源储量、矿产品、政策法规、矿业项目和矿业公司等信息。此外，联合有关高等院校开展矿产资源领域对外投资合作中高级人才的培养，提升人才队伍能力水平。

**农业部**加快建立健全公共信息服务平台，向“走出去”企业提供农业对外投资的政策、法律、市场、项目、咨询、风险预警与防控等公共服务，密切跟踪有关企业境外项目进展，加强分析研究，做好风险预警和防控。同时，加快推进《农业对外合作规划（2016-2020年）》编制工作，做好和指导重点行业规划、国别规划和重点省份规划编制，形成推动农业“走出去”的规划体系。

**海关总署**进一步深化海关门户网站“境外通关指南”专栏建设，提供主要贸易伙伴国家海关投资贸易的相关信息，为企业境外经贸合作提供支持帮助；利用中国电子口岸和24小时12360海关服务热线、12360海关热线微博、微信，打造功能更加完善的“关企合作平台”，实时为企业、个人提供咨询服务，及时解决企业遇到的相关难题。

## 第十节 风险防范和保障措施

**商务部**先后建立并完善了境外安全事件应急响应和处置规定、企业境外并购事项前期报告、境外中资企业（机构）报到登记、境外中资企业商会（协会）建设、境外经贸合作区招标及确认考核等方面的管理制度。2014年5月，会同安全监督总局、外交部、发展

改革委员会、国资委发布《关于进一步加强境外中资企业安全生产监督管理工作的通知》（商合函〔2014〕226号），加强对境外中资企业安全生产工作的监督管理，保障对外投资合作健康可持续发展。2015年2月印发《关于新形势下做好境外中资企业商（协）会工作的通知》（商合函〔2015〕47号），加强对境外中资企业商（协）会的服务和指导，推动商会切实发挥作用。**建立对外投资合作在外人员相关信息备案制度**，依托对外投资合作信息服务系统，开发运行了高风险国家对外投资合作企业人员信息数据库等系统，覆盖90%以上的在外企业、项目和人员信息，为妥善处置境外安全事件提供了有效保障。根据《对外投资合作和对外贸易领域不良信用记录试行办法》，商务部在政府网站公开公告经核准开展境外投资业务企业的不良行为，促进对外投资合作和对外贸易规范发展，强化政府服务，有效提示风险。**加强国别风险评估和安全预警，发布安全预警信息**。印发《关于进一步加强境外中资企业安全生产监督管理工作的通知》；编制境外企业项目外源性风险管控评价体系；妥善处置在越南、利比亚、伊拉克和西非有关国家发生的境外涉我重大突发事件。在商务部政府网站设立境外风险专栏，公开发布境外经济形势变化、社会动荡、自然灾害、传染病疫情等风险预警。通过发布《商务部对外投资合作境外风险提示》，向有关企业发布境外恐怖袭击、绑架等风险预警。组织编制《境外中资企业机构和人员安全管理指南》，要求企业参照指南制定本企业的境外安全管理体系和相关管理制度，提高境外安全风险管理和突发事件应急处置能力。商务部会同国家安监局、外交部、发改委等组织开展境外中资企业安全生产质量大检查专项行动，成

立境外中资企业安全生产质量大检查专项行动领导小组负责专项行动的日常工作，通过动员部署、自查自纠、督导检查、总结报告、情况通报、境外巡查等精心安排部署。

**农业部**充分利用农业多双边机制应对各类风险。在引导企业做好各类风险防范的基础上，研究将投资较多、规模较大、影响较广的项目纳入政府间双边合作机制框架，探索形成海外农业利益保护应急预案，拓展主动应对海外农业投资可能遇到的各类突发风险的措施和渠道。

**国资委**组织开展中央企业境外重大项目风险排查工作，对中央企业境外 1200 余项重大项目进行了全面风险排查，初步掌握了中央企业境外项目面临的主要风险，指导和督促有关企业进一步完善风险预案，帮助企业提高风险防范和应对突发事件的能力。

**税务总局**运用税收协定项下的双边磋商机制，为企业解决境外税收争议提供维权服务。确保企业在东道国切实享受协定优惠待遇，并为其解决涉税争议，消除税收歧视，避免双重征税或税款损失。“走出去”企业到与中国签有税收协定的国家投资或经营，如果认为该国的主管税务当局征收的税款或采取的税收措施与双方签订的税收协定的规定不相符，可以向省级税务机关提出申请，由国家税务总局与缔约国对方主管税务当局进行相互协商。2014 年至今，通过与哈萨克斯坦、塔吉克斯坦、印度、印度尼西亚等国的磋商，为“走出去”企业避免税款损失共计 8000 多万美元，切实维护企业境外权益。

**保监会** 2015 年 4 月发布《保险公司资金运用信息披露准则 2 号：风险责任人》（保监发〔2015〕42 号），要求保险公司开展境

外投资应当指定风险责任人，包括行政责任人和专业责任人，并公开披露风险责任人的相关信息，落实保险资金境外投资风险责任。**强化保险资金境外投资托管行的投资监督职能**，2014年10月保监会、银监会发布《关于规范保险资产托管业务的通知》（保监发〔2014〕84号），规范托管机构的投资监督职责，明确对托管机构履职的评估和监管事项。**加强保险资金境外投资监管**，要求保险机构加强对投资国家的政治、法律风险的研判，强化境外投资的资产负债匹配管理和流动性管理，规范境外投资的信息披露和报告工作。

## 第三篇 区域合作篇

本篇介绍我国企业在亚洲、非洲、拉丁美洲、北美洲、欧洲和大洋洲开展投资合作的发展概况和布局，以及面临的机遇与挑战。

### 第一章 亚洲

长期以来，亚洲地区是中国企业对外投资合作的重要市场，大多数亚洲国家和地区与中国长期保持密切经贸往来。随着“一带一路”倡议的不断推进，未来中国在亚洲地区投资合作前景广阔。

#### 第一节 合作现状

在新的经济发展环境下，中国与亚洲经济体之间逐渐形成新的国际分工，竞争合作优势明显。2014年，亚洲地区继续保持中国企业对外投资合作的最大市场地位。亚洲是中国对外直接投资最大的目的地，也是最大的对外承包工程和劳务合作市场。

##### 一、投资总量扩大，增速放缓

2014年，中国对亚洲直接投资流量达849.9亿美元，同比增长12.4%（上年增速为16.7%），略低于对全球投资增速（14.2%），在中国对外直接投资流量总额中所占比重高达69%。截至2014年末，中国在亚洲地区的投资存量为6009.7亿美元，占中国对外直接投资存量的68.1%。



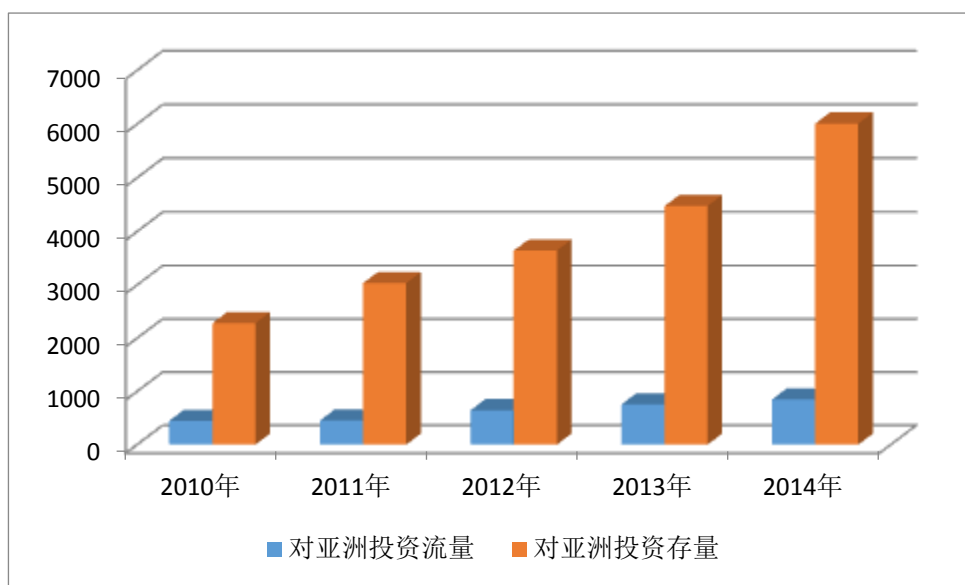


图 3-1：中国对亚洲直接投资流量和存量（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

## 二、国别（地区）分布较为集中，市场覆盖率高

2014 年对亚洲投资主要分布在中国香港、新加坡、印度尼西亚、老挝、巴基斯坦、泰国、阿拉伯联合酋长国、中国澳门、伊朗、韩国、马来西亚和蒙古等国家和地区。其中，对中国香港的投资占对亚洲投资流量的 83.4%，达 708.7 亿美元；对东盟 10 国的投资流量为 78.1 亿美元，占对亚洲投资流量的 9.2%。

截至 2014 年末，中国在亚洲投资存量主要分布在中国香港、新加坡、哈萨克斯坦、印度尼西亚、老挝、中国澳门、缅甸、蒙古、巴基斯坦、伊朗等国家和地区。其中，中国香港占亚洲存量总额的 84.8%，年末投资存量 5099.2 亿美元；东盟 10 国占亚洲存量总额的 7.9%，存量为 476.3 亿美元。

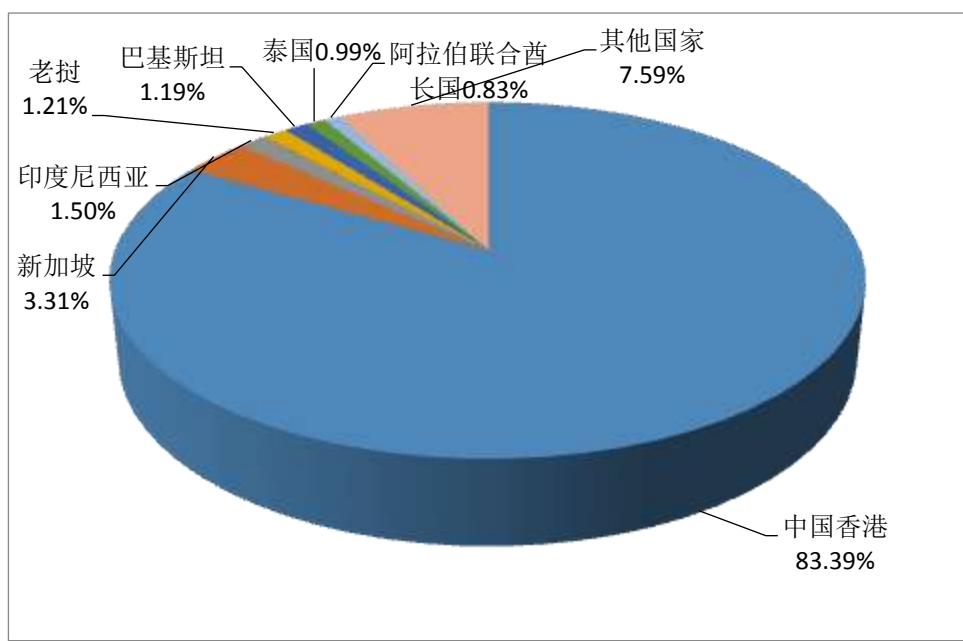


图 3-2：中国对亚洲直接投资流量国别和地区分布

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

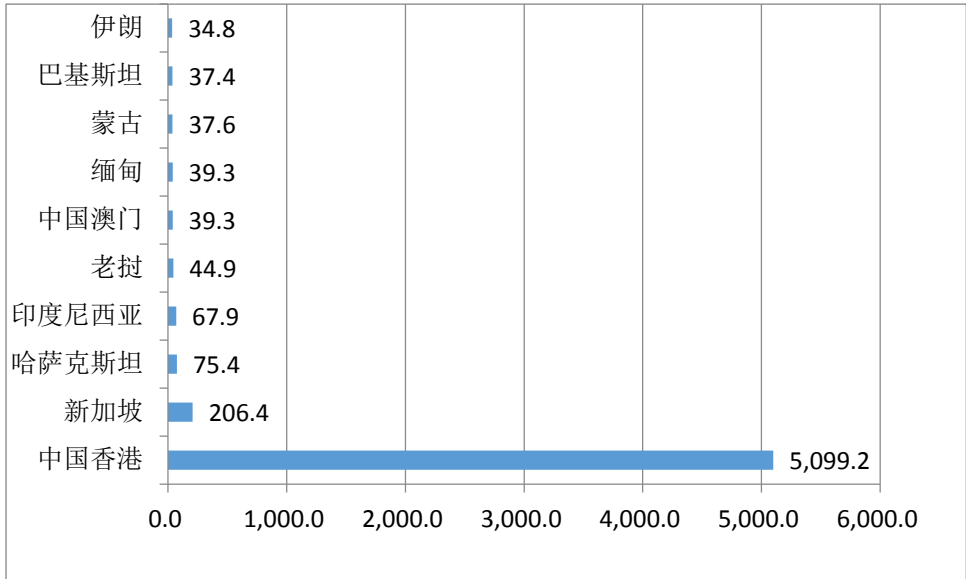


图 3-3：中国对亚洲直接投资存量前 10 大国家（地区）分布（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

截至 2014 年底，中国企业在亚洲设立的对外直接投资企业（简称境外企业，下同）近 1.7 万家，占境外企业总数的 57.1%。投资覆盖率达 97.9%，主要分布在中国香港、新加坡、日本、越南、老挝、韩国、印度尼西亚、阿拉伯联合酋长国、韩国、柬埔寨、泰

国、蒙古、马来西亚、印度等国家和地区。其中，在中国香港设立境外企业 9000 多家，占境外企业总数的三成；在东盟设立境外企业 3300 多家，雇用外方员工 15.95 万人。

### 三、行业分布高度集中

截至 2014 年末，中国企业对亚洲投资存量主要分布在 5 个行业领域，依次为：租赁和商务服务业（40.1%）、批发和零售业（13.5%）、金融业（13.5%）、采矿业（12.4%），以及交通运输、仓储和邮政业（4.7%）。上述 5 个行业投资存量合计为 5056.9 亿美元，所占比重高达 84.2%。

对中国香港投资存量主要行业主要包括：租赁和商务服务业（45.7%）、批发和零售业（14.3%）、金融业（13.2%）、采矿业（10.7%），以及交通运输、仓储和邮政业（5%）。

对东盟 10 国投资存量行业分布为：电力、热力、煤气及水的生产供应业（15.2%）、租赁和商务服务业（14.4%）、制造业（12.9%）、采矿业（12.7%）、批发和零售业（12.4%）、金融业（12.3%）。其中制造业是中国对东盟涉及国家最广泛的行业，投资额上亿美元的国家包括越南、泰国、印度尼西亚、新加坡、柬埔寨、马来西亚、老挝、菲律宾、缅甸。

截至 2015 年 11 月底，在建的境外经贸合作区中有 28 个位于亚洲地区。

### 四、对外承包工程发展态势良好

亚洲是中国对外承包工程的传统市场。2014 年，中国对亚洲承包工程业务保持增长，新签合同额 842.2 亿美元，同比增长

18.7%；完成营业额 648.4 亿美元，增长 0.7%；分别占当年新签合同总额和完成营业额总额的 43.9%和 47%。

按照新签合同额排序，主要国别市场包括：沙特阿拉伯（94.7 亿美元）、伊朗（65.1 亿美元）、伊拉克（63.8 亿美元）、印度尼西亚（51.9 亿美元）、马来西亚（43.3 亿美元）。前 10 大国别市场新签合同额合计为 512.1 亿美元，占当年亚洲总额的 60.8%。

按完成营业额排序，主要国别市场包括：沙特阿拉伯（59.5 亿美元）、伊拉克（49 亿美元）、印度尼西亚（45.8 亿美元）、巴基斯坦（42.5 亿美元）、越南（39.8 亿美元）。前 10 大国别市场完成营业额合计为 387.6 亿美元，占当年亚洲总额的 59.8%。

中国企业对亚洲对外承包工程新签合同额行业分布中，石油化工项目占 20.5%，交通运输建设项目占 20.1%，电力工程建设项目占 17.4%，房屋建筑项目占 14.2%。

## 第二节 发展前景

“一带一路”倡议的提出和实施为中国企业在亚洲开展投资合作提供了更多的机会，同时，亚洲国家复杂的政治经济环境也对企业赴当地经营形成挑战，带来一定风险。

### 一、对亚洲地区投资合作将保持快速增长

亚洲经济的快速发展使得其成为倍受外商青睐的投资地区。根据近 5 年的《世界投资报告》数据显示，亚洲一直是世界首要外资流入地。2014 年，亚洲吸收外资合计达到 4920 亿美元，同比增长超过 15%，再创历史新高。预计未来亚洲国家和地区仍将是最受全球资本青睐的投资目的地。

多年来，亚洲作为中国对外投资合作的重要区域，经济合作规模不断扩大，合作层次不断提升。随着“一带一路”的深入推进，中国在亚洲的投资合作将迎来新阶段。从各国参与筹设“亚投行”及“丝路基金”的情况可以看出全球对于亚洲未来投资潜在需求的认可。中国在亚洲地区投资合作面临广阔空间，发展潜力巨大。

## 二、基础设施合作发展空间广阔

设施联通是“一带一路”建设的重要内容。多数亚洲国家在道路、铁路、港口、电站、洁净水、能源与可再生能源、健康与教育等领域都有着较大的基础设施建设资金需求。亚洲开发银行研究所政策简报显示，2010年到2020年间，亚洲地区需要约8.22万亿美元用于电力、交通、通讯、水利和环保领域的设施建设，其中，东亚和东南亚地区的基础设施建设资金需求占总需求的50%以上，印度基础设施建设需要2.1万亿美元左右。亚洲国家基础设施和互联互通建设的庞大需求为中国加强在该区域的基础设施投资建设提供了大量机遇。“一带一路”亚洲沿线国家未来在公路、铁路、港口、油管、桥梁、输电网路、光缆传输等基础设施互联互通中将衍生出大量投资合作机会。

## 三、未来能源合作潜力有待挖掘

亚洲油气能源相对丰富，未来在该领域合作潜力巨大。仅中东地区的油气资源就占到了全球的65%，东亚、南亚部分国家也蕴藏着丰富的海洋石油资源。而能源领域也是中国在亚洲投资的重点领域，2014年，中国对东盟的投资有近50%流向了采矿、电力、

热力和煤气等能矿领域。根据世界银行预测，到 2035 年，中国能源需求将占世界能源需求的 24%，能源需求增量将占世界能源需求增量的 38.5%。亚洲其他国家丰富的能源储存将成为中国企业青睐的重要领域。

#### 四、部分国家营商环境有待改善

亚洲不同国家和地区间经济发展水平差异较大，对外资的开放度也有所不同。根据世界银行《营商环境报告》，亚洲各个国家和地区的营商环境排名差距较大，排名靠前的有新加坡、中国香港、马来西亚、韩国等国家和地区，其中新加坡连续多年位居第一，而缅甸、老挝、泰国等国家则排名靠后。各经济体间的发展不平衡性、内生的结构性经济矛盾等原因导致各国的外资政策存在较大差异，部分亚洲国家对外资限制较多，营商环境也各有优劣，提升了企业对不同地区的投资难度。

此外，部分国家存在一定政治风险。近年来，部分亚洲国家和地区不断出现动荡，政治风险大幅提升。经贸合作的顺利发展需要和平稳定的政治环境。亚洲部分国家的政治风险上升会使外国投资面临一定政治风险，对企业投资造成直接的经济损失或人员伤亡损失，企业在“走出去”的过程中需要做好东道国市场调研，尽量减少政治风险对投资合作造成的损失。

## 第二章 非洲

非洲自然资源丰富、市场潜力巨大，中国对非投资前景广阔。中非合作论坛将为中非投资和基础设施建设合作提供更为广阔的平台。

## 第一节 合作现状

2014年，非洲仍是中国对外承包工程的主要市场，对非投资服务业和制造业与日俱增。

### 一、投资规模出现下滑

受全球经济复苏疲软，国际大宗商品价格波动以及埃博拉疫情的影响，2014年，中国对非洲直接投资流量为32亿美元，较上年下降5%，占当年中国对外直接投资流量的2.6%。截至2014年末，中国在非洲地区的投资存量为323.5亿美元，占中国对外直接投资存量的3.7%。

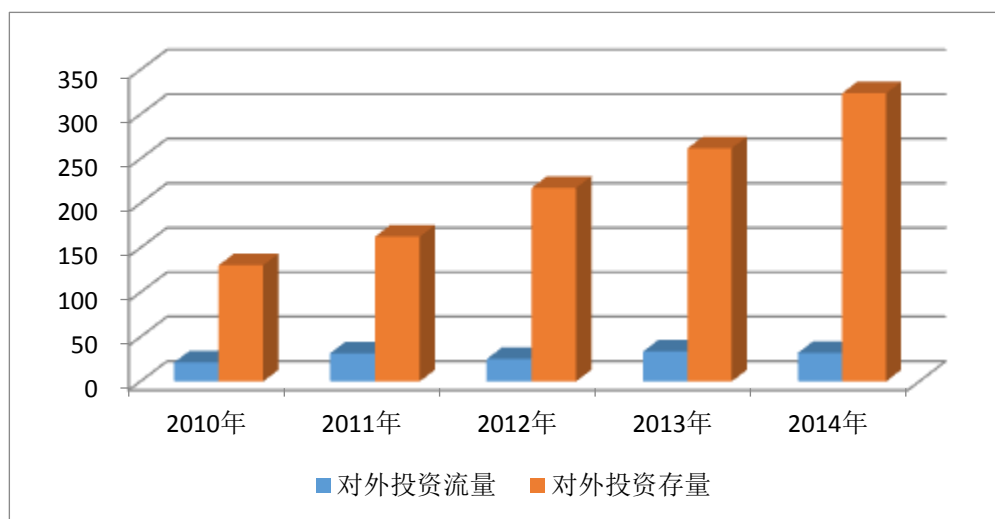


图 3-4：中国对非洲直接投资流量和存量（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014年度中国对外直接投资统计公报》。

### 二、国别（地区）分布多元化，市场覆盖率高

中非合作论坛成立以来，中国与非洲地区的经贸合作关系持续稳定发展。特别是“三网一化”的实施，有力促进了中国与非洲各国的密切合作。2014年对非洲投资主要分布在阿尔及利亚、赞比亚、肯尼亚、刚果（布）、尼日利亚、中非、苏丹、坦桑尼亚、

埃及、刚果（金）等国。中国在非洲投资流量最大的 10 国家（地区）累计投资达 26.5 亿美元，占中国对非洲投资流量的 82.8%。

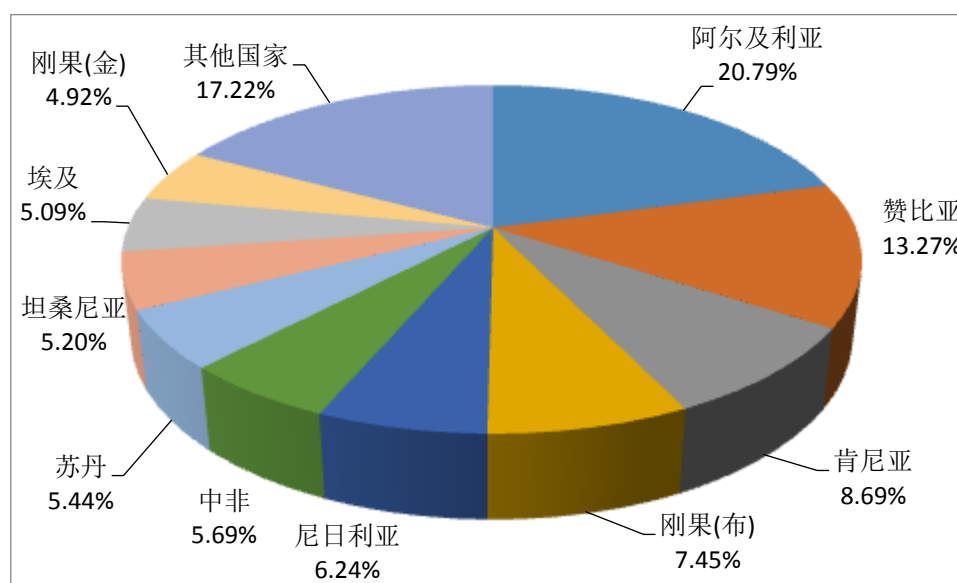


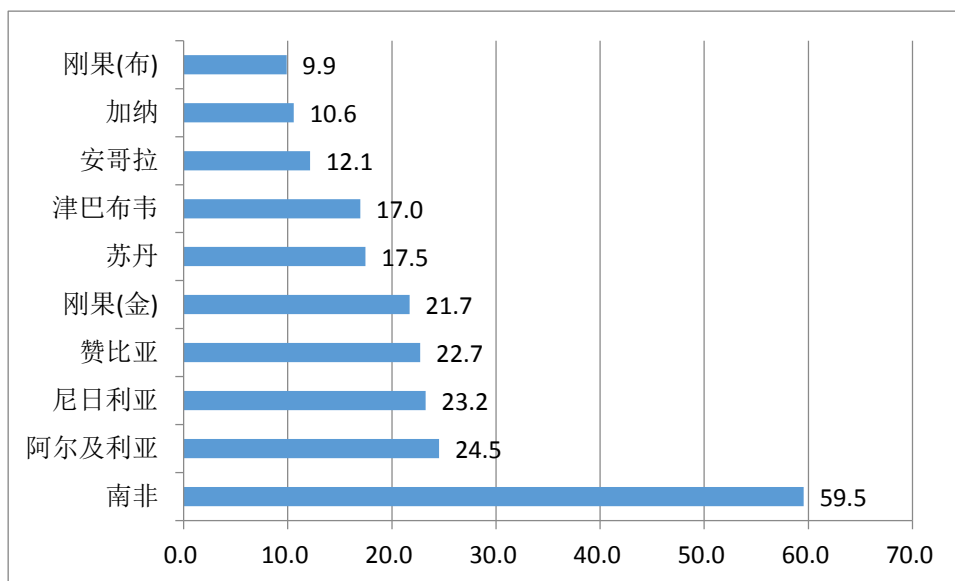
图 3-5：中国对非洲直接投资流量国别和地区分布

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

截至 2014 年末，中国在非洲投资存量主要分布在南非、阿尔及利亚、尼日利亚、赞比亚、刚果（金）、苏丹、津巴布韦、安哥拉、加纳、刚果（布）等国家和地区。中国在非洲投资存量最大的 10 国家（地区）累计投资达 218.7 亿美元，占中国对非洲投资存量的 67.6%。

截至 2014 年底，中国企业在非洲设立的境外企业超过 3000 家，占境外企业总数的 10.6%，投资覆盖率达 86.7%，主要分布在尼日利亚、赞比亚、南非、埃塞俄比亚、坦桑尼亚、加纳、肯尼亚、安哥拉、苏丹、阿尔及利亚等。





**图 3-6：中国对非洲直接投资存量前 10 大国家（地区）分布（单位：亿美元）**

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

### 三、行业分布相对集中

近年来中国企业在非洲投资的行业领域不断拓宽，几乎涵盖所有行业部门，但中国企业在非洲投资行业分布仍然较为集中。截至 2014 年末，中国企业对非洲投资存量主要分布在以下行业，依次为：建筑业（24.7%）、采矿业（24.5%）、金融业（16.4%）、制造业（13.6%）、科学研究和技术服务业（4.2%）。上述 5 个行业投资存量合计为 269.8 亿美元，所占比重高达 83.4%。

### 四、境外经贸合作区成为中国对非集群式投资的重要平台

中国企业在非洲建设境外经贸合作区开创了中非合作的新模式。截至 2015 年 11 月底，在建的境外经贸合作区中有 20 个位于非洲地区。其中，赞比亚中国经贸合作区是中国在非洲地区设立的第一个境外经贸合作区，也是赞比亚政府宣布设立的第一个多功能经济区，该区累计投资近 15 亿美元，已有 35 家企业入驻。此

后，中国企业在埃塞俄比亚建设了东方工业园，在埃及建设了苏伊士经贸合作区，在尼日利亚建设了莱基自由贸易区等一批经贸合作区。境外经贸合作区已成为中国对非集群式投资的重要平台。

## 五、对外承包工程稳步增长

非洲是中国对外承包工程的主要市场。2014年，中国对非洲承包工程业务保持增长，新签合同额754.9亿美元，同比增长11.3%，与中国当年对全球新签合同总额11.7%的增速基本持平；完成营业额529.7亿美元，增长10.6%，大大高于中国当年对全球完成营业总额3.8%的平均增速；分别占当年在各国（地区）新签合同总额和完成营业额总额的39.4%和37.2%。

按照新签合同额排序，主要国别市场包括：尼日利亚（177.1亿美元）、阿尔及利亚（97.5亿美元）、肯尼亚（53.5亿美元）、埃塞俄比亚（50.8亿美元）、安哥拉（34.7亿美元）。前10大国别市场新签合同额合计为532.2亿美元，占当年非洲总额的70.5%。

按完成营业额排序，主要国别市场包括：埃塞俄比亚（68.3亿美元）、安哥拉（64亿美元）、阿尔及利亚（63.3亿美元）、尼日利亚（45.3亿美元）、刚果（布）（25.3亿美元）。前10大国别市场完成营业额合计为363.2亿美元，占当年非洲总额的68.6%。

中国企业对非洲对外承包工程新签合同额行业分布中，交通运输建设项目占46.5%，房屋建筑项目占23.1%，电力工程项目占11.6%。

## 第二节 发展前景

中国企业对非投资合作面临重大历史机遇，同时也面临一些挑战。

## 一、对非洲投资合作将保持增长

2014年，非洲整体经济继续保持了持续增长势头，年均国内生产总值增长率达到3.5%，增速居全球第二。据世界银行统计，2014年非洲有16个经济体的经济增长率超过6%。总体来看，未来非洲经济仍将保持良好的发展势头和预期，有利于增强企业对非投资的信心。

受世界经济复苏乏力、国际大宗商品价格波动以及非洲埃博拉疫情的影响，2015年上半年中国对非洲投资出现一些波动，对非投资降幅超过40%。但中非双方合作理念相通、基础坚实、动力强劲。未来一个时期，中国将继续扩大对非投资，在航空、金融、旅游、海洋经济、绿色经济等新兴领域加强合作，打造新的增长点，为中非经贸合作全面升级和持久发展注入新的动力。同时，随着中国在非洲深入开展国际产能和装备制造合作，以及非洲积极推进工业化进程，未来中国对非洲的投资仍将保持增长。

## 二、中非合作机制不断强化，将有力推动双方在重要领域的合作

自2000年成立中非合作论坛以来，中非双方建立了持续稳定、相互扶持、全面发展的新型伙伴关系，在重要领域合作也逐渐发展的越来越快，更有利地推动了中非在各个领域的合作。中国政府一直重视对非的投资合作，2014年李克强总理访问非洲，提出了“461中非合作框架”，宣布中方愿与非洲国家积极推进产业和

金融合作等六大工程，力争实现到 2020 年中国对非直接投资存量向 1000 亿美元迈进。2015 年 1 月，中国与非洲联盟签署谅解备忘录，以共同推动非洲交通和基础设施“三网一化”（建设非洲高速铁路、高速公路和区域航空“三大网络”及基础设施工业化）的合作。2015 年是中非合作论坛成立 15 周年，12 月习近平总书记在南非宣布了涉及工业、农业、金融、基础设施、贸易、公共卫生等领域的“十大合作计划”，为中非合作提供了更广阔的发展空间。

### 三、面临的国际竞争压力增大

近年来，中非关系持续快速发展，合作领域不断扩大，成果丰硕。与此同时，发达国家和新兴经济体争相加大对非投资，中国对非经贸合作面临更加激烈的竞争。欧美大型国际承包商积极调整业务布局，对非洲投资兴趣增加；韩国、日本企业在政府的支持下也在增加在非洲的活动；俄罗斯和巴西也都表现出对参与非洲区域运输网络的兴趣，中国企业在非洲面临的国际竞争压力增大。

### 四、不稳定因素增加，安全风险上升

近年来，尽管非洲的整体局势趋稳，但局部动荡时有发生，尤其是非洲大陆政局自 2011 年北非动荡开始，部分地区进入新一轮激烈变动期。部分非洲国家和地区发生局部战争、冲突和恐怖袭击，引发安全问题，对整个非洲地区的和平与安全带来挑战。中国企业对非投资面临更多的安全风险。

## 第三章 拉丁美洲

拉丁美洲各国和地区是充分利用“两个市场、两种资源”，实施“走出去”战略的重要合作对象。当前，全球经济复苏缓慢，中拉同为发展中国家，面临相似的任务和挑战，双方合作前景广阔。

## 第一节 合作现状

中国对拉丁美洲的投资在中国对外投资总量中所占比重仍然较小，随着两国经贸合作日益密切，呈现较大上升空间。2014年，中国企业赴拉美地区投资规模出现波动，投资领域和合作方式更加多元化。

### 一、投资规模下滑

2014年，中国对拉丁美洲直接投资流量为105.4亿美元，同比下降26.6%，在中国对外直接投资流量总额中所占比重为8.6%。截至2014年末，中国在拉丁美洲地区的投资存量为1061.1亿美元，占中国对外直接投资存量的12%。

从资金流向看，对离岸金融中心投资大幅下降是造成对拉丁美洲投资下降的主要原因。2014年，对开曼群岛和英属维尔京群岛这两个离岸金融中心的直接投资同比下降29.8%，剔除离岸金融中心的影响，2014年对拉丁美洲其他国家投资流量为17.78亿美元，同比下降5.4%。

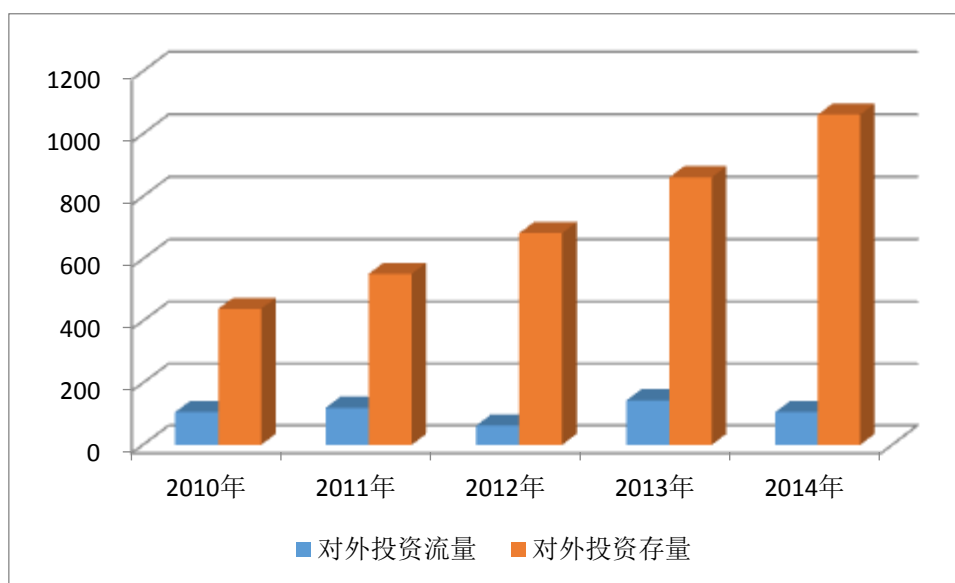


图 3-7：中国对拉丁美洲直接投资流量和存量（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

## 二、国别（地区）分布不均衡，市场覆盖率相对较低

对拉丁美洲的直接投资在离岸金融中心、南美洲地区、中美洲和加勒比海地区间的分布不均衡。2014 年，对英属维尔京群岛和开曼群岛这两个离岸金融中心的投资流量合计 87.6 亿美元，占对拉美地区投资流量的 83.1%；对南美洲地区的投资流量合计 15.1 亿美元，占 14.3%；对中美洲和加勒比海地区的投资流量合计 2.7 亿美元，占 2.6%。从具体国别（地区）来看，对拉丁美洲投资主要分布在英属维尔京群岛（45.7 亿美元）、开曼群岛（41.9 亿美元）、巴西（7.3 亿美元）、阿根廷（2.7 亿美元）。

截至 2014 年末，中国在拉丁美洲投资存量主要分布在英属维尔京群岛（493.2 亿美元）、开曼群岛（442.4 亿美元）、巴西（28.3 亿美元）、委内瑞拉（24.9 亿美元）、阿根廷（17.9 亿美元）等国家和地区。其中，英属维尔京群岛和开曼群岛累计存量 935.6 亿美元，占对拉丁美洲存量总额的 88.2%。

截至 2014 年底，中国企业在拉丁美洲设立的境外企业为 1500 多家，占境外企业总数的 5.3%。投资覆盖率为 64.6%，低于对全球近 80% 的水平，仅高于大洋洲(50%)。主要分布英属维尔京群岛、开曼群岛、巴西、墨西哥、委内瑞拉、智利、秘鲁、阿根廷等。

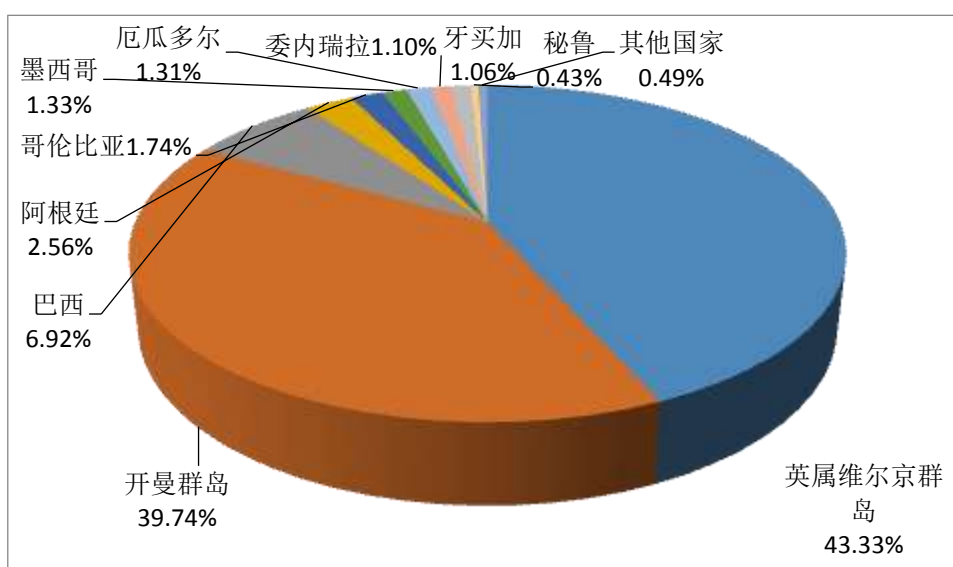


图 3-8：中国对拉丁美洲直接投资流量国别和地区分布

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

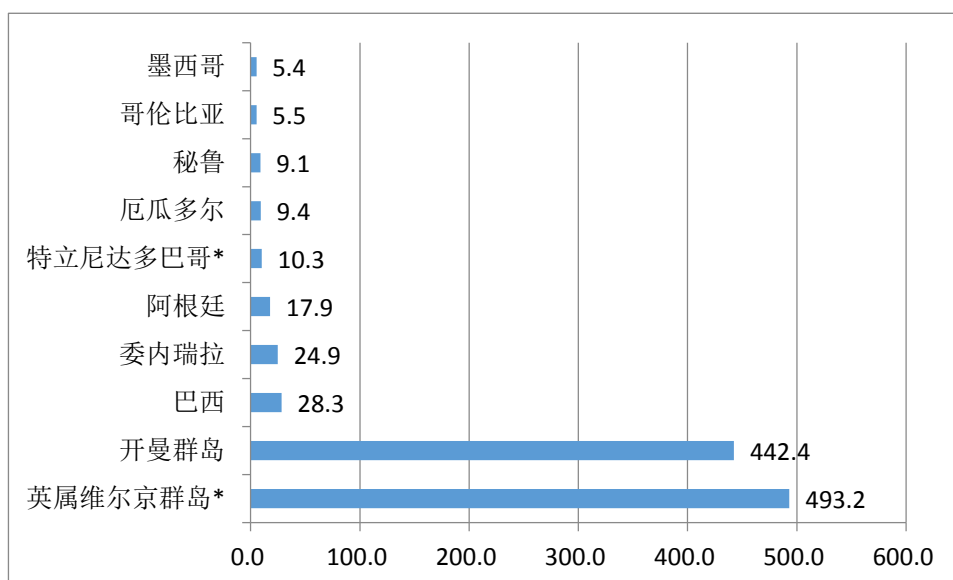


图 3-9：中国对拉丁美洲直接投资存量前 10 大国家（地区）分布（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

### 三、行业布局较为集中

截至 2014 年末，中国企业对拉丁美洲投资存量主要分布在 5 个行业领域，依次为：租赁和商务服务业（57%）、金融业（18.3%）、批发和零售业（8%）、采矿业（5.1%），以及交通运输、仓储和邮政业（3.2%）。上述 5 个行业投资存量合计为 972.3 亿美元，所占比重高达 91.6%。

### 四、对外承包工程出现波动

拉丁美洲是中国对外承包工程的重要市场。2014 年，中国对拉丁美洲承包工程业务出现波动，新签合同额 164.7 亿美元，同比下降 10.1%；完成营业额 131.8 亿美元，下降 1%；分别占当年在各国（地区）新签合同总额和完成营业额总额的 8.6% 和 9.3%。

按照新签合同额排序，主要国别市场为：阿根廷（65.1 亿美元）、委内瑞拉（43.2 亿美元）、巴西（12.2 亿美元）。前 10 大国别市场新签合同额合计为 158.6 亿美元，占当年拉丁美洲总额的 96.3%。

按完成营业额排序，主要国别市场为：委内瑞拉（50.1 亿美元）、厄瓜多尔（24 亿美元）、巴西（15 亿美元）。前 10 大国别市场完成营业额合计为 121.6 亿美元，占当年拉丁美洲总额的 92.2%。

中国企业对拉丁美洲对外承包工程新签合同额行业分布中，电力工程建设项目占 27.2%、交通运输建设项目占 22%、通讯工程建设占 15%、石油化工项目占 8.6%、房屋建筑项目占 5.4%。

## 第二节 发展前景

2015 年 1 月，中国—拉共体论坛召开，宣告中拉合作翻开新



的篇章。未来中拉双方将以中拉论坛为核心机制，加强经贸的灵活合作，着力拓展中拉经贸合作的广度与深度。能源资源、基础设施建设、农业、制造业、科技创新和信息技术等六大领域是双方产业对接与投资合作的重点。

### 一、投资总量将呈上升趋势

随着中国企业“走出去”步伐加快，拉美地区在产品、技术和设备的需求上与中国有较高的匹配度，越来越多的中国企业对拉美市场更加关注；中国与巴西、秘鲁、智利、委内瑞拉、厄瓜多尔、哥伦比亚等国家经贸关系持续深化，预期对拉美主要国家的直接投资将呈上升趋势。

### 二、基础设施建设和产能合作将更加突出

拉美多数国家迫切需要改变基础设施现状，中国企业未来在基础设施领域的投资合作将大幅增加。当前，中拉双方都面临着经济结构调整和发展模式转变的重要任务，基础设施建设和产能合作将成为未来中拉经济合作的重大领域。2015年5月，李克强总理访问拉美四国期间，签署了70多项合作协议，涉及产业合作、基础设施及自贸区建设，包括矿产、能源、农业、金融、科技、航天等领域，并提出了中拉产能合作“3×3”模式，即契合拉美国家需求，共同建设物流、电力、信息三大通道，实现企业、社会、政府三者良性互动，拓展基金、信贷、保险三条融资渠道。可以预计未来数年内中国在拉美将形成市场导向型、效率导向型以及资源导向型的多元化投资格局。

### 三、投资合作方式将更加灵活多样

中国企业对拉美地区跨国并购和绿地投资都将更加活跃。同时，基础设施成为最有潜力的合作领域，中国企业未来将采取并购、合资、工程总承包（EPC）、PPP 等多种形式积极参与电力、港口、公路、铁路和桥梁等项目建设。不论在传统领域还是新兴领域，未来中国与拉美地区投资合作方式都将更加灵活多样。

#### 四、部分国家仍存在一定投资风险

拉丁美洲部分国家国内经济衰退，传统政治格局有所改变，影响了经济政策的持续性与稳定性。有的国家投资政策环境尚存一些不利因素，如税收种类多，税率高；生产成本高，运输服务不完善，收费高；办事时间长；法令、法规繁多复杂，且经常会颁布一些临时措施，使外资企业难以很快适应；外企人员难以获得工作签证；雇用和解聘雇员困难，劳资纠纷时有发生。中国企业在投资前应做好风险防控预案。

### 第四章 北美洲

北美洲地区市场环境良好，经济发达，政治稳定，法律制度健全，正逐渐成为中国企业对外直接投资主要目的地之一。

#### 第一节 合作现状

近年来，中国对北美洲地区的直接投资呈现上升趋势。2014年，中国企业对北美洲投资行业日益多元化，涉及金融业、采矿业、制造业等，同时对北美洲地区企业的并购也远较其他区域活跃。

##### 一、投资流量呈上升趋势

2014年，中国对北美洲直接投资流量为92.1亿美元，同比增长88%，在中国对外直接投资流量总额中所占比重达7.5%。截至2014年末，中国在北美洲地区的投资存量为479.5亿美元，占中国对外直接投资存量的5.4%。

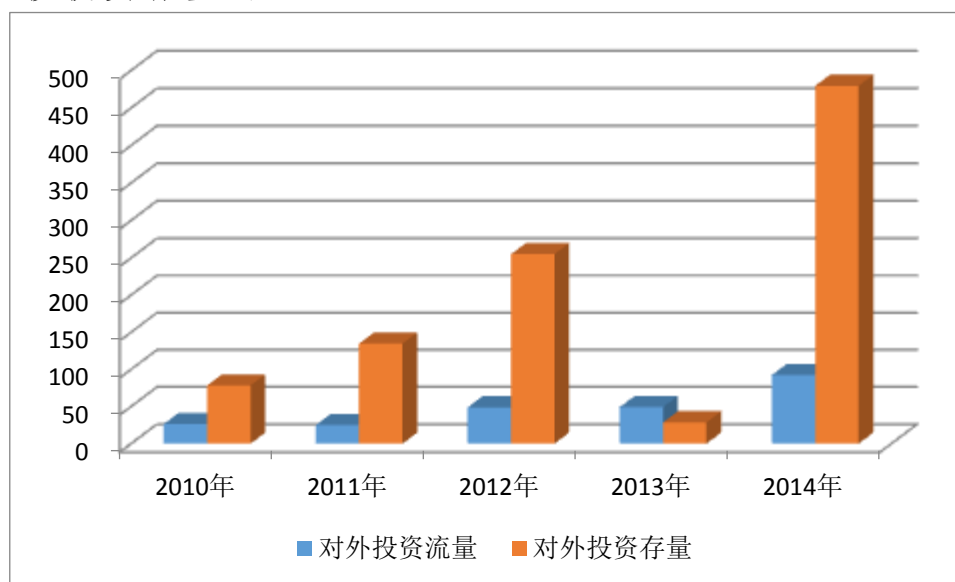


图 3-10： 中国对北美洲直接投资流量和存量（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014年度中国对外直接投资统计公报》。

## 二、国别（地区）分布较为集中

中国与加拿大《关于促进和相互保护投资的协定》的生效，以及中美 BIT 谈判推进等制度安排，进一步促进双向投资。2014 年对北美洲投资主要分布在美国、加拿大。其中，对美国的投资占对北美洲投资流量的 82.5%，达 76 亿美元。

截至 2014 年末，中国在北美洲投资存量主要分布在美国、加拿大。其中，美国占北美洲存量总额的 79.3%，年末投资存量 380.1 亿美元。

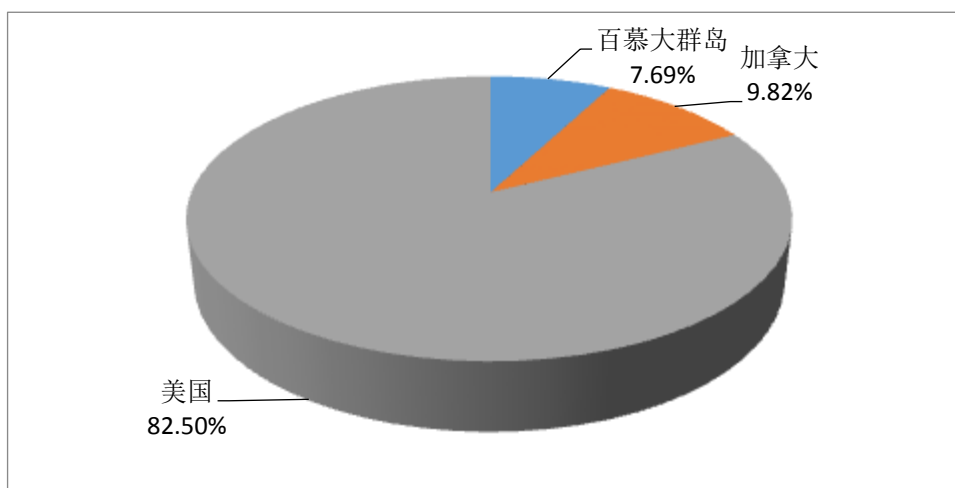


图 3-11：中国对北美洲直接投资流量国别和地区分布

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

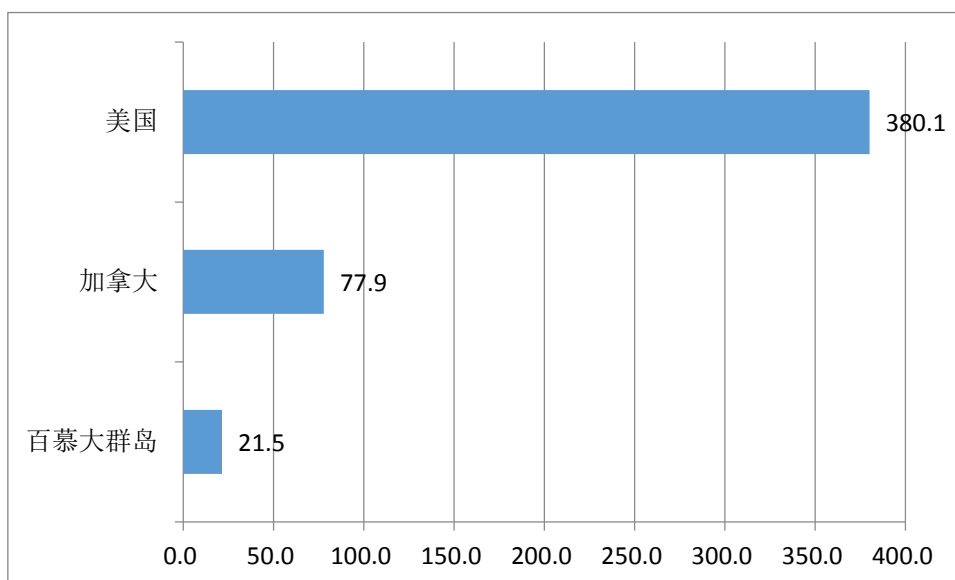


图 3-12：中国对北美洲直接投资存量国别和地区分布（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

截至 2014 年底，中国企业在北美洲设立的境外企业近 3800 家，占境外企业总数的 12.7%。投资覆盖率达 75%，主要分布在美国、加拿大等。其中，在美国设立的境外企业数量仅次于中国香港，雇用美国当地员工 4.65 万人。

### 三、行业分布领域多元

截至 2014 年末，中国企业对北美洲投资存量主要分布在 5 个行业领域，依次为：金融业（33.9%）、采矿业（17.5%）、制造业（15%）、租赁和商务服务业（6.6%），以及房地产业（6.5%）。上述 5 个行业投资存量合计为 380.9 亿美元，所占比重高达 79.5%。

对美国投资存量主要行业主要包括：金融业（38.8%）、制造业（17.2%）、采矿业（11.7%）、房地产业（7.8%），以及批发和零售业（6.8%）。

#### 四、并购较为活跃

北美洲是中国企业境外并购最主要的目的地之一。从并购项目金额看，对北美洲地区企业的并购金额占同期中国海外并购总金额近 20%。2014 年中国企业对外投资并购项目分布在全球 69 个国家（地区），从实际并购金额看，美国和加拿大分别位列第 2 位和第 5 位，且大多通过中国企业设立在离岸金融中心的境外企业再投资完成。

#### 五、对外承包工程保持增长

北美洲，特别是以美国为代表的建筑市场是世界上竞争最激烈的建设市场。2014 年，中国对北美洲承包工程业务保持增长，新签合同额 32.9 亿美元，同比增长 2 倍；完成营业额 20.2 亿美元，增长 60.3%；分别占当年在各国（地区）新签合同总额和完成营业额总额的 1.7% 和 1.4%。

按照新签合同额排序，主要国别市场包括：美国（29.2 亿美元）、加拿大（3.7 亿美元）。新签合同额合计为 32.9 亿美元，占当年北美洲总额的 99.9%。

按完成营业额排序，主要国别市场包括：美国(18.9 亿美元)、加拿大(1.2 亿美元)。完成营业额合计为 20.1 亿美元，占当年北美洲总额的 99.8%。

中国企业对北美洲对外承包工程新签合同额行业分布中，房屋建筑项目占 61.1%，交通运输建设项目占 7.6%，通讯工程建设占 6%，制造加工设施建设项目占 5.5%，石油化工项目占 5%。

## 第二节 发展前景

预期未来一段时间，中国企业对北美洲直接投资总额将继续上升，投资行业更加多元化，且更多采用并购或合资的投资方式。

### 一、投资总量将保持增长

中国与加拿大《关于促进和相互保护投资的协定》于 2014 年 10 月 1 日起正式生效，这将有效保护中加企业的正当权益，营造公平、透明与友善的投资环境，有助于进一步促进双向投资。2015 年 6 月中美两国在第十九轮中美投资协定谈判中首次交换了负面清单，正式开启负面清单谈判，具有里程碑意义。2015 年 9 月习近平主席访美，包括中美发展合作及建立交流沟通机制谅解备忘录的签署等制度安排，以及中美将强力推进 BIT 谈判等共识，为中美双边贸易投资合作建立了制度框架。在互联网、农业、商业等多领域签署的不少合作协议，既拓展了两国合作领域，又为相关行业带来实实在在的机会和利益。中国和北美洲投资合作空间将更为广阔。

北美洲良好的投资环境和巨大的市场容量对中国企业形成强

大的吸引力，中国政府持续简政放权，中国企业自身实力逐渐增强，预期中国对北美洲直接投资将保持上升态势。

## **二、投资领域多元化**

中国企业在境外投资的领域越来越广泛，已不再仅仅集中在自然资源类行业，高端制造业，包括房地产、高科技、基础设施和生物制药行业，都开始有所涉及。互联网产业受到广泛关注，美国和加拿大集聚了全球最顶尖的信息技术人才，中国企业和北美洲企业未来将进一步加强双方在互联网领域的投资合作。

## **三、第三方合作将有所加强**

随着中国企业整体实力的上升和国际化经验的丰富，预期对北美洲地区投资将更多采用并购和合资的方式。中加投资保护协定的落实将推动中国企业赴加投资方式更趋多元化，可以通过交易所、上市公司投资等渠道间接投资。

此外，中美第三方合作将有所加强，美方前瞻性技术和设计理念同中方工业配套和建设运营能力相结合，将不断提升双方合作水平，为全球可持续发展贡献力量。

## **四、竞争将更加激烈**

北美洲市场开放度高，竞争十分激烈，市场中来自美加本土、欧洲、日本等国的品牌繁多，中国企业将面临激烈竞争。此外，安全审查仍然是部分中国企业必须面对的投资关卡。

## **第五章 欧洲**

中国企业对欧投资力度不断加大，欧洲在中国对外投资合作中

的重要性将与日俱增。

## 第一节 合作现状

2014 年，中国对欧洲国家投资势头强劲，欧洲成为中国对外投资增长率最高的地区之一，中欧开展投资合作有着巨大的潜力。

### 一、投资呈稳步上升趋势

2014 年，中国对欧洲直接投资流量为 108.4 亿美元，同比增长 82.2%，在中国对外直接投资流量总额中所占比重为 8.8%。截至 2014 年末，中国在欧洲地区的投资存量为 694 亿美元，占中国对外直接投资存量的 7.9%。

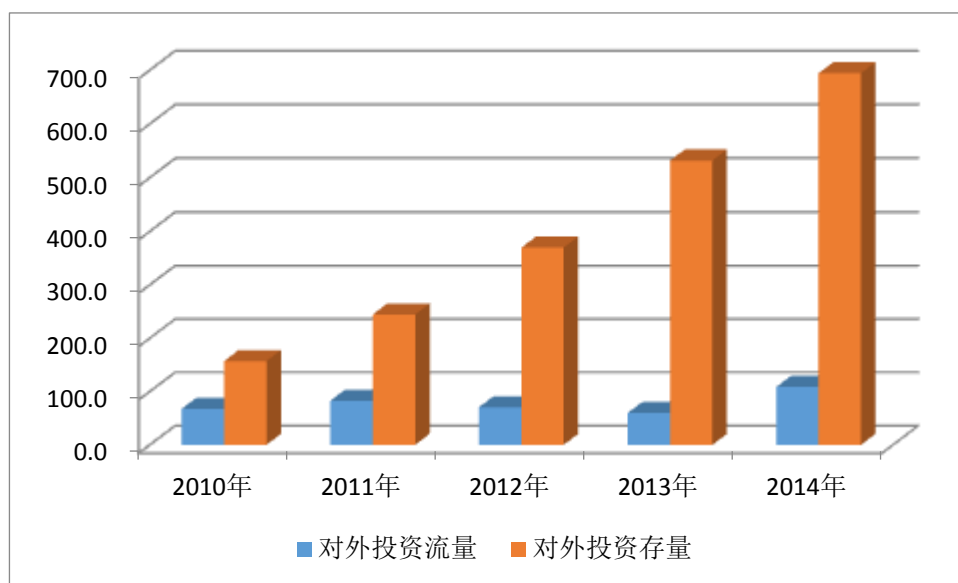


图 3-13：中国对欧洲直接投资流量和存量（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

### 二、国别（地区）分布较为集中，市场覆盖率高

2014 年对欧洲投资主要分布在卢森堡、英国、德国、荷兰、俄罗斯等国。其中，对欧盟的投资占对欧洲投资流量的 90.3%，达



97.9 亿美元；对卢森堡的投资流量为 45.8 亿美元，占对欧盟投资流量的 46.8%。截至 2014 年末，中国在欧洲投资存量主要分布在卢森堡、英国、俄罗斯、法国和德国等国。欧盟占欧洲存量总额的 78.1%，年末投资存量 542.1 亿美元。

截至 2014 年底，中国企业在欧洲设立的境外企业超过 3300 家，占境外企业总数的 11.2%。投资覆盖率达 85.7%，主要分布在俄罗斯、德国、英国、荷兰、法国、意大利等国。其中，在欧盟设立境外企业超过 2000 家，已覆盖欧盟的全部 28 个成员国，雇用外方员工 7.39 万人。

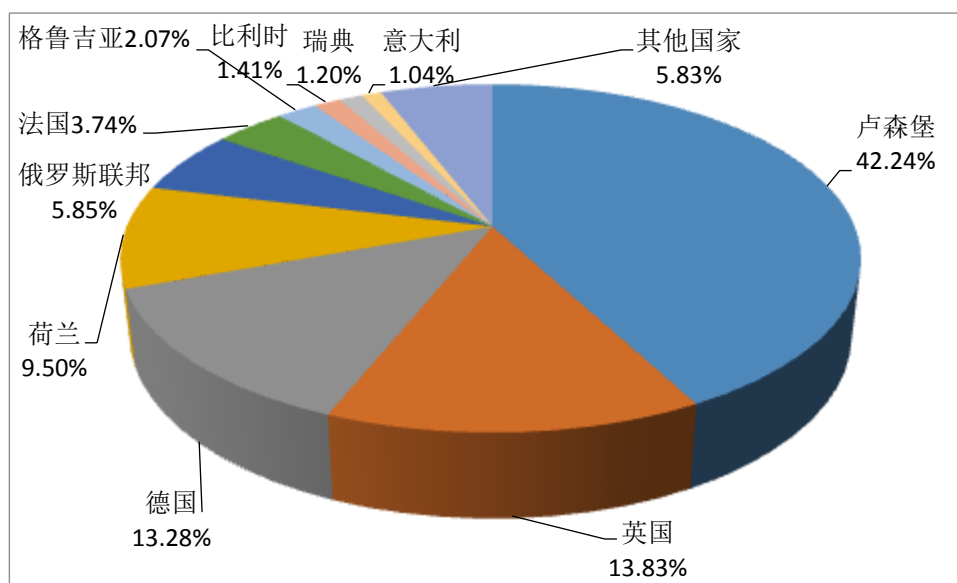


图 3-14：中国对欧洲直接投资流量国别和地区分布

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

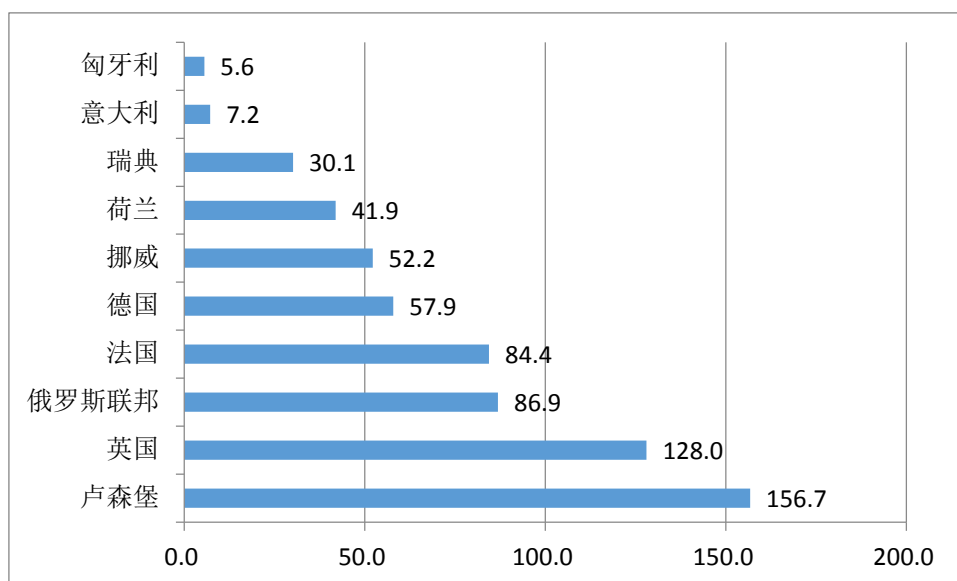


图 3-15：中国对欧洲直接投资存量前 10 大国家（地区）分布（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

### 三、投资行业领域不断拓宽

截至 2014 年末，中国企业对欧洲投资存量主要分布在 5 个行业领域，依次为：租赁和商务服务业（23.3%）、金融业（19.8%）、制造业（16.9%）、采矿业（15.5%）、批发和零售业（7.9%）。上述 5 个行业投资存量合计为 579.1 亿美元，所占比重达 83.4%。中国对欧洲投资重心逐渐由以制造业、采矿业为主转移到全产业链的投资。

对欧盟投资存量主要行业主要包括：租赁和商务服务业（27.5%）、金融业（23.5%）、制造业（16.2%）、采矿业（9.4%），以及批发和零售业（9.2%）。

截至 2015 年 11 月底，在建的境外经贸合作区中有 25 个位于欧洲地区。

### 四、并购成为对欧投资的主要方式

中资企业通过并购来获得欧洲的专有技术、品牌、技能等，增强企业在相关领域的国际竞争力。商务部统计数据显示，2014年中资企业在欧洲投资并购项目主要集中在意大利、德国、法国、荷兰、英国等国家。主要并购项目包括：国家电网 26.3 亿美元收购意大利存贷款能源公司 35% 股权，成为行业内年度最大金额并购项目；三胞集团控股的南京新百 2 亿英镑收购英国老牌百货公司 House of Fraser（福瑞泽）89% 的股权，是中国企业最大的单笔零售业境外投资项目；中国弘毅 9 亿英镑收购英国餐饮连锁企业 PizzaPress；东风汽车公司 8 亿欧元收购法国标致雪铁龙集团 14.1% 的股份等。

## 五、对外承包工程出现下滑

2014 年，受地区经济复苏缓慢、消费市场低迷，以及基础设施需求不足等因素的影响，中国对欧洲承包工程新签合同额 103 亿美元，同比下降 9.8%；完成营业额 71.5 亿美元，下滑 13.1%；分别占当年在各国(地区)新签合同总额和完成营业额总额的 5.4% 和 5%。

按照新签合同额排序，主要国别市场为：波斯尼亚—黑塞哥维那（20.6 亿美元）、俄罗斯（19.6 亿美元）、法国（19.5 亿美元）、黑山（11.1 亿美元）、英国（5.5 亿美元）。前 10 大国别市场新签合同额合计为 90.7 亿美元，占当年欧洲总额的 88.1%。

按完成营业额排序，主要国别市场为：法国（14.8 亿美元）、白俄罗斯（11.8 亿美元）、俄罗斯（11.6 亿美元）、英国（4.8 亿美元）、德国（3.8 亿美元）。前 10 大国别市场完成营业额合计为 58.4 亿美元，占当年欧洲总额的 81.7%。

中国企业对欧洲承包工程新签合同额行业分布中，通讯工程

建设项目占 36.4%，交通运输建设项目占 22.5%，电力工程建设项目占 16.9%、房屋建筑项目占 11.1%。

## 第二节 发展前景

受欧债危机的影响，欧盟内部改革面临着较大的压力，欧洲国家与中国加强经贸合作的意愿增强；中俄加强合作机遇良好。未来中国与欧洲各国的战略合作将进一步加强，推动双边经贸合作不断扩展和深化。

### 一、中国对欧投资规模有望继续扩大

欧洲各国正逐步走出金融危机和欧债危机的阴霾，宏观经济形势和投资环境都将持续改善。一方面，欧洲国家经济复苏缓慢，需要吸引外资为本国经济“活血”，并采取相应措施放宽外资准入限制，中国企业赴欧投资面临更有潜力的消费市场、更具可预见性的政策环境、更为稳定的合作机遇；另一方面，在中国经济转型的大背景下，随着中国“一带一路”倡议的实施和中欧投资协定谈判的不断推进，越来越多的中国企业看好欧洲市场，将欧洲作为首选投资目的地，预期中国对欧投资规模将不断扩大。

### 二、并购仍将是中国企业投资欧洲的主要方式

欧洲市场为中国企业提供了更多并购的机会，并购欧洲优质企业也是中国产业结构调整和经济转型升级的内在需求。中国经济正处于转型升级的关键时期，产业结构不断调整，中国企业并购需求更多地转向对技术、品牌、渠道等领域，欧洲成为其并购的首选目的地。

### 三、中国在欧投资领域更加多元化，产能合作和第三方合作将有所拓展

欧盟构建泛欧交通网络等基础设施项目与中国倡导的“亚欧互联互通”有许多共通之处，将进一步促进中欧在基础设施领域的合作。欧洲国家在新能源、节能环保技术方面处于领先地位，中国在该领域有着较大的需求，这将进一步促进双方在新能源、新材料、信息技术、生物、航空航天等新兴产业领域的合作。中俄经贸往来和投资合作潜力巨大，中俄双方正在努力放宽投资限制。俄罗斯财政部计划取消对中国投资者在其金融市场的投资限制，这将扩大两国资本流动规模。预计中俄经贸合作将在能源、贸易、投资和金融等领域进一步加强。中东欧国家市场潜力大，有产业升级的需求，预计中国与该地区各国在产能合作、基础设施建设等方面将迎来较大进展。

李克强总理 2015 年 6 月访问欧洲期间，中法两国领导人见证双方签署了《开发第三方市场合作协议》。9 月中法第三次高级别经济财经对话达成一项重要共识，即 2016 年中法会在非洲开启三方合作。中欧第三方合作的力度将不断增强。

### 四、中欧合作风险依然存在

欧洲经济复苏缓慢，从长期看，欧洲经济仍需致力于结构性改革，经济长期好转存在不确定性。欧元区和欧盟内部发展不均衡、经济增长不同步的问题依然比较突出。此外，部分国家失业率较高、移民问题等也给中资企业投资欧洲带来不稳定因素。

## 第六章 大洋洲

中国和大洋洲国家经济互补性很强，合作潜力巨大。

## 第一节 合作现状

2014 年，中国在大洋洲的投资规模继续扩大，投资行业仍以采矿业为主。中国企业赴大洋洲投资区域涵盖澳大利亚、新西兰、巴布亚新几内亚、萨摩亚、瓦努阿图等国家和地区；其中，对澳大利亚的投资额占 90% 以上。

### 一、投资规模持续扩大，但占比依然较小

2014 年，中国对大洋洲直接投资流量为 43.4 亿美元，同比增长 18.6%，在中国对外直接投资流量总额中所占比重为 3.5%。截至 2014 年末，中国在大洋洲地区的投资存量为 258.6 亿美元，占中国对外直接投资存量的 2.9%。

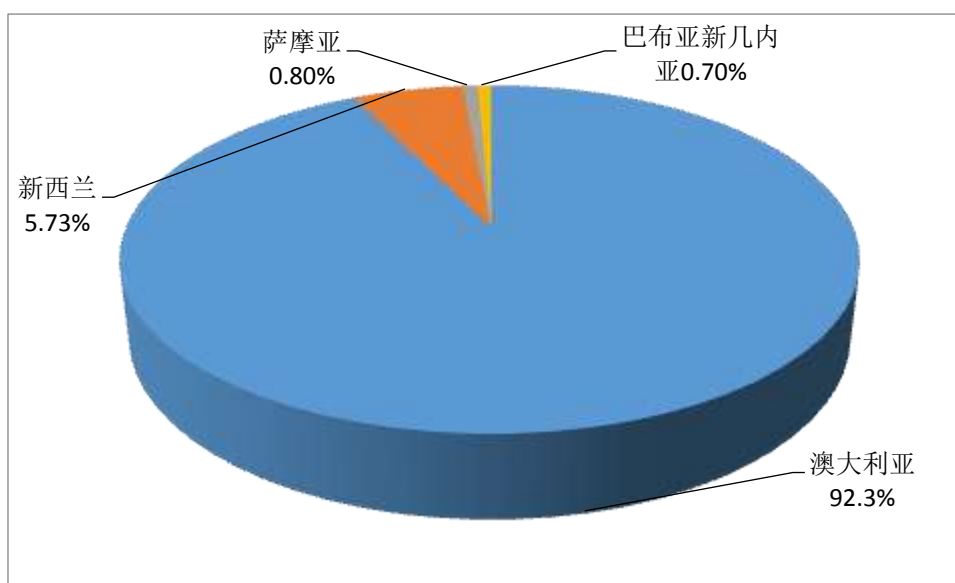


图 3-16：中国对大洋洲直接投资流量和存量（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

### 二、投资区域仍相对集中

2014 年对大洋洲投资主要分布在澳大利亚、新西兰和巴布亚

新几内亚等国。其中，对澳大利亚的投资占对大洋洲投资流量的93.4%，达708.7亿美元。

截至2014年末，中国在大洋洲投资存量主要分布在澳大利亚、新西兰和巴布亚新几内亚三个国家。其中，澳大利亚占大洋洲存量总额的92.3%，年末投资存量238.8亿美元。

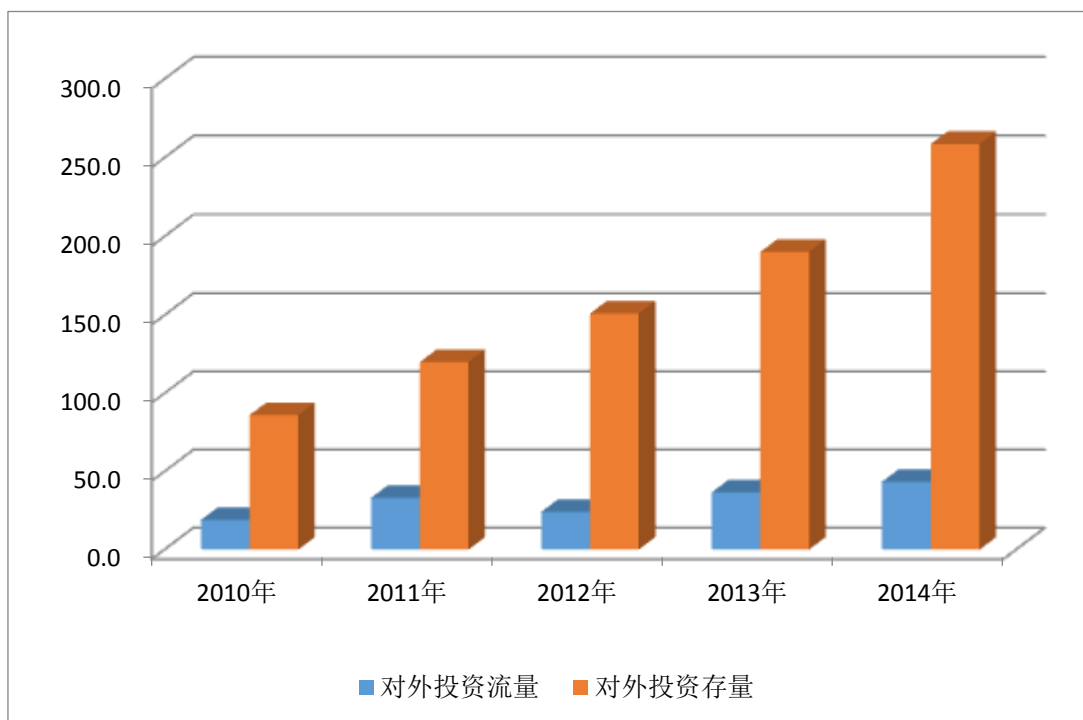


图 3-17：中国对大洋洲直接投资流量国别和地区分布

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局，《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

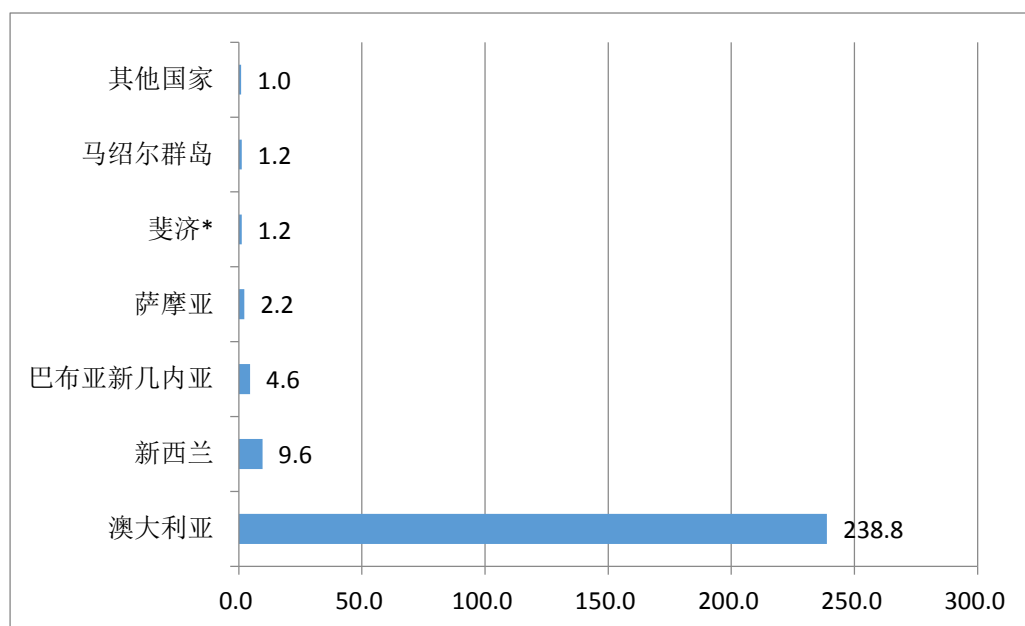


图 3-18：中国对大洋洲直接投资存量主要国家（地区）分布（单位：亿美元）

数据来源：商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

### 三、投资行业以采矿业为主，制造业有所增加

截至 2014 年末，中国企业对大洋洲投资存量主要分布在 5 个行业领域，依次为：采矿业（65.5%）、金融业（7.5%）、房地产业（7.2%）、农林牧渔业（4.1%），以及制造业（3.7%）。上述 5 个行业投资存量合计为 227.4 亿美元，所占比重高达 88%。

对澳大利亚投资存量主要行业主要包括：采矿业（69.6%）、地产业（7.6%）、金融业（7.3%）、制造业（3.4%），以及租赁和商务服务业（3.3%）。

### 四、境外企业覆盖半数市场

截至 2014 年底，中国企业在大洋洲设立的境外企业 900 多家，占境外企业总数的 3.1%。投资覆盖率为 50%，主要分布在澳大利亚、新西兰、巴布亚新几内亚、斐济、萨摩亚等国。其中，在澳大利亚设立境外企业近 600 家，雇用外方员工 8400 多人。



## 五、对外承包工程小幅下降

中国与大洋洲国家在承包工程、基础设施领域的合作已具备一定的基础。2014年，中国对大洋洲承包工程新签合同额19.9亿美元，同比下降3.4%；完成营业额22.5亿美元，增长9.8%；分别占当年在各国（地区）新签合同总额和完成营业额总额的1%和1.6%。

澳大利亚和巴布亚新几内亚是中国企业在大洋洲地区最大国别市场，新签合同额合计14.4亿美元，占大洋洲市场的72.2%；完成营业额合计18.5亿美元，占大洋洲市场的82.4%。

中国企业对大洋洲对外承包工程新签合同额行业分布中，房屋建筑项目占43.2%、交通运输建设项目占14.5%、通讯工程建设项目占12.3%。

## 第二节 发展前景

大洋洲国家与中国经济互补性强，一直是中国经贸合作的重要伙伴，双方具有广泛的共同利益，合作潜力巨大。

### 一、投资规模将保持增长

澳大利亚和新西兰均为亚投行的意向创始成员国，两国与中国的合作机制也日趋完善，均签有自贸协定和货币互换协议，发展机遇进一步增多，投资合作前景光明。南太平洋是海上丝绸之路的重要支点。近年来，习近平主席多次会晤斐济、瓦努阿图、巴布亚新几内亚等岛国的领导人及代表，各方均表示愿深化务实合作。中国企业在大洋洲将开拓更广阔的投资空间，投资规模将保持增长。

## 二、投资合作领域将更加多元化，基础设施领域合作潜力巨大

澳大利亚、新西兰等国家基础设施建设、农业和食品、资源能源、服务业等领域均有吸引外资的需求。澳大利亚、新西兰和巴布亚新几内亚在未来几年均有基础设施建设方面的发展规划，主要涉及港口、电力、通讯、交通等领域。中国企业应抓住机遇，加强同大洋洲国家的基础设施领域合作。中国快速发展的工业化与城镇化使得农业资源和农业人口逐渐减少，但对农产品的需求及质量要求却直线上升，中国企业可以充分利用大洋洲丰富的农牧业资源，加强农业与食品领域的投资合作。此外，由旅游业带动起来的相关基础设施建设及高级服务业等领域的投资机会也逐渐增多。中国企业应努力开拓新的投资领域，推动对大洋洲投资领域的多元化发展。

## 三、投资合作仍面临一定挑战

由于农业投资涉及大量土地交易，2015年11月25日，澳大利亚议会通过《外资并购法》修正案，下调农业土地外资审查限额至1500万澳元；农业综合开发限额下降至5500万澳元。中资企业赴澳投资农业时，应充分尊重澳方有关法律，缓解澳民众忧虑。

新西兰对外资参与当地基础设施投资没有明确的限制，但在基建技术标准、执业资格、务工许可、环境保护等方面要求均较高，目前尚无中资企业进入新西兰基础设施建设领域的成功案例。中国企业在计划赴新投资前应充分考虑这些风险。

## 第四篇 产业合作篇

2014年，中国对外直接投资涵盖了国民经济的18个行业大类，其中，制造业是中国企业“走出去”开展国际产能合作的重点领域。

中国制造业门类齐全、链条长，增加值占全球23%，是制造业第一大国。以轻工、家电、纺织服装为主的传统优势产业，以电力设备、工程机械、通信设备、高铁和轨道交通为主的装备制造优势产业，以钢铁、电解铝、水泥、平板玻璃为主的富余产能优势产业，在规模、技术、人才等方面，具有明显的国际竞争力。2014年以来，国际产能和装备制造合作快速发展，对拉动外贸出口、促进产业转型升级、深化双边经贸合作起到了重要作用。当前，许多发展中国家正在加快推动工业化，以实现经济快速发展，中国优势产业“走出去”开展国际产能合作面临前所未有的发展机遇。

本篇重点选取轨道交通、电力、汽车、钢铁、通讯、工程机械等行业，分析重点国际产能合作领域的发展特点、面临的机遇和挑战，以及未来的发展路径。

### 第一章 轨道交通

中国城市轨道交通装备产业的国产化，从15年前开始，通过引进消化吸收和自主创新，在整车、信号等多个关键技术领域，从跟跑到并跑到领跑，已经进入完全自主化和高端制造出口升级的国际化发展新阶段。中国铁路行业门类齐全，在设计咨询、装备制造、工程建设、运营管理等方面能力强、经验丰富，铁路设

计和施工企业也积累了大量的海外经验。中国拥有世界上规模最大、速度最快、现代化程度最高、管理经验最丰富的高铁网络，已建成运营近 1.7 万公里，占全球的 55%。时速 300 公里高铁线路长达 9600 公里，占全球 60%。年运送人次高达 9.1 亿，占全球高铁年运送旅客人次的 55%。近年来，中国高铁在海外市场取得重大突破，将进一步带动国内经济转型和产业升级。

## 一、国际合作概况

**（一）规模快速增长。**中国铁路企业抓住全球基础设施建设稳步发展的有利时机，积极开拓国际市场，轨道交通领域对外承包工程取得重大突破。2014 年签订合同额 247 亿美元（同比增长 3 倍多），完成营业额 76 亿美元（同比增长 31.3%）。2014 年，中国企业出口内燃机车、电力机车、城轨、地铁车辆等轨道交通装备 36 亿美元，同比增长 19.5%。

**（二）市场布局日益多元化。**中国铁路“走出去”项目地区分布不断拓展，主要市场集中在尼日利亚、阿根廷、苏丹、阿尔及利亚、土库曼斯坦等亚非拉地区国家。2014 年，出口轨道交通装备市场覆盖全球 70 多个国家和地区。随着铁路“走出去”项目的成功实施，不仅为当地的现代化发展和民众生活水平的改善作出了积极贡献，而且进一步深化了中国与有关国家的经贸合作。

**（三）产业集中度较高。**中国高铁、轨道交通等铁路装备企业产能基本饱和，产业集中度较高，中车占据国内 95% 的市场份额。在分布地区上，轨道交通行业企业主要集中在山东、江苏、北京、湖南等省市。2014 年，四省市出口额占全国的 52.3%，其中山东省

出口增速接近 300%。

**（四）大项目增加。**2014 年，中国企业参与的境外轨道交通类项目 348 个，比 2013 年增加 113 个。2014 年 3 月，北车、南车集团中标南非 28 亿美元的 591 台内燃、电力机车采购合同，是高端铁路装备海外最大订单。7 月，中国企业承建的首个高铁项目——土耳其安伊高铁二期项目成功开通，成为“一带一路”建设早期收获的重要成果。11 月，中铁建公司签署 120 亿美元尼日利亚沿海铁路项目合同，是迄今中国最大对外承包工程项目。2015 年中国再次在激烈竞争中脱颖而出，中标印度尼西亚雅万（雅加达—万隆）高铁项目，充分展示了竞争优势。

**（五）合作方式渐趋多样化。**在中国铁路“走出去”过程中，BOT（建设—经营—移交）模式曾是较为常见的合作方式。如 2011 年，中国铁路工程总公司与缅甸铁道运输部签署缅甸皎漂—昆明铁路的谅解备忘录，项目采取 BOT 方式，由中缅双方共同合作，计划投资 200 亿美元，中方负责筹措大部分建设资金，拥有 50 年运营权。目前，企业进入国际市场的方式日益多样化，逐步探索 BT 等方式，探讨用资源和能源换项目，由此建立长效合作机制，保障双方权益。

## 二、机遇和挑战

**（一）全球轨道交通装备行业增长态势强劲。**近几年轨道交通装备行业呈现强劲的增长态势。一方面，广大亚、非、拉地区国家为加快本国经济社会发展和现代化、城镇化进程，对铁路建设的需求非常迫切；另一方面，许多发达国家的铁路基础设施也正面

临升级改造，出于资金和技术等方面的考虑，也希望与中方开展合作。据国外机构统计，轨道交通装备行业产值从 2010 年的 1310 亿欧元增长到 2012 年的 1430 亿欧元、2013 年的 1620 亿欧元，预计未来每年还将有 3.4% 的年平均增长率，到 2018 年，全球轨道交通成套业的产值将突破 1900 亿欧元。

**（二）各类风险不断增加。**在中国高铁“走出去”取得了积极成效的同时，我们也应看到，境外铁路建设项目往往投资规模巨大，建设和运营周期长，不确定因素多，经济效益难以保障，且易受到项目所在国的政治、经济、法律政策、文化等多方面的外部环境因素风险的影响。

**（三）企业仍需整合资源。**中国轨道交通装备企业核心技术与国际先进水平仍有一定差距，且企业“走出去”主要集中在工程承包领域，生产项目突破难度很大。以往铁路施工、装备企业在走向海外过程中存在过度竞争现象，亟需整合资源，提升综合运营效率和实力，增强国际竞争力，优化市场营销环境。

### 三、推动轨道交通“走出去”的路径

在推动铁路“走出去”方面，中国政府正深入推进便利化措施，积极同有关国家建设政府间合作机制，丰富各类公共信息服务，鼓励并引导金融机构为企业融资提供便利，为铁路企业“走出去”创造良好条件和外部环境。为推进轨道交通“走出去”，可在以下方面进一步加大支持力度。

**（一）结合“一带一路”、周边互联互通、非洲“三网一化”等重大战略的实施，深化与有关国家和地区的经贸合作，有序推**

进铁路“走出去”。加大与“一带一路”沿线国家的合作，把握与拉美国家合作的机遇，抓好铁路建设协议落实和项目落地。

（二）做好规划引导和服务促进工作，通过发布对外投资合作国别地区指南和发展报告等指导性文件，引导铁路“走出去”企业深入了解国别环境，有序开展合作。

（三）推动金融机构业务创新，为铁路项目融资提供保障。

（四）加大多双边经贸平台建设，对外签署有关多双边投资合作协议，积极对外推介中国装备和中国标准，为加快铁路“走出去”创造良好外部环境。

（五）做好项目协调，充分发挥行业组织、驻外经商机构、境外中资企业商会的作用，规范市场竞争秩序。

## 第二章 电力

中国电力设备产业体系完善，在火电、水电、核电方面具备较强竞争力，哈尔滨电气、东方电气和上海电气等相关企业已批量生产 60 万千瓦超临界燃煤电站装备，并可制造百万千瓦级超超临界火力发电机组，水电机组技术开发能力基本达到国际先进水平，掌握具有自主知识产权的核电技术，电力设备产量连续十多年居世界首位。电力装备行业是“走出去”步伐迈得较大的行业，对外签约额总体保持稳步上升态势。

### 一、国际合作概况

（一）规模快速增长。在电力装备出口方面，2009—2014 年，中国发电机、锅炉等主要电力装备累计出口 628.9 亿美元，中国出口发电设备装机容量约占全球新增装机容量的 25%-30%，重点电力

设备出口额占全球的45.6%。截至2014年底，在对外承包工程方面，中国电力企业在境外开展电力工程建设项目2755个，合同额1885亿美元。在对外投资方面，中国企业共在境外设立电力企业340家，投资总额184亿美元。

**（二）区域分布广泛。**目前，中国电力企业“走出去”涵盖巴基斯坦、印度、赞比亚、埃塞俄比亚、阿根廷、意大利、葡萄牙等近百个国家，涉及亚洲、非洲、美洲、欧洲等区域，既有发展中国家，也有发达国家。

**（三）产业门类齐全。**从发电种类看，涵盖了火电、水电、风电、太阳能、核电、生物质能等领域，其中，火电、水电是中国电力企业开拓国际市场的主要领域，新能源是中国电力企业“走出去”的新增长点。从产业链看，包括了电站的设计、咨询、融资、建设、采购、运营等全产业链。从行业配套看，既包括电站建设，也包括电网建设。

**（四）合作方式多样。**随着中国电力企业实力不断增强，其参与国际市场的方式日益多样，从最初的设备供货，到目前的EP(设计—采购)、EPC（设计—采购—建设）、IPP（独立电站）、BOT（建设—运营—移交）、BOO（建设—拥有一运营）、PPP（公私合营）、并购、融资租赁等多种形式，中国电力企业“走出去”的水平不断提高。

## 二、机遇和挑战

**（一）国际电力市场需求巨大。**美国能源信息署预测，国际电力工业市场需求量将以年均2.3%的速度增长，新兴市场和发展中



国家电力需求年平均增长 3.9%。世界核能协会预测，2014 年至 2020 年全球核电市场将达 2 万亿美元。许多发展中国家和地区存在着很大的电力缺口，如尼日利亚电力需求量最低 2000 万千瓦，最高 6000 万千瓦，实际发电量仅 300 万千瓦。世界各国特别是发展中国家纷纷制定规划，大力发展电力基础设施，以促进本国经济发展。如土耳其计划 2023 年全国总装机容量达 1.3 亿千瓦，新建 1850 万千瓦火电站。

**（二）国际政治环境有利于企业开拓国际市场。**中国与世界各国特别是广大发展中国家保持着良好的政治关系。“一带一路”倡议提出后，受到国际社会的重视和欢迎，包括英国、法国等发达国家在内的各国期待与中国开展电力等基建工程合作，为电力企业“走出去”创造了良好的国际政治环境。

**（三）中国电力企业具备一定优势。**经过数年的摸索与实践，电力企业已经积累了一些“走出去”经验，并形成一定规模，如东方电气股份有限公司承建印度尼西亚龙湾 3X31.5 万千瓦燃煤电站项目、中国长江三峡集团公司收购葡萄牙电力公司 21.35% 股权项目、中国广核集团有限公司参与英国欣克利角 C 核电站项目、中国华电集团公司并购西班牙巴辛风电项目等。随着企业国际经营能力的不断增强，电力企业在技术、资金、设备等方面形成了一定优势，为进一步开拓国际市场创造了条件。

**（四）外部障碍和风险依然存在。**从外部看，大多数国家特别是发展中国家投入资金不足是首要问题，如尼日利亚每年电力投资需求 100 亿美元，而政府投入不到 10 亿美元。此外，中国电力企业还面临着有关国家安全形势不佳、非政府组织干扰、政策稳

定性不足、存在一定腐败现象等挑战。

**（五）内在局限有待突破。**从内部看，企业间过度竞争、技术标准国际认可度不高、融资模式单一、国际经营人材缺乏、轻视项目后期运营维护等不足也制约了中国电力企业“走出去”。如在某些国家一个电力项目有6至7家中国企业投标，甚至出现母公司与子公司、众多子公司间相互竞争的情况。一些国家电力项目明确规定不能使用中国标准，而是采用日韩或欧美标准。

### 三、推动电力“走出去”的路径

**（一）企业为主，不断提高国际经营能力。**企业发挥主体作用，坚持市场化原则，开展电力国际产能和装备制造合作。以传统承包工程为基础，结合中国电力企业在运营、维护、管理等方面的优势，逐步实现电力项目建营一体化。采用多种投资合作方式开拓国际电力市场，坚持属地化经营，重视环境保护，积极履行社会责任；通过自身培养和海外引进为“走出去”提供人才支撑；加强自主研发，重视自身质量管理，探索与其他国家企业共同开发第三方市场；大企业带动中小配套企业，电力投资企业带动电力设备、建设、运维企业，实现全产业链“走出去”；龙头电力企业探索投资建设境外经贸合作区。

**（二）政府引导，做好顶层设计和统筹协调。**将推动中国电力企业整装“走出去”作为实施“一带一路”战略、推进国际产能和装备制造合作的重要内容，规划重点，落实政策。尽快推进中国电力技术标准的翻译工作，促进与其他国家的电力行业标准互认，推动电力技术标准“走出去”。通过在国内使用自主电力技

术设备，为电力企业“走出去”提供业绩支撑。充分发挥中国电力企业联合会、境外中资企业商会作用，加强行业自律，维护企业间良好竞争秩序。

**（三）以新兴市场国家为目标区域，采取工程总包或装备供应方式，推动发电装备出口，支持企业打造海外营销体系和售后服务体系。**在能源资源丰富、亟需实现能源产业升级的国家，可以以产能合作为平台，建立电力输送合作关系；在电力缺口大，煤炭、水力、地热、太阳能等能源丰富的非洲国家，企业可积极参与当地电站建设、电网升级改造，带动设备出口；在拥有充沛的水力、阳光等发展条件，能源缺口巨大的拉美国家，企业可加强新能源交流合作，承建水力、风能、光伏发电工程，带动清洁能源产品和服务出口。

**（四）政策支持，实现资金来源多元化。**实现政策创新，加大对电力产业投资的资金支持力度，提高中国投资有限责任公司、丝路基金、中非基金、中国—东盟投资基金等股权投资公司和基金的参与度。研究加快推动人民币国际化，便利企业使用人民币跨境投资合作。鼓励政策性银行和商业性银行扩大对电力企业“走出去”的融资支持。

**（五）创新模式，探索电力合作新方式。**选择电力市场潜力较大、与中国关系较好的发展中国家，探索实行规划—项目—实施—运营—政府的政府间电力项目合作模式。中国企业通过公私合营（PPP）、建设—经营—转让（BOT）、独立发电厂（IPP）、工程总承包（EPC）等方式参与，中国的金融机构提供融资支持、中国的保险机构提供保险，项目建成后由中国的电力企业负责后期运营维护。

(六) 保障权益，织好投资合作安全网。加快与有关国家签署投资协定、避免双重征税协定等政府间协定，为企业境外投资合作创造有利外部环境。建立健全境外风险评估和防控机制，加强风险信息收集工作，及时发布预警提示或预警信息，制订风险应对预案。继续发挥境外中国公民和机构安全保护工作部际联席会议的牵头作用，完善境外安全风险预警机制和突发安全事件应急处理机制。综合运用外交、经济、法律等手段，切实维护电力企业境外合法权益。

### 第三章 汽车

当前世界汽车出口贸易额约占全球商品出口贸易总额的 1/10，在全球进出口贸易中有着重要地位。中国汽车企业不断探索海外合作模式，积极参与全球市场竞争。

#### 一、国际合作概况

(一) 产销情况。目前中国已连续多年成为世界第一汽车产销大国。2014 年中国汽车产销分别为 2372.29 万辆和 2349.19 万辆，同比增长 7.3% 和 6.9%，连续 6 年排名全球第一。其中，乘用车产销分别同比增长 10.2% 和 9.9%；商用车产销分别同比下降 5.7% 和 6.5%。汽车产业已成为国民重要支柱产业，2014 年全国汽车行业规模以上企业累计完成工业总产值 6 万亿元，约占全国工业总产值的 8%。

(二) 出口情况。2014 年，中国汽车出口 94.8 万辆，同比微降 0.1%；出口金额 138 亿美元，同比增长 7%，出口市场主要以发展中国家和新兴经济体低端市场为主。但中国汽车出口比例偏低，

仅为 5%左右，远低于德国 70%、韩国 60%、日本 50%、美国 20% 的水平。

**（三）对外投资情况。**截至 2014 年，中国汽车行业对外直接投资累计约 40.1 亿美元，境外设立企业约 230 家。

## 二、机遇和挑战

**（一）发展中国家汽车市场需求快速增长。**近年来，发达国家经济缓慢复苏，汽车市场保持相对稳定。而新兴经济快速回暖，汽车市场飞速增长。

**（二）中国汽车行业国际地位不断上升。**中国汽车产业在国际产业链分工中的地位不断上升，从以产品贸易为基础的初级阶段向以海外直接投资为主的中级阶段，继而向以品牌竞争为特征的高级阶段发展，从而从产业价值链的低端向高利润的中高端转移。

**（三）外部制约因素不容忽视。**当前，各大汽车集团分别加大了在新兴市场的资金和技术投入，将逐渐增加对新兴市场的投资，在全球进行更广泛的市场布局，国际市场竞争加剧。与此同时，以俄罗斯和印度为代表的新兴市场国家虽然具备一定的汽车工业基础，但政策多变，存在潜在风险。

**（四）企业自律和自我保护水平仍有待提高。**近年来，中国汽车企业在国际市场存在出现过度竞争现象，在一定程度上影响到海外市场的顺利开发。企业对各国市场的特征和规则尚待深入了解，在海外的自我保护能力仍有所不足，如品牌形象维护、知识产权保护、外方违约责任追究、反倾销诉讼等。

## 三、推动汽车“走出去”的路径

**（一）提供产业政策支持。**应制定中国汽车海外战略的产业政策，从制度层面支持企业“走出去”，协助企业引进国际先进技术和行业领军人才等。

**（二）加强公共信息平台建设。**中国汽车企业海外发展经验严重不足。应充分发挥政府和驻外经商机构的作用，建立市场信息平台，为中国汽车企业“走出去”提供必要的信息支持。

**（三）引导企业制定差异化市场策略。**引导企业针对不同市场的特点，制定差异化的进入策略。积极开拓发展中国家汽车市场，推动国产大型客车、载重汽车、小型客车、轻型客车出口。在市场潜力大、产业配套强的国家设立汽车生产厂和组装厂，建立并获取当地销售网络和维修服务中心。在欧美发达国家设立汽车技术和工程研发中心，并购国外技术实力强的汽车企业，提高自主品牌研发制造技术水平。通过对外援助打开当地市场，加大对周边国家和非洲地区的出口。

**（四）鼓励企业打造品牌，提高竞争力。**鼓励企业打造具有国际一流水平的汽车品牌，在产品（技术）、管理及服务的基础上形成品牌竞争力。产品要以技术为支撑，以服务为后盾，以提高性价比为目标，努力将中国文化融入汽车产品中，形成具有鲜明中国特色的汽车产品。售后服务应针对不同市场采取适当的服务策略，在配件方面应当逐步实现零部件本地化生产，降低零部件的采购周期和成本。

## 第四章 钢铁

中国是全球第一大钢铁生产国和出口国。2014年，粗钢产量

8.23 亿吨，占世界总产量的 49.5%；钢材出口 9392.6 万吨。目前，钢铁企业达到国际先进实物质量水平认定的钢材产品已达 500 多个。伴随着全球性的结构调整和开放合作，钢铁企业开展国际化经营是大势所趋。

## 一、国际合作概况

（一）钢材出口快速增长。2014 年，我国钢材出口 9392.6 万吨，同比增长 50.4%。2015 年上半年，累计出口钢材 5248 万吨，同比增长 28%，其中，出口目的国方面，对东盟出口钢材 1631 万吨，同比增长 45%，占钢材出口总量的 31%；出口品种方面，出口棒线材 1863 万吨，同比增长 52%，占钢材出口总量的 35%，出口合金板材 1037 万吨，同比增长 35%，占钢材出口总量的 20%。整体而言，东盟各国是钢材主要出口目的地，棒线材及合金板材等低附加值产品占钢材出口总数较大比例。钢铁行业主要分布在河北、江苏、山东、辽宁、山西等省市。河北省是钢铁生产第一大省，年产 1.7 亿吨生铁、1.9 亿吨粗钢和 2.4 亿吨成品钢材。江苏省钢铁出口居全国第一，2014 年出口金额占全国的 15.5%。

（二）钢铁企业积极“走出去”。2014 年，优势钢铁企业国际化经营进程加快，纷纷赴海外投资、设厂，如武钢集团、河北集团、德龙钢铁、天津钢管、青山不锈钢、四川罕王等公司。钢铁行业对外投资大多集中在上游矿产资源开发环节，以鞍钢、首钢为代表的龙头企业，在澳大利亚、马来西亚等铁矿石资源丰富地区建立了资源基地。中游冶炼环节对外投资很少，目前只在东南亚、非洲零星建立钢厂。目前投资国外铁矿项目多以需选贫矿资源为

主,已投产矿山项目仅13个,实际形成权益成品矿年供应量仅6200万吨,占进口总量的不到10%,与日本、欧洲等国家的50%以上相比,差距巨大。河北钢铁集团收购并全面接管南非PMC公司,使河北钢铁集团成为第一大股东,成功掌控了一个成熟运营的境外矿山项目。

(三)结合资源供给或市场需求就地新建钢铁企业的合作方式初见成效。河北钢铁集团借助PMC资源条件,与南非工业发展公司和中非基金公司合作建设南非500万吨钢铁项目,该项目是目前中国在海外投资建设的最大规模全流程钢铁项目。青山集团印度尼西亚青山工业园区正在建设,主要以不锈钢产业链为主导,从上游矿产开发、镍铁冶炼到不锈钢冶炼及不锈钢制品加工等打造整个产业集群。昆钢与越南钢铁公司各持45%股份合资建设的年产50万吨钢厂投产。天津钢管美国项目投产,首批石油套管在美国下井,产品正式迈入国际市场。

(四)成功并购海外企业,延伸产业链,为终端客户提供增值服务,巩固国际市场。河北钢铁集团增持全球最大的钢铁贸易与综合服务商瑞士德高国际贸易控股公司股权至51%,是中国钢铁企业第一次收购国际成熟商业公司。马钢成功收购世界四大高速铁路车轮、车轴和轮对的制造和研发企业之一的法国瓦顿公司,强化核心技术和“拳头”产品优势。

## 二、机遇和挑战

### (一) 总体判断

目前,国家大力推进“一带一路”战略和国际产能合作为钢



铁产业国际化经营创造了机遇、指明了方向。“一带一路”沿线大多是新兴经济体和发展中国家，普遍处于经济发展上升期或者亟需基础设施建设阶段，未来仍要走基础建设带动经济发展的道路。目前这些国家的钢铁产品存在较大的供应缺口，而中国发展钢铁产业有着丰富的经验和较高的国际认可度，开展互利合作前景广阔。

## （二）面临机遇

由于欧美等工业发达国家钢铁市场早已饱和，未来钢铁企业“走出去”境外建厂的目标国将大体锁定在“一带一路”沿线的新兴经济体国家。目前，一些“一带一路”沿线国家的钢铁工业及市场需求还处于成长期，这为在这些国家兴建现代化全流程钢铁企业提供了发展空间，在优先满足当地国内钢材市场需求的前提下，还可辐射周边国家。

随着钢铁市场的迅速发展，为吸引外资，营造良好投资环境，实现领域投资正规化，不少国家政府相继出台了有关优惠政策。例如：在某特定期限内免缴公司所得税或减少企业所得税；对在某特定地区经营特定行业的企业给予减免地方税与行政服务费等。

## （三）制约因素

中国企业投资国外铁矿项目普遍受到配套基础设施投资大、运输距离长、建设成本高、采选成本高等因素影响，项目成本偏高，竞争优势较弱。国际铁矿石价格一旦大幅下跌，部分项目或将面临亏损。“一带一路”沿线国家钢铁需求增长空间巨大，但

市场总体容量有限。企业国际化经营水平普遍不高，在“走出去”开发铁矿石资源过程中，存在多头对外、过度竞争、缺乏统筹协调、信息成本重复投入等现象。

### 三、推动钢铁“走出去”的路径

（一）以“一带一路”战略实施为契机，利用贸易投资平台、“走出去”投融资综合服务平台，以高铁、电力等大型成套设备“走出去”为牵引，引导优势钢铁企业到海外建设炼铁、炼钢、钢材等钢铁生产基地和加工配送中心，推进冶金装备自主创新和自主集成，带动先进装备、技术、管理出口。

（二）加强与“一带一路”国家产业协作，共同研究编制钢铁产能合作规划或指南，推动境外重化工园区建设。根据钢铁产业对外合作的资源指向和市场指向，指导企业组成由投资方、金融机构、施工企业、大型设备生产商和运营商等多方参与的联合体，抱团“走出去”，以成套设备出口、投资并购、承包工程等方式，在资源条件好、配套能力强、市场潜力大的重点国家建设炼铁、炼钢、钢材等钢铁生产基地，向上下游全产业链延伸。

（三）继续支持钢铁企业通过股权投资形式参股境外矿山，稳步推进具有成本优势的海外权益铁矿资源开发。支持有条件的企业集团或联合体采用独资、合资等多种方式，建立矿产资源境外生产供应基地。

## 第五章 通讯

近年来，中国通信企业在全全球市场上的地位日渐提高，并通过对外直接投资努力构建国际竞争优势。

## 一、国际合作概况

中国通讯设备制造业规模优势明显，通信终端设备产量占全球90%以上，无线网络设备占全球市场份额接近30%。龙头企业国际竞争力较强，技术水平处于全球领先水平，专利申请总量跃居世界前列，目前已有6家企业进入全球通信终端设备供应商10强。

**（一）通信设备出口快速增长。**2000年以来，我国通信设备出口年均增速高达46%，2014年通信设备出口430亿美元，同比增长10%。出口到全球140多个国家，进入日本、欧洲等发达国家市场，服务于全球前50家通讯运营商的45家，覆盖全球约1/3的人口。华为、中兴分别成为全球第一、第五大通讯设备供应商。

**（二）通讯领域对外投资合作发展迅猛。**截至2014年，通讯领域对外直接投资累计约147.8亿美元，境外设立企业约650家。2014年通讯工程建设类签订对外承包工程合同额150.9亿美元，承揽境外项目260个。相关企业通过“走出去”主动获取、配置全球资源，如华为在英国、俄罗斯等国设立了16个研发中心，在巴西、匈牙利、墨西哥等地设立了大型生产流水线；中兴在全球设有107家分支机构。

**（三）通信运营商积极开展股权投资开拓国外市场。**中国移动通过资本合作，投资入股境外运营商，主导或参与当地基础电信业运营。投资合作方式上，中国移动主要采用对外股权投资方式。2014年，中国移动参与国际投资合作金额约合8.8亿美元，总体发展趋势良好。

**（四）通信设备企业积极“走出去”提升研发实力。**中国通信设备企业通过“走出去”，进一步增强研发实力，强化主营业务。通信设备制造企业进行海外投资力度有所增强，华为、中兴、大唐等中国通信设备制造企业在国际通信设备市场上与爱立信、阿朗、思科、诺基亚等国外通信设备巨头同场竞技。华为已在德国、瑞典、英国、法国、意大利、俄罗斯、印度等地设立了多个研究所，并与领先运营商成立联合创新中心。中兴在印度、巴西建有工厂，在美国、法国、瑞典、印度等地设有研发机构。

**（五）通讯设备企业加强多元化发展。**为应对在海外市场面临的地区风险、投资壁垒等不利因素，中国主要通信设备企业加强多元化发展，由通信设备制造向 ICT 制造转型。2011-2013 年，华为、中兴相继调整组织结构，进一步完善在运营商网络、企业网和终端三大市场中的布局。在多元化战略指引下，国内企业的专业服务也由通信领域向 IT 领域延伸，引入云计算服务，打造新型服务化企业。

## 二、机遇和挑战

### （一）总体判断

预计 2015-2016 年 IC 市场趋于强劲；战略性新兴产业、信息消费、发放 LTE 牌照等相关产业持续利好；通信、工业、医疗、航空等领域市场空间较大；模拟器件、MEMS、传感器类产品增长显著；移动智能终端设备及可穿戴设备芯片增长较快；汽车电子芯片市场规模巨大、利润水平高。

### （二）面临机遇

一方面，以“一带一路”战略为契机，国家大力推动企业“走出去”，对外投资的政府审批手续进一步简化，国家各种扶持基金的设立，有利于企业进一步推动“走出去”布局。另一方面，中国通信企业国际地位进一步提高，国际名声越来越响，在价格方面中国企业较欧美厂商具有明显优势，已从拓展新兴市场发展到全面争夺发达国家市场。

### （三）主要挑战

一是外部制约因素。主要是部分国家依然存在政治壁垒，以及海外运营环境复杂多变的风险。各国法律环境差异较大，要充分了解并严格遵守东道国的各项法律规定，合法经营，注意法律风险。

二是随着集成电路产业整合的加速，在国际投资合作中“竞买”趋势明显，导致国外即使亏损的集成电路设计企业的估值也居高不下，再加上国外 IC 企业（主要是美国企业）控制 IP、高端装备、工艺与制程等 IC 产业链高价值市场，导致估值和评估工作均有较大困难，不利于海外并购。

三是企业跨领域经营，如中兴通讯通过展开资本合作，其行业已不局限于通讯设备制造，已扩大到新能源、体育等，对企业国际化战略布局能力和经营能力提出了考验。

### 三、推动通讯“走出去”的路径

为了在竞争激烈的全球通信市场中占有一席之地，中国通信企业需要通过选择适合的对外直接投资战略来建立自己的竞争优势，以企业品牌国际化战略、技术研发战略、核心产品战略、区

位选择战略以及建立战略联盟进一步提升企业国际竞争力。

**（一）推动企业收入来源多元化。**推动公司主业的国际化发展，持续提升国际化水平并开拓国际收入来源，同时积极拓展数字化服务新兴领域，创新拓展多样化经营模式，积极推进境外产业投资、并购及创新合作，积极利用直接投资、产业基金等投资模式，加强产业投资布局和多方合作共赢，努力推动实现收入多来源化。

**（二）鼓励企业多方式开拓国际市场。**政府为企业开拓海外市场优化政策环境、解决实际困难，支持通讯企业大力度开拓国际市场。鼓励企业采用并购、以服务带动设备的方式开拓欧美高端市场，对产品设备和服务进行有效的整合，为客户提供更好的服务，赢得客户的认可，从而为设备销售提供机会。鼓励企业寻找有优势互补的合作伙伴共同投资，以股东协议或公司章程明确约定双方的权利义务，采用合资方式涉足高风险行业。加强集成电路设计领域的国际投资合作，在风险可控的前提下，择机以参股、并购、重组等方式，获取相关 IP、提高市场占有率。

**（三）加快海外市场布局。**进一步巩固和扩大南亚、非洲、拉美等移动业务发展空间广阔的新兴市场，建立物流基地、售后服务中心、备件生产中心。扩大与美欧当地电信运营商产品准入合作，加强专利池的共建共享和专利相互授权合作。鼓励大型跨国通信设备企业开展全球产业链和价值链整合，提供全球通信产品与解决方案，提高品牌知名度和国际竞争力。

**（四）推广 PPP 模式与政府开展合作。**把握全球 4G 网络大规模建设和国家“一带一路”良好发展机遇，在新基础设施建设中

推广 PPP 模式，把控风险点，挖掘利润点，通过订立一系列合同来确立和调整项目公司的股东之间，项目公司与项目的融资方、承包商、专业运营商、原料供应商、产品或服务购买方、保险公司等其他参与方之间的权利义务关系，共同构成 PPP 项目的合同体系，保障资金需求。

## 第六章 工程机械

中国是全球最大的工程机械市场，产业门类齐全，高中低档产品兼具，整体实力位居世界前列。2014 年全行业实现营业收入 5175 亿元，11 家中国企业进入全球工程机械制造商 50 强，上榜企业数量与日本并列第一。

### 一、国际合作概况

(一)出口稳步增长。2014 年，我国工程机械出口 146 亿美元。除液压挖掘机外，其他工程机械中自主品牌出口比重达 90% 左右。中联重科、三一重工、徐工集团已成为国际知名的工程机械企业。中国工程机械行业下游关键零部件技术水平偏低，主要配套件包括发动机、液压阀仍需依赖进口，与发达国家进行第三方市场合作的空间较大。工程机械行业主要分布在河南、山东、江苏、湖南、上海、广东、广西、山西、辽宁等省区，江苏、上海、浙江、山东出口较多，占比总计达 57.1%。

(二)对外投资步伐加快。近年来，工程机械龙头企业对外投资步伐加快，主要集中在渠道建设、售后服务等环节，并购了一些发达国家具有知名品牌和核心技术的企业。截至 2014 年，我国工程机械领域对外直接投资累计约 23.1 亿美元，境外设立企业约

240 家。有关企业通过跨国并购获得发达国家具有知名品牌和核心技术的企业，例如，中联重科收购了意大利 CIFA 公司和全球混砂浆设备龙头企业德国 M-TEC 公司；徐工收购了德国施维英股权和两家欧洲零部件企业，德国混凝土机械制造基地建成投产，并正在积极建设海外售后服务网点；三一重工收购德国混凝土企业普茨迈斯特，柳工收购波兰 HSW 公司 Dressta 品牌。

## 二、机遇和挑战

（一）基础设施建设给工程机械行业发展带来了前所未有的机遇。受益于全球基础设施建设持续“升温”、中国高铁进军海外进程顺利推进以及“一带一路”战略的稳步实施，中国工程机械行业将兴起一股空前强烈的“走出去”热潮。

（二）中国企业已具备“走出去”的条件。中国工程机械行业在自主发展结合引进技术消化吸收的基础上，特别是近年的快速发展，已经形成规格系列化、型号多样化、生产规模化、质量标准化等比较竞争优势，为行业的国际化发展提供了强有力的保障。企业国际营销机构建设与海外市场的管理同步发展，国际营销网络日趋完善；不断培育和促进海外代理商的成长，渠道建设与管理更加规范，建立了覆盖全球的代理体系。

（三）外部制约因素。各国贸易保护主义抬头，关税及非关税壁垒、零部件本地化生产政策、本地工厂生产产品享受银行特别贷款优惠利率成为阻止外来者的常用手段，如俄罗斯、巴西大幅提高了进口关税，阿根廷进口许可申请及外汇汇出受到限制。安全与环保性能认证成为进军欧美市场主要羁绊。部分地区政治局



势不稳定，特别是一些传统主要出口市场的政治动荡及经济制裁，严重影响了中国工程机械在该区域市场的渠道拓展、业务销售及人员安全，企业有针对性的长期市场策略被迫中断。

**（四）内部制约因素。**目前中国工程机械出口门槛较低，海外市场秩序不够规范，售后服务成制约因素。核心技术距国外发达厂商尚有差距，关键部件依赖进口，关键技术有待突破。中国工程机械重大技术装备起步较晚，除自身能力、产品适应性、市场认知和用户接纳方面的不足外，国内施工企业对国外品牌的偏好和依赖也成为工程机械重大技术装备“走出去”的主要障碍。

### **三、推动工程机械“走出去”的路径**

**（一）鼓励工程机械企业在有条件的国家投资建厂，完善运营维护服务网络，进一步整合品牌、技术和渠道等全球资源。**结合境外重大基础设施建设项目实施，鼓励企业加强与境外承包工程施工企业、设备供应商之间的合作，积极开展融资租赁等业务，在有条件的国家投资建厂，完善运营维护服务网络建设，扩大设备出口。在市场需求大、配套条件较好的发展中国家投资建立制造厂和维修网点。重点面向欧洲、南美、东盟、独联体等市场需求较大、工业基础较好的地区，鼓励拉动设备产品出口，加大境外销售渠道和售后服务等方面的投资。

**（二）鼓励企业通过投资并购等方式到发达国家开展研发。**根据技术指向，鼓励企业通过投资并购等方式在欧美发达国家建设高端液压件、发动机、传动部件等关键零部件的研发和制造基地，设立研发中心，提高行业核心竞争力。

**（三）充分发挥信用保险的风险保障功能。**通过产品与服务创新满足企业开拓海外市场的多元化需求；将信用风险管理融入到企业的发展战略规划和日常经营管理之中，提升企业的国际化经营管理水平；发挥风险管理平台作用，从支持全产业链发展出发，促进行业构建更加理性、健康、均衡的发展格局。

## 第五篇 企业实践篇

本篇从跨国并购、转型升级、营销网络、品牌建设、技术研发、社会责任的角度，选取企业对外投资合作案例，从不同侧面反映我国企业国际化发展进程。

### 第一章 跨国并购

随着中国企业跨国并购数量的增多，企业在跨国并购中积累的经验也日益增加。深入分析中国企业在跨国并购过程中形成的独特经验，把握其中的特点和规律，有利于提升我国企业跨国并购的成功率。

#### 第一节 科学设计并购交易流程

北京王府井国际商业发展有限公司（以下简称“王府井国际”）并购中国春天百货集团（以下简称“春天百货”）成为国内百货零售企业全资收购香港上市公司、完成私有化并下市的第一个成功案例。王府井国际在经历了寻找和探索交易机会、设计交易架构、安排融资、私有化退市等一系列交易流程之后，成功实现了并购目标。

##### 一、研究立项确定收购对象

春天百货是一家在开曼注册，并在香港上市的百货公司。春天百货的外籍大股东通过境外持股公司持有春天百货 39.5% 的股权。王府井国际认为春天百货在业务层面符合其战略需要，在股权并购层面具有一定的可操作性。如果合并成功，王府井体系不仅将成为百货销售额最大的百货公司，而且在完善门店布局、新业态

开发、项目储备、高级管理人员储备等方面获得长足的发展。

在可操作性方面，存在有利因素和较大挑战。有利的是，首先春天百货因为新开门店较多导致利润水平下降，同时受到证券市场整体环境的影响，股价处于低水平，较 IPO 价格有显著折让，为并购打开机会窗口；其次，大股东持股比例较高，其他股权较为分散且多为财务投资人，只要与大股东达成协议后就可以控制春天百货。挑战在于香港下市和融资方面。由于家族控股的上市企业较多，香港鲜有下市案例。另外，香港的法律法规和香港联交所规则均侧重于保护小股东利益。最后，王府井国际自身资金有限，必须寻求外部资金的支持。

经公司董事会讨论，春天百货具有收购价值，虽然困难较大，但是为了企业的发展和实现中国第一百货的梦想，王府井国际决定正式立项，全力推进。

## 二、交易收购过程的四个步骤

### （一）第一阶段——交易结构的确定

完成外部调研和资料分析后，王府井国际于 2012 年 6 月初开始与春天百货的大股东进行接触。经多次磋商和调整交易结构，双方决定由王府井国际采用协议方式收购春天百货大股东所持有的 39.5% 的股权。该收购协议完成后，王府井国际将按香港证监会的要求发出强制性全面收购要约，实施春天百货私有化。方案设计除了要与大股东达成协议外，还要满足香港证监会的要求和国家对境外投资审批的要求。为增加交易的确定性，双方同意在协议中加入“分手费”条款，即无论是卖方还是买方，如果要终止

协议，需要向对方支付分手费。

## （二）第二阶段——境内审批

由于沟通和资料准备都较为充分，境内审批较为顺利。王府井国际于 2013 年 6 月 21 日完成审批并发布公告，宣布王府井国际与春天百货大股东的股权收购协议正式生效。双方于 2013 年 6 月 28 日办理了股权交割手续，确立了王府井国际在收购竞争中的有利地位。

## （三）第三阶段——私有化要约

香港法律法规规定，股权收购达到 30% 后，需在 7 日内向剩余股东发出全面要约，收购剩余股份；要约收购第一个截止日为发出要约公告后的第 21 天，之后要约方可以选择是否延期。该公司在获得 39.5% 的股权后，于 2013 年 7 月 2 日向全体股东发布了全面收购要约公告，23 日为第一个截止日。

发出全面强制收购要约是港交所的规定，但收购方可以通过制定要约价格、控制时间期限、公关宣传等方式来影响股东决策，控制获得的股权比例，达到既定收购目标。在项目初期，王府井国际即对私有化的必要性和可能性进行了论证，最终确定以实现春天百货的私有化为最终目标，制定了工作计划并实施。

第一，私有化退市是该公司的最佳选择

完成与原春天百货大股东的交易后，王府井国际已经成为春天百货的控股股东，但能否顺利实现对春天百货的私有化退市对于该公司的后续工作具有重要影响。保留春天百货香港上市资格将会制约王府井国际在收购后对其业务进行整合的广度和深度。

因此，实现春天百货的私有化并从香港联交所下市是王府井国际的最佳选择。

第二，虽然难度高，但实现私有化的可能性较大

在制定要约价格时，王府井国际综合考虑了春天百货的增长潜力、自有物业价值、现有和未来盈利能力、历史股价、当时股价走势、香港资本市场收购溢价平均水平以及未来与王府井百货整合的估值因素，最终将要约价格确定为 1.2 港元/股。虽然要约价格比春天百货低迷时股价有较大溢价，但这个价格既在王府井国际的评估价值范围内，又对那些因股价长期低迷而饱受困扰的小股东而言具有吸引力，加上“分手费”以后，还对潜在的竞购对手设置了较高的竞争壁垒。

在实际操作中，在给予投资者合理要约价格的同时，为防止少数投资者抱有持股待涨的幻想，王府井国际在发布的公告中首先明确表示不会再提高要约价格，并且不保留提价权利，同时表示如果春天百货仍然是上市公司，王府井国际会考虑通过配售等形式向全体股东募集资金降低债务。由于要约之后股价走势有不确定性、追加投资对于小股东而言并非好的选择，所以接受要约是一个理性的选择。如果拒绝出售股份，他们很可能丧失最佳套现时机。

此外，王府井国际投资团队积极展开投资者关系工作，和香港、美国、英国、新加坡以及欧洲大陆的机构投资者展开全面沟通，介绍王府井国际的战略投资者角度、要约价格的吸引力和下市的决心，争取他们的理解和支持。同时，通过公关公司，拜访香港本地的证券研究员介绍情况，并通过当地媒体进行宣导，推

动和影响小股东接受要约。

### 第三，能否说服竞购方成为关键

在任何并购交易中，都会有竞购公司的出现，本次交易也不例外。根据开曼法规的规定，如果要达到强制收购所有剩余股东的股份，需要在强制全面要约阶段购买到大股东以外的独立股东所持有的不少于 90% 的股份；即在强制全面要约完成后，没有被收购的股份不得超过总股本的 6.05%，否则，王府井国际将被要求在一定的时间内把控股比例稀释到 75% 以维持春天百货的上市地位。

就在王府井国际与大股东进行交易谈判阶段，有一竞购方在香港股市公开收购春天百货的股票，最高持股比例超过 8%。该竞争对手是一家香港上市、国内领先的百货公司的控股股东，其未来动向不仅关系私有化的成败，同时由于其本身具有行业专家背景，其选择对于小股东而言具有示范效应。能否说服竞购方接受要约，成为春天百货私有化成败的关键。2012 年王府井国际获悉竞购公司的收购行为之初，就开始追踪该竞购方的持股比例变化情况，并对其收购意图和应对措施进行了专门研究。通过分析研究，王府井国际判断竞购方接受要约的可能性较大。在要约发布的最初日子里，竞购方并未马上接受要约，可能还在观望。为促使其下定决心，王府井国际领导拜访了竞购方的实际控制人，阐述了王府井国际收购春天百货的目的和总体规划，最终获得了对方的支持，并接受了要约。这一行为对其他小股东具有示范作用，产生了积极的影响。

自 7 月 2 日发布要约公告到 23 日第一阶段结束，王府井国际

共获得 92.7% 的股份，距离退市要求的 94% 的比例相差不多。经过研究，继续收购达到 94% 股权的可能性非常大，因此王府井国际决定延长要约期。到 8 月 30 日，王府井国际已经获得 96.7% 的股份，达到退市要求。至此，春天百货退市的大局已定。

#### （四）第四阶段——履行退市手续

获得退市所需股权比例后，春天百货于 2013 年 11 月 2 日结束要约，启动强制挤出的流程，开始下市手续。2013 年 12 月 4 日春天百货发布公告，宣布正式退市。

### 第二节 灵活选择资产收购和股权并购

潍柴集团（以下简称“潍柴”）创建于 1946 年，是中国主要的汽车及装备制造集团之一。

#### 一、收购简介

2008 年 11 月，潍柴获知法国博杜安濒临破产，当地政府拟对其资产进行处置。在对其产品、市场、财务状况等进行充分研判基础上，潍柴组织技术、资本运营、市场、采购等部门人员组成项目组迅速派往博杜安进行实地考察。根据尽职调查结果，潍柴决策层决定推进该项目。2008 年 12 月，潍柴聘请境内外律师、会计师等中介机构，全面展开并购工作。2009 年 1 月，在报价处于绝对劣势的条件下，凭借完善的并购要约和商业计划书，潍柴从众多强有力的竞争者手中成功夺标。2009 年 2 月，潍柴顺利完成博杜安资产交接，正式展开对博杜安的运营管理工作。

#### 二、关键收购环节



2008年，受国际金融危机影响，博杜安陷入困境，导致其申请破产保护。股权并购模式将使潍柴面临复杂的财务风险和法律风险，而资产收购是规避潜在风险的有效手段和途径，力争采用资产收购模式作为并购博杜安首选方案。

潍柴在积极争取资产收购模式过程中面临多重制约因素，既要面对来自竞争对手高出价的压力，又要面对工会、员工、破产管理人、法院法官及社区等利益相关者的评判，他们支持与否直接关系到并购成败。经过充分论证，潍柴认为，在收购模式选择过程中，法官和破产管理人起着决定作用，应就他们关注的问题做好充分沟通。为此，潍柴主动与当地法院及破产管理人积极沟通。沟通中既有对潍柴公司本身优势的介绍，又有对对方关心的员工就业、企业发展等重点问题的承诺，同时直陈了不同并购方式的优缺点。通过沟通，极大地增强了马赛商事法院及破产管理人对潍柴实力的信任和认同，并同意潍柴采取资产收购模式收购博杜安。最终潍柴以299万欧元竞拍获得法国博杜安公司的相关资产。

### 第三节 实施全产业链和全阶段并购整合

经过多年发展，烟台万华集团（以下简称“万华”）决定在欧美拥有自己的制造基地，实现中国万华到全球万华的转变。

#### 一、收购简介

2009年全球金融危机爆发，万华果断停止了绿地投资计划，转向收购可能有财务危机的业内企业，几经周折，匈牙利BorsodChem有限责任公司（简称“BC”）被万华锁定为收购目标。

BC 位于匈牙利东北部，1954 年开始生产化肥，1963 年开始生产 PVC，1996 年正式上市。2006 年，欧洲最大的私募基金 Permira 在公开市场上要约 100% 收购 BC 股票，并将其退市。2009 年，受金融危机冲击，BC 陷入财务危机，急需债务重组。而行业内欧美巨头由于受反垄断法的限制不能对其收购，行业外其他投资公司更不敢贸然出手，这为正在实施全球化战略的万华提供了极好的机遇。起初，BC 原股东 Permira 不愿在经济危机时卖给万华，万华通过在公开市场购买 BC 夹层债的方式，拥有了对重组方案优先于原股东的否决权，迫使 Permira 不得不和万华谈判。经过多轮艰苦谈判，终于在 2009 年 10 月达成获得该公司 36% 的股权和进一步股权收购优先意向；2010 年初，万华又抓住匈牙利开发银行难以兑现贷款承诺、BC 再次陷入现金流危机的契机，决定以提供 BC 所需缺口资金为条件，最终取得 BC 96% 的股权买入期权，并签署《投资协议》。2011 年初，万华在中国银行为首的银团支持下，完成对 BC 集团的全面收购，包括前期夹层债收购及债务转移，该收购总额为 12.6 亿欧元。

## 二、以核心价值观为导向全方位整合

万华收购 BC 后的整合历经曲折，直至 2011 年底，万华集团总经理亲自兼任 CEO，才真正开始全方位整合。

### （一）建立核心价值观体系

首先，万华请媒体公司制作了中国文化的专题宣传片和介绍万华的宣传材料，通过当地电视台和各种媒体广告进行宣传，使 BC 员工了解中国，了解万华，争取更多骨干认同中国，认同万华。

其次，改变 BC 员工观念。通过邀请管理层、工会和员工代表到万华参观交流，介绍万华如何通过改革和创新逐渐走出困境并培育全球竞争力，实现企业和员工共赢。

## （二）销售体系全面整合

在销售管理方面，重新充实整合销售队伍，加大考核和奖金收入部分比例，将利润、销量、应收账款等指标分解，指标完成情况与个人奖金收入紧密挂钩，上不封顶。

优化市场布局，开拓新市场，堤内损失堤外补。欧债危机使欧洲成为全球经济重灾区，BC 主导产品在欧洲市场需求量不但不增加还有少量萎缩，BC 审时度势，加大了主产品中东、非洲、美洲市场的开拓力度。

## （三）实施综合绩效管理体系

实施以预算管理为龙头、以目标管理为主要手段的综合绩效管理体系，强调一切活动都要有利于公司绩效的提高。公司、部门、个人指标层层分解并严格根据考核办法进行季度、年度考核与收入挂钩，激发员工积极性。

## （四）实施全球对口人体系

为了挖掘并发挥万华大家庭下的协同效益，在各个职能、装置方面任命对口人，加强万华总部和 BC 之间的沟通、协调，最大化发挥协同效益，其实质是打造一套全球知识共享体系。

## （五）创造良好企业生存环境

万华与中匈双方政府和中国驻匈大使馆保持良好沟通，尽可

能取得各方的理解和支持。万华积极履行企业社会责任，使濒临破产的企业扭亏为盈，避免出现大规模裁员危机。目前，BC 公司的主营产品异氰酸酯（MDI、TDI）产销量实现翻番，年销售收入由 2011 年收购前的 7.6 亿欧元提高到 2015 年约 12 亿欧元，各项经营指标持续改善。万华一直强调并坚持安全、环保、职业健康的核心理念，花费 100 多万欧元建立新的医疗中心，为职工和承包商提供高质量的体检和应急服务；引进高标准的杜邦安全管理体系，持续提高安全和环保管理水平；建立一体化应急调度中心，追求零伤害的高目标；持续改善现场，定期开展开放日活动，邀请当地社区和政府参观厂区。这一系列措施和公司在安全、环保、职业健康方面取得的改善，得到了当地社区和政府的肯定和好评。

## 第二章 转型升级

转型升级的关键是技术进步，在引进先进技术的基础上消化吸收，并加以研究、改进和创新，建立企业自己的技术体系。转型升级更多的是企业战略的选择，主要体现在商业模式、经营结构、管理方式等方面。

### 第一节 以协同思维创新商业模式

三胞集团有限公司（以下简称“三胞集团”）近年来加大境外并购力度。2014 年初，三胞集团旗下商圈网收购美国麦考林 63.7% 股份；2014 年 4 月，三胞集团下属南京新百 2 亿英镑成功收购具有 165 年历史的英国第四大百货公司 House of Fraser，成为中国 A 股有史以来最大的零售业境外并购；随后，三胞集团又于 2014 年底将以色列最大的家庭医疗服务提供商 Natali 成功收购。三胞集团通

过购买渠道、打通全球供应链的方式“走出去”，利用中国资本的力量，引进国外先进的产品、技术、商业模式和管理系统，创新商业模式，实现转型升级。

### 一、依托现有产业实体进行生长型并购

三胞集团进行的境外并购都是依托现有产业实体进行的生长型并购。例如，收购美国麦考林为三胞发起成立的商圈网找到了“资本着陆点”；三胞集团下属安康通，是国内最大的家庭健康养老公司，正是以色列 **Natali** 模式在国内的复制，三胞集团通过收购 **Natali** 巩固其行业领先优势，拓展国际市场。三胞集团这种产业生长型并购，使集团在全球化商业渠道布局和商业模式创新方面取得了突破性进展，不仅掌握国际化商业渠道，而且在整合全球供应链、借助国外管理能力和系统建设能力，协同国内产业转型升级方面起到作用。

### 二、以协同发展思维管理海外并购企业

三胞集团“走出去”战略的协同发展思维包括：资本市场协同、供应链协同、管理协同、消费市场协同，以与并购企业协同发展代替传统的“融合”。例如，三胞集团并购 **House of Fraser** 后，将 **House of Fraser** 成熟的经营管理模式和市场经验，特别是在买手制和自有品牌方面的专业技术和创新能力带进中国，并与中国的消费市场相结合，进一步促进 **House of Fraser** 这个百年品牌的发展壮大。并购完成后，**House of Fraser** 的销售业绩也实现较大增长。据英国 **BBC** 报道，2014 年圣诞节销售旺季，**House of Fraser** 在英国和爱尔兰拥有的 59 个店面创下销售佳绩，与去年同期相比销售额

同比增长 8%，创下公司成立 165 年以来最佳销售记录。

### 三、整合海外供应链，提高核心竞争力

引入并整合 House of Fraser 海外供应链，将极大地提高三胞集团下属南京新百的核心竞争力。House of Fraser 采用联营、买手和自有品牌结合的经营模式，自有品牌差异化经营优势明显；其买手品牌、自有品牌占比和毛利率水平均高于国内同行业的毛利率水平。因此，南京新百借助 House of Fraser 成熟的自有品牌和供应链管理模式的整合，整合现有商业资源，结合美西网、拉手网等电商渠道丰富的电商运营经验，实现传统百货与互联网基因的嫁接，提高百货主业的核心竞争力。三胞集团把国外公司精细化管理等先进模式应用到中国，用互联网思维创新营销，通过业态创新、模式创新、商品创新来应对中国商业的“新常态”。

## 第二节 并购高端资源实现业务转型

中国交通建设集团有限公司（以下简称“中交集团”）是中国建筑行业领域中最早“走出去”的企业之一，积累了 30 多年的实践经验，海外市场覆盖 135 个国家和地区。近几年，中交集团在“走出去”过程中注重通过并购国外高端资源拓展业务范围、实现业务转型升级、提高企业的综合实力。

### 一、根据企业发展实施有针对性的并购

根据企业发展实施有针对性的并购，对中交集团实现业务转型、完善产业链具有重大和长远的战略意义。2010 年 8 月，中交集团下属振华重工完成对美国 F&G 公司(Friede Goldman United, Ltd.)

100%股权的收购。F&G 是全球领先的海上钻井平台设计服务和装备供应商之一，其核心价值是自主知识产权体系，包括多项设计专利、技术创新和成套解决方案，多年来积累了丰富的专业知识和庞大的技术资源库。F&G 的设计能力及技术资源与振华重工的制造能力结合，能够加强中交集团全球领先的初期设计实力，增强振华重工的详细设计工程以及设备制造领域的实力。

## 二、利用双方合作互补性整合全产业链

振华重工与 F&G 的合作互补性主要体现在市场信息共享、工程总承包（EPC）项目执行、核心海工配套件的设计与研发的互补上。2011 年，F&G 向振华重工提供抬升系统机械部分设计专利；通过消化吸收，2012 年，振华重工作为分包商向总包方 F&G 提供了多套抬升系统；在 F&G 的推荐下，自 2011 年开始，振华重工已陆续向 F&G 交付平台电控系统，这些产品出口的最终用户是美国、新加坡等世界顶级平台生产企业。同时，由 F&G 提供基础设计，振华重工提供详细设计和生产设计，打包出售的设计图纸可在市场上获得更高的收益。通过与 F&G 的合作，振华重工赢得了更多协同竞标的机会，促进振华重工海工关键配套件业务的发展。通过整合 F&G 的基础设计优势和振华重工的采购和制造优势，利用双方资源整合全产业链，进一步提高企业综合实力。

## 三、探索建立技术人才合作培养机制

振华重工与 F&G 积极推进“技术人才+项目”的合作培养模式，通过合作海工平台项目，推动人才交流。针对项目中出现的设计问题，双方的人才交流随之步入常态化，建立了稳定的内部合作

机制。通过与 F&G 技术人员的学习与交流，振华重工的设计人员了解了国外海上平台的主流设计流程以及新趋势。比起“闭门造车”式的自我摸索，这种交流对培养振华重工的海工设计人才，充实平台设计力量起到积极的推动作用。F&G 科学合理的专业化设计分工以及强大的信息搜集能力等，都是振华重工的薄弱之处。人才合作培养机制有利于提高振华重工设计人员的语言能力，开阔视野，拓展思维，为振华重工的设计人员创造了良好的成长环境。

### 第三节 技术与市场结合助推转型

受 4G 技术的全面应用、ICT 产业融合及信息化浪潮的冲击，传统电信行业发展面临更多机遇与挑战，中兴通讯股份有限公司（以下简称“中兴通讯”）以自主创新为海外发展战略重心，技术与市场密切结合，实现企业转型升级，开拓海外发展空间。

#### 一、坚持以创新为海外经营的战略重心

中兴通讯始终将知识产权作为公司战略计划的重要组成部分，以技术创新为企业生命力。作为全球通讯产业主要专利持有者之一，中兴通讯所持有 90% 以上专利是具有高度权利稳定性和技术品质的发明专利，包括覆盖国际通讯技术标准的基本专利，以及关键技术的核心专利。截至 2014 年底，中兴通讯拥有超过 6 万件全球专利资产、超过 1.7 万件已授权专利；LTE 基本专利超过 815 项，全球占比 13%。在世界知识产权组织（WIPO）公布的全球 2014 年度已公开 PCT 申请排名中，中兴通讯以 2179 件已公开 PCT 申请位居全球第三。中兴通讯完备的知识产权体系涵盖战略规划、申请、



许可、运营、综合管理等各功能模块，贯穿研发、市场、销售所有领域，在美国、法国、瑞典、印度、中国等地设有 20 个全球研发机构，拥有 3 万多名国内外研发人员，连续十多年投入年营业收入 10% 以上的资金用于研发。

## 二、坚持技术与市场相结合拓展新领域

中兴通讯在研发方向上始终强调技术不能脱离市场，坚持技术与市场相结合。2014 年 8 月，中兴通讯开展全球化创新 M-ICT 万物移动互联战略，战略布局电信设备、政企网、终端和蓝海四大市场，力求围绕智能语音、智能无线充电、分布式并网发电、大数据平台及应用、互联网金融、移动支付等新兴领域，通过技术和商业模式创新突破盈利模式。基于 M-ICT 新战略，中兴通讯成立了 CGO 创新实验室。CGO 创新实验室的研发目的是拓展新领域项目，以及进行前瞻性技术研究；同时，CGO 创新实验室还孵化了一些上市企业。中兴通讯每年投入约 10 亿元用于 CGO 实验室的项目研发。

## 三、“智慧沟通世界”促进可持续发展

中兴通讯提出“智慧沟通世界”的理念，通过推进 ICT 在教育、医疗、就业、社会保障、环境保护、公共安全等领域的信息化建设，促进东道国社会经济的可持续发展。中兴通讯已经参与全球 40 多个国家的 140 多个城市的智慧城市建设。中兴通讯为委内瑞拉部署的全国性医药智慧物流及医疗信息化系统是当地第一个大型智能卫生系统，包括智慧医药供应链管理系统、5 个大型区域自动化药品配送中心，以及区域内医院的数字化系统。智慧医药供应

链管理系统实现了医药的智能化采购、订单处理、库存管理、运输管理、计划预测及商业智能；区域自动化药品配送中心实现了药品入库、仓储、出库的自动化一条龙服务及高效的仓储管理；区域内医院的数字化系统以地理信息数据库和电子地图为界面支撑，实时监控药品运输车辆状况，杜绝药品在运输途中丢失的问题。该项目的实施大大降低了委内瑞拉的医药物流成本，提升了医药管理和医疗卫生保障水平。

### 第三章 营销网络

国际营销网络建设能够有力拉动我国企业的国际化经营水平。我国企业通过多种方式建立国际营销网络，扩大海外市场，优化市场布局，已取得初步成效。

#### 第一节 推进特许经营类投资优化国际市场布局

近年来，国家电网公司（以下简称“国家电网”）以“三电一资”（电网、电源、电工装备和资源）为重点，依托特高压、智能电网核心技术和优势，大力实施国际化战略。2009年，国家电网获得菲律宾国家输电网25年特许经营权，取得首个国家级输电网公司股权。迄今为止，国家电网已成功投资运营菲律宾、巴西、葡萄牙、澳大利亚、意大利、中国香港等国家和地区的骨干能源网。

##### 一、开展特许经营权投资

国家电网在巴西的投资是典型的特许经营权投资。自2010年进入巴西市场，在巴西里约热内卢注册成立了所属全资公司——

国家电网巴西控股公司，主要开展输电资产投资和运营业务，资产特许经营权期限 30 年，是巴西最大的电力公司之一。2010 年 12 月和 2012 年 12 月，公司分两次共收购巴西 14 家输电特许权公司 100% 股权。项目资产位于巴西经济最发达的东南部地区，覆盖巴西利亚、圣保罗、里约热内卢等负荷中心，投资运营输电线路 6748 公里。同时，公司积极推进绿地项目开发，与当地企业开展合作，连续中标美丽山特高压输电一期和二期项目、特里斯皮尔斯水电送出项目等多个绿地输电特许经营权项目，投资在建输电线路 8600 公里。其中，美丽山特高压输电二期项目运作采用“投资+总承包+运营”的模式操作，将有力推动中国国内特高压输电技术、装备和工程总承包一体化“走出去”，带动中国特高压换流站关键设备等国产电工装备的出口；同时，还将积极带动巴西电源、电工装备、原材料等上下游产业，为当地创造大量就业岗位，实现中巴双方互利互惠、合作共赢。2012 年和 2014 年，国家电网巴西控股公司两次获评“巴西电力行业最佳公司”称号，展示了良好的企业形象。

## 二、注重提升专业领域核心竞争力

国家电网在“走出去”过程中注重提升企业在专业领域的核心竞争力，利用国际资源稳健开拓国际市场，积极融入当地社会经济环境，实现企业的本地化运营，努力做到企业在当地“安全好、管理好、效益好、形象好”。

### （一）掌握技术优势

国家电网大力推进自主创新，在特高压、智能电网、新能源

发展等方面取得重要突破，全面掌握核心技术。特高压是当今世界电压等级最高、最先进的输电技术。国家电网是世界上唯一成功投资、建设、运营特高压输电工程的公司。

## （二）发挥管理优势

国家电网管理着目前世界上电压等级最高、规模最大的电网，供电可靠性指标居于世界前列，是世界上唯一没有发生大面积停电事故的大电网。企业的管理优势得到了相关国家政府、合作伙伴和相关利益方的认同。

## （三）推进标准优势

目前，国家电网围绕特高压、智能电网等重点领域，申请并获批立项国际标准 26 项，正式发布 9 项，其中国际电工委员会（IEC）6 项，电气电子工程师学会（IEEE）3 项，特高压交流电压成为国际标准电压。国家电网领导出任 IEC 副主席，IEC 4 个新技术委员会由国家电网代表中国主导成立，并承担 4 个秘书处和 1 个主席职位的工作，增强了中国在世界电力领域的影响力和话语权。

# 三、注重优化企业国际市场业务布局

## （一）细分市场策略

对于欧美、大洋洲等市场环境较好、业务收益稳定的国家和地区，国家电网积极开展股权投资并购；对于南美洲、非洲等能源资源丰富、开发潜力大，但技术和资金不足的区域，国家电网则以绿地项目开发、工程总承包为重点投资方式。

## （二）健全组织和管理体系

国家电网整合公司内部资源，成立国际公司、中电装备公司、海外投资公司作为境外投资、工程承包和国际融资的三个专业平台；总部层面设立 10 个驻外办事处，加强项目前期跟踪。

## （三）拓展境外融资渠道

国家电网获得惠誉、标普、穆迪三大国际评级机构国家主权级信用评级，在国际资本市场信誉良好。2013 年至 2015 年，国家电网共完成海外发债 55 亿美元和 10 亿欧元，利用境外低成本资金投资境外资产，提高企业国际业务续航能力。

## 第二节 培育当地代理商和经销商建立营销网络

河北辛乐集团（以下简称“辛乐集团”）大力发展海外业务，于 2009 年在埃塞俄比亚德雷达瓦市投资建造了设计年产量 50 万吨的先锋水泥制造有限公司；在先锋水泥厂运转良好的情况下，又于 2010 年在埃塞首都亚的斯郊区投资建造了首都水泥粉磨及包装有限公司。目前两个水泥厂运转良好，在埃塞俄比亚占据主要市场。首都水泥粉磨及包装有限公司是目前埃塞俄比亚最大的水泥生产企业之一，企业设计能力年产火山灰硅酸盐水泥 60 万吨，主要生产“首都”牌水泥。

### 一、营销总体战略

经过两年多的探索实践，辛乐集团逐渐摸索出了一套适合自己的营销策略和经营理念。

#### （一）营销目的

通过“首都”水泥的营销，扩大企业在市场上的影响力，树立企业的整体形象和“首都”水泥的品牌形象，以达到企业利润最大化、提高企业的地位、提升企业的社会价值。

## （二）营销目标

树立名品形象、提高埃塞俄比亚市场占有率、打败竞争对手、为企业更好更长远的营销打下基础，建设一流的中方境外投资企业。

## （三）营销途径

从地理、人口、需求等因素来确定潜在客户和市场定位；从运输半径、成本、价格、品牌等优势来确定该公司的主打市场；通过对生产规模和产品质量的严格控制以及价格调整策略来赢得市场；通过加强对分销商的挑选以及协同合作达成“首都”水泥的营销目标。

## （四）营销手段

从 2012 年初开始，埃塞俄比亚的水泥市场急转直下，各大水泥厂之间的竞争也越来越激烈。苹果集团改革传统的水泥销售模式，采用属地化战略进行销售，灵活运用分销商的推广模式进行渠道建设。苹果集团筛选出 18 家实力雄厚的分销商，并与之建立了稳固良好的合作关系。培养有实力的分销商，使厂商关系由松散型变为紧密型的战略伙伴关系。这些分销商分布于埃塞俄比亚首都亚的斯及其周边各个区域，确保苹果集团的优质产品能够渗透到市场的每一个角落。此外，苹果集团不断把市场重心前移，

让销售人员与经销商一起工作，通过上门服务，提供广告支持等多种有效手段，最大程度地整合分销商资源，以开拓和巩固市场，并能够以最敏捷、有力的应变策略来确保营销途径的实施。

## 二、具体实施策略

在总体营销战略指导下，苹乐集团确定了具体实施策略：

### （一）产品策略

苹乐集团通过对市场的认真调研，进一步明确了“首都”水泥的核心定位，确定了产品的最终目标——民用建筑水泥。埃塞俄比亚首都亚的斯正处于飞速发展和扩建时期，市中心和周边郊区规划有大片的商品楼、写字楼、别墅和居民区，由此苹乐集团将产品定位为适合民用建筑的高质量水泥。

### （二）价格策略

苹乐集团采取紧跟市场的灵活策略，利用插位营销与其他水泥厂进行竞争，适当调整生产计划和价格。水泥产品的价格弹性需求较小，需求总量几乎不受价格的影响，然而当地人对价格十分敏感。因此，在埃塞俄比亚每年七至九月份雨季的时候，苹乐集团适度降低产量的同时调整价格；在水泥销售旺季时提高产量，相对提高价格，并将水泥销售价格控制在一个相对稳定的价格区间内，避免对产品品牌造成负面影响，确保“首都”水泥在市场上的口碑和影响力。

### （三）渠道策略

苹乐集团与经销商结成战略同盟，形成产销一体化的新型渠

道体制，以确保产品在分销途径中顺利地从生产者向消费者转移。苹果集团致力于通过精挑细选的分销商进行渠道网络的建设，形成自身渠道优势，同时在埃塞俄比亚国有大水泥厂已形成的渠道夹缝中寻找新的商机。同时，苹果集团主动与在埃塞俄比亚境内投资的中方企业进行合作，发展散装水泥业务，拓宽销售渠道。

#### **（四）促销策略**

通过激发客户的购买力达到开拓市场空间、扩大产品销售，促成客户的购买行为。“首都”水泥在建设初期就注重广告投入等促销活动。苹果集团注重沟通，及时准确地向目标客户或渠道传递产品及市场信息，促进企业与渠道及消费者的感情，并将部分促销费用交给离市场一线最近的分销商，提高市场的应变能力和反映速度。每年的“首都”水泥厂厂庆日苹果集团都会邀请所有经销商参加活动，并为经销商发放奖金，奖励业绩突出分销商，激发分销商提货的热情和积极性，提高忠诚度和合作意愿。

#### **（五）公关策略**

苹果集团定期邀请埃塞俄比亚质量监督局到厂内参观和抽样化验。通过质量监督局向公众传播“首都”水泥的过硬质量和良好口碑。集团主动联系埃塞俄比亚国有电视台进行采访，积极参加政府和民间举办的展会和活动，扩大“首都”水泥影响力。集团还与埃塞俄比亚几家重点大学建立了合作关系，为大学毕业生提供实习和锻炼岗位。

### **第三节 加盟或组建国际网络拓展海外市场**



中国会计师事务所所以加入国际大型会计师事务所、借助国际联盟或与国外事务所建立合作联系、构建自主国际网络、在境外设立商业存在等多种途径，开辟适合中国会计师事务所的国际化道路。

## 一、借助国际网络拓展海外市场

上海立信会计师事务所将“走出去”作为企业战略发展的重要方向，采用的方式主要包括与国际著名会计师事务所结成战略联盟，直接设立境外分支机构等。

立信会计师事务所早在 2000 年就与浩华国际开展了合作。2007 年，立信会计师事务所与香港浩华会计师事务所就重组事宜达成协议，香港浩华会计师事务所更名为香港立信会计师事务所，成为立信品牌下的第一家境外成员所。香港浩华会计师事务所是香港 12 大会计师事务所之一，也是少数几家获香港联交所认可有主板 IPO 审计业务资格的会计师事务所之一。

2007 年，立信会计师事务所与蒙古国五宝会计师事务所签订了蒙古立信五宝会计师事务所合资合同，随后在蒙古国正式挂牌成立蒙古立信五宝会计师事务所。

2009 年，立信会计师事务所加入全球第 5 大国际会计网络——德豪国际（BDO 国际），通过与境外成员所的交流，积累、巩固和发展了立信跨境业务的经验与优势。

随着“走出去”业务的拓展，立信会计师事务所业务范围由单一的审计业务扩大到包含提供企业咨询在内的多元服务，经济效益和社会效益明显提高，扩大了品牌影响力。随着境外成员所

的成立，事务所外派一批具有国际注册会计师资质人员长驻香港，培养了一批熟悉掌握国际会计准则的注册会计师。

## 二、自建国际网络营销平台

利安达会计师事务所成立于 1993 年，1999 年与外经贸部脱钩改制变为有限责任公司，2013 年根据国家财政部的要求顺利完成向特殊普通合伙的转制；作为中国注册会计师行业仅存为数不多的“老品牌”事务所，经过 20 余年的发展，利安达在国内各主要城市拥有近 30 家分支机构及成员所，系具有相当规模的国内会计集团网络之一。

为适应“走出去”战略及自身国际化发展的需要，利安达会计师事务所于 2009 年 4 月 27 日发起设立利安达国际，并在香港设立了第一家海外分支机构——利安达刘欧阳（香港）会计师事务所有限公司，迈出了探索国际化发展的第一步；随后利安达国际依托自身已经形成的国内网络体系，根据业务发展需要继续在境内发展利安达的分支机构；同时，也在境外积极寻找符合利安达企业文化，有利于客户业务需求的当地会计师事务所或咨询机构加盟，使其成为利安达国际会计公司的成员所。2010 年 9 月 15 日，利安达国际海外管理总部——利安达国际网络有限公司在香港成立，并与来自中国内地、中国香港、中国澳门、新加坡、马来西亚、日本及柬埔寨 7 个国家和地区的会计师事务所签订了首批利安达国际的成员所协议，由此，中国首家具有本土品牌特色、由中国注册会计师管理和控制的国际会计网络宣告正式组建完成。

利安达国际作为中国首家、也是目前唯一一家参照“四大”

模式成立的、从事跨境财务服务的中国自主品牌的国际会计网络，拥有审计、评估、税务、投资、融资、工程造价、管理咨询、国际会计服务等 8 大业务板块。2014-2015 年，利安达国际连续两年在 AA（《Accountancy Age》）举办的国际会计公司排名中名列全球第 19 位。截至目前，利安达国际已经在中国内地、中国香港、中国澳门、日本、马来西亚、新加坡、澳大利亚、柬埔寨、越南、塞浦路斯、印度尼西亚、毛里求斯、新西兰、俄罗斯、台湾、德国、印度、哈萨克斯坦、韩国、马达加斯加、英国和迪拜等国家或地区发展了 22 家成员所。

## 第四章 品牌建设

品牌是企业竞争力和创新能力的标识，代表着其背后的高品质产品及服务，是企业知名度、美誉度的集中体现。做强做大自身品牌是中国企业打造国际影响力的战略选择。

### 第一节 通过国际合作发展自主品牌

2014 年 3 月，东风汽车集团股份有限公司（以下简称“东风集团”）与标致雪铁龙集团（PSA）签订《关于增资入股的总协议》，东风集团与法国政府和标致家族并列成为标致雪铁龙集团的第一大股东，根据这一协议，东风集团和法国政府将各自向 PSA 投资 8 亿欧元，持股各占约 14%；同时，双方签订《全球战略联盟合作协议》，在产能、研发、销售三大领域合作推动共同发展。达成收购协议以来，全球战略联盟委员会运行顺利，东风国际化运营和跨文化管理能力持续增强，研发能力和自主品牌发展水平不断提高，国际化能力进一步提升。

## 一、落实全球战略联盟协议，加强协同合作

2014年7月，东风集团与标致雪铁龙集团进一步落实全球战略联盟协议，正式成立全球战略联盟委员会并召开首次会议，委员会具体运行机制生效。目前，东风集团与标致雪铁龙集团已成立6个跨公司协同项目小组——共用模块化平台、电动汽车、总成战略规划、东南亚战略规划、全球采购、神龙汽车公司向中东及非洲出口，以及3个跨公司交流项目小组——信息系统和流程管理、人力资源管理、公关传播。全球战略联盟委员会的运行和协同项目小组的成立，为深化东风集团与标致雪铁龙集团在国际业务、商品和技术协同、采购及供应商体系等多个方面的协同合作，增强神龙汽车自主品牌实力提供了有力的组织保障。

## 二、开展共同研发中心项目，提高研发能力

与标致雪铁龙开展研发合作增强了东风汽车的技术研发水平。2015年1月，东风集团与标致雪铁龙集团签署《谅解备忘录》，分三个阶段推进共同研发中心设立路线图：现有标致雪铁龙集团上海研发中心独立运行；合资成立共同研发中心，其中神龙汽车公司占股50%、东风集团占股25%、标致雪铁龙集团占股25%；完成对现有标致雪铁龙集团上海研发中心的吸收合并。2015年4月，东风集团与标致雪铁龙集团签署联合开发“共用模块化平台（CMP）”和设立“共同研发中心（DPCT）”项目。双方根据协议组建联合项目开发团队和CMP平台指导委员会，集中研发人员在标致雪铁龙集团法国研发中心和东风集团技术中心共同开发，共享CMP平台的知识产权。共同研发中心业务范围覆盖产品的前期研究、造

型、平台技术、整车开发、动力总成、电子产品、模块化、先行产品/工艺/材料/新能源等新技术的研发，以及工业设计、项目管理、质量及全价值链的其他开发业务。共同研发中心将主要为神龙汽车公司、东风公司、标致雪铁龙集团提供研发服务，有利于加强神龙汽车公司及两个母公司的协同。

### 三、制定战略规划，加快海外拓展

东风集团与标致雪铁龙集团共同制定东南亚战略规划，加大开辟海外力度。根据双方签订的《关于增资入股的总协议》，将加速提升神龙汽车产销规模，到 2020 年实现年产销 150 万辆的目标；创建新的合资公司负责神龙和 PSA 生产的车辆在中国以外的亚洲市场的销售等。2015 年 4 月，东风标致雪铁龙汽车国际有限公司在新加坡注册设立，进一步推动东风雪铁龙、东风标致以及东风自主品牌乘用车出口海外市场业务。

## 第二节 全面提升品牌海外管理工作

海尔集团（以下简称“海尔”）国际化的早期路径基本是通过在欧美国家兴建产业园，并展开海尔品牌产品销售的模式进行。2011 年底，海尔通过收购三洋在日本及东南亚地区的冰箱和洗衣机业务，实现了在这些市场的双品牌运作战略，同时获得了三洋在这些领域的相关研发、生产、渠道等资源。

### 一、采用渐进式品牌收购策略

早在 2002 年，海尔就与三洋建立了战略合作关系。这种合作为后来的海尔对三洋的收购奠定了坚实基础。2006 年，海尔收购

了三洋在日本的电冰箱研发业务；2007年，海尔收购了三洋在泰国的电冰箱生产工厂；2011年，海尔从松下电器手中收购三洋在日本、东南亚的白色家电业务。第三次收购意味着海尔对三洋白电品牌的收购，从此以后，日本市场再无三洋品牌。

第三次收购内容包括以下五点：

（一）将三洋电机所持有的研发、生产及销售家用和商用洗衣机的“三洋 AQUA 株式会社”以及生产洗衣机的“Konan Denki 株式会社”的股份转让给海尔。

（二）将三洋电机所持有的设计与开发家用电冰箱的“海尔三洋电器株式会社”，以及生产家用电冰箱的“海尔电器（泰国）有限公司”的股份转让给海尔。

（三）将在东南亚生产及/或销售家用电冰箱和洗衣机等家电业务的“三洋 HA Asean 有限公司（越南）”、“三洋印度尼西亚有限公司”、“三洋印度尼西亚销售有限公司”、“三洋菲律宾公司”以及“三洋销售及售后服务有限公司（马来西亚）”转让给海尔。

（四）根据双方协议，海尔可以在一定期限内越南、印度尼西亚、菲律宾、马来西亚销售“SANYO”品牌的冰箱、洗衣机、电视、空调等家用电器产品。

（五）将上述家用电冰箱、家用和商用洗衣机的相关专利、设计和注册商标转让给海尔。三洋集团在日本从事相关业务的近 340 名专业人员加入海尔。

## 二、根据市场采用差异化策略

通过本次收购，海尔成功将“SANYO”、“AQUA”两个品牌收入囊中，并在不同地区采取多元品牌战略。“SANYO”多年来作为专业的家电生产企业，其生产的部分电器产品享誉全球，尤其是在亚洲国家具有较高的认可度和接受度。海尔此次实现了对三洋白色家电在日本的洗衣机和家用冰箱业务及其在印度尼西亚、马来西亚、菲律宾和越南的洗衣机、家用冰箱和其他家用电器销售业务的收购，从而实现了对三洋公司旗下白色家电品牌的完全使用权。就相关品牌的使用范围来看，海尔将在一定时间内，在印度尼西亚、马来西亚、菲律宾和越南地区生产并使用“SANYO”+“Haier”的品牌战略；在日本境内使用三洋旗下的“AQUA”品牌和“Haier”品牌的双品牌战略。

### 三、借助品牌并购实现市场扩张

此次并购不仅使海尔获得了一个极具市场影响力的品牌，也帮助海尔迅速巩固了其在亚洲市场白色家电龙头企业的位置，并获得三洋在东南亚四国以及日本本土的销售渠道。并购日本的三洋白电部门后，海尔将日本打造成集研发、制造和营销三位一体的制造基地，融合三洋原有的技术、人才优势和海尔全球研发资源，开启其全球化品牌战略的重要阶段，并通过不断推出与众不同的产品来赋予 AQUA 新鲜与活力。

### 第三节 利用国际法保护海外品牌

北京二商王致和食品有限公司（以下简称“王致和公司”）<sup>1</sup>是

---

<sup>1</sup> “王致和”品牌在德国申请注册的主体是北京王致和食品集团有限公司，现该公司已经按照北京二商集团有限责任公司整体部署，改制更名为北京二商食品股份有限公司。现王致和商标所有权人为北京二商王致和食品有限公司。

我国著名的佐餐调料生产企业，其生产的腐乳、料酒等产品畅销全球，已经成为我国驰名商标。上世纪九十年代起，王致和公司开始了在全球的品牌注册工作，但 2006 年在德国进行商标注册时，遭遇了企业商标被当地公司抢注的情况。双方就品牌使用权展开了激烈竞争，经过法庭裁决，王致和公司拿回品牌使用权。

## 一、品牌遭遇“抢注门”

2006 年 7 月，王致和公司在开始筹备“王致和”品牌在德国注册的工作时，发现该品牌已被一家德国公司于 2005 年 11 月 21 日申请注册，并已成功获得品牌所有权。该德国公司名为 OKAI Import Export GmbH（以下简称“欧凯公司”），其于 2006 年 3 月 24 日起开始了品牌初审公告的工作，并顺利经过了 3 个月的品牌初审公告期。按照德国商标法的规定，商标初审公告期为 3 个月，在这 3 个月内没有其他人对此商标提出异议，则予以核准注册。因此，欧凯公司从 2006 年 6 月 24 日开始就已经在德国拥有了“王致和”商标。

## 二、积极通过法律途径维护自身品牌权益

得知商标被抢注，王致和公司明确表示欧凯公司此举属于侵权行为，要通过法律途径维护自身权益，为产品进入德国市场做好前期工作。为此，王致和公司于 2006 年 8 月委托律师向欧凯公司发出律师函，要求其归还“王致和”商标，并通过多种途径积极与欧凯公司进行协商，但无果而终。

2007 年初，王致和公司委托跨国律师团向德国慕尼黑地方法院提起对欧凯公司的诉讼要求。1 月 26 日，慕尼黑地方法院正式受



理了此案。经过长时间的取证调查，王致和公司诉德国欧凯公司商标侵权和不正当竞争案 8 月在慕尼黑地方法院开庭审理。双方就欧凯公司在德国注册“王致和 WANGZHIHE 及图”商标的行为是否属于侵犯他人先在权利，是否属于恶意抢注，是否属于不正当竞争行为，注册但没有实际使用商标是否存在损害事实等焦点问题展开了激烈的辩论。经过法庭取证调查，11 月，慕尼黑地方法院对此案做出判决：经过法院调查，判定欧凯公司对“王致和”品牌属于非法盗用，依法撤销欧凯公司抢注的王致和商标，禁止欧凯公司在德国擅自使用王致和商标，判定其无偿归还商标、对王致和公司予以赔偿，并对其进行处罚。

2008 年 2 月，欧凯公司向慕尼黑高等法院提出上诉。2009 年 1 月，慕尼黑高法开庭审理。王致和公司与欧凯公司在庭上展开了激烈辩论，王致和方面据理力争，并出示了充分证据。而欧凯公司并未能提出有力证据，法院提议调解，但被欧凯拒绝。当年 4 月，德国慕尼黑高等法院第 29 民事庭就王致和商标被恶意抢注案进行了二审判决，二审决定维持一审判决结果，要求欧凯进出口公司立即停止在德国使用“王致和”商标，并撤销它在德国抢注的“王致和”商标。至此，王致和商标维权案宣告结束，王致和公司胜诉。

### 三、“抢注门”审判过程中的争议热点

就本案审判过程而言，双方首先争论的焦点在于“王致和”商标在先取得权的确认。王致和公司的商标在德国被欧凯公司抢先注册，但王致和公司对这一商标具有明确的在先取得权。德国

的商标法对商标注册也有明确的申请在先和不能侵犯他人的在先权利的原则性规定。因此，经过德国法庭审理，认为王致和的图案作品设计在先，欧凯公司注册在后，王致和图案作品已经构成在先权利，德国欧凯公司抢注的商标与王致和公司享有版权的商标一模一样。因此，欧凯公司的抢注行为侵犯了王致和公司享有在先著作权。

本案争论的第二个焦点就在于“王致和”的商标形象是否具有普遍性。欧凯公司辩称其注册的商标是通用的中国古代士兵的头像，具有普遍性，王致和公司对该图案不具有专有性，不能作为商标使用，欧凯公司的注册没有侵犯王致和公司的商标权。而王致和公司认为其使用商标是图文结合的商标标识，该商标标识是王致和公司聘请我国中央工艺美术学院教授设计的，王致和公司通过合同方式取得了该标识在中国的著作权（也就是版权）。由于我国和德国均是《伯尔尼公约》的成员国，王致和公司就其在中国拥有的“王致和 WANGZHIHE 及图”的版权在德国同样享有该权利，享受和行使该版权权利不需履行任何手续。并且，抢注行为侵犯了王致和公司的驰名商标所有权。最终，德国法院采纳了王致和公司的理由。

## 第五章 技术研发

随着经济全球化深入发展和国际竞争日趋激烈，技术研发日益得到企业重视。加强国际研发合作、提高自主创新能力、掌握核心技术大大提高了中国企业的国际竞争力，进一步助推了中国技术标准和装备制造“走出去”。

## 第一节 核心技术助推中国标准国际化

中材节能股份有限公司（以下简称“中材节能”）是中材集团旗下从事余热、余压综合利用的专业化公司，拥有处于世界领先地位的低温余热发电系列自主知识产权和专有技术，是国内同行业企业中首批进入国际市场的企业之一。

### 一、高度重视并积极参与行业标准制定

在与境外合作伙伴谈判协商过程中，中材节能逐步意识到行业标准制定的重要性。2006年中材节能向住建部提出编制申请后，经过反复征求意见和修订完善，历时两年完成《水泥工厂余热发电设计规范》（标准编号 GB50588-2010），该规范自2010年12月1日起实施，这是世界范围内首个针对水泥窑余热发电的规范。2014年6月，中材节能参与主编的《水泥工厂余热发电工程施工与质量验收规范》（标准编号 GB51005-2014）发布。在此基础上，由中材节能主编的行业标准《水泥窑余热利用装备技术条件》JC/T 2258-2014由工信部批准并发布公告（2014年第63号），并于2015年4月1日起实施。该标准适用于水泥窑系统烟气余热利用装备的运行，规定了水泥窑余热利用装备的术语和定义、要求、检验方法等技术条件。

### 二、在国际市场积极推广中国标准

“中国标准”需持续发力，不断推广才能得到国际社会的普遍认可和广泛应用，继而真正成为“国际标准”。中材节能“系统技术+装备+投资”的灵活业务模式，以及根据客户需求量身定制个性化服务的运营方式，使其在国内外余热发电市场上具备强

劲的竞争力。2015年3月，中材节能签约沙特 YCC 水泥集团水泥窑余热发电总承包合同，合同金额 6180 万美元，该项目是利用 YCC 水泥公司现有水泥生产线建设的 22MW+15MW 余热发电系统，为目前规模最大的余热发电项目，项目全面使用中国标准，对中国水泥窑余热发电标准全面推向中东起到重要作用。

### 三、加强对国际和地区标准的培训

为进一步加强在海外项目执行过程中的对行业标准的运用能力，中材节能采取“走出去、请进来”的方式，组织培训，加强学习。公司邀请权威专家就包括美国 ASME、印度 IBR、欧盟 CE、马来西亚 DOSH、沙特 SASO 等在内的国际和地区系列标准开展对员工的知识培训。一方面加强员工对国外标准的熟知，以更好地完成境外项目的建设实施；另一方面，也为辨识境内外行业标准差异，制定完善中国相关行业标准打下基础，进一步加快中国标准“走出去”的步伐。

## 第二节 整合国际资源构建海外研发体系

展讯通信（上海）有限公司（以下简称“展讯”）成立于 2001 年 4 月，公司成立起即在美国加州成立全资子公司。该公司致力于致力于智能手机、功能型手机及其他消费电子产品的手机芯片平台开发，产品支持 2G、3G 及 4G 无线通讯标准。基于高集成度、高效能的芯片，搭配客户化的软件及参考方案，展讯可提供完整的交钥匙平台方案，帮助客户实现更快的设计周期，并有效降低开发成本。

### 一、在团队建设上整合全球资源

在成立早期阶段，展讯利用自身核心团队的海外留学经历和对大陆市场的熟悉，进行全球性资源整合，构筑美国硅谷和祖国大陆两地优势互为嫁接的“硅谷·大陆”发展模式。展讯在美国硅谷力图跟踪和发掘成熟的行业技术、培育行业领军人才、引入先进经营管理模式，构建风险资本运作体系；在中国大陆，则力图开发市场，培育客户群体。展讯致力于把两方面嫁接起来，化为公司高速发展的推动力。

## 二、加强技术研发打破国际垄断

展讯创业之初恰是中国手机业开始独立发展的时候。2000-2001 年间，国内手机厂商主要还处于利用国外设计、进行手机加工的发展阶段，2003 年，国产手机市场份额一度达 55%。此后，由于缺乏技术支撑，加上国外手机企业的针对性市场策略，导致国产手机份额迅速跌落，这却成为展讯迅速崛起的契机。2003 年，展讯成功研制亚洲第一款具有自主知识产权的 2G/2.5G/GSM/GPRS 手机核心芯片，实现我国移动通信终端核心技术的全面突破，打破了欧美企业的技术垄断。2004 年，展讯芯片开始大量出货，恰好赶上中国移动通信消费电子产品普及至普通大众的过程。在境内外研发和境内销售增长支持下，展讯从小到大发展起来，成为中国领先的手机芯片供应商之一。2002-2007 年，公司年销售额年均增长率一度高达 178%。2013 年 9 月，展讯成为全球手机基带芯片出货量第三大供应商。

## 三、重视研发中心的建设和布局

展讯在上海、北京、天津、苏州、杭州、成都、厦门和美国

的圣迭戈和圣何塞、芬兰设有研发中心，在深圳设有技术支持中心，在韩国、台湾、印度和墨西哥设有国际支持办事处，研发人员占员工总数 70%以上，其中本科及以上学历的占 90%以上。展讯每年研发投入占总营收比例的 17%-20%。在发展早期，展讯业绩稳定增长，展讯的研发设想也能得到充沛的现金流支持。2008 年 1 月，展讯收购了以手机射频芯片为主业的美国 Quorum 公司，进一步提升了展讯的研发实力。

## 第六章 社会责任

企业在东道国履行社会责任的情况如何是“走出去”过程中较易引起关注的问题。社会责任关乎中国企业在海外能否被信任，能否获得可持续发展，能否以负责任的形象立足于全球经济舞台，甚至关乎中国的国家形象。因此，企业社会责任是中国企业“走出去”必须重视的问题。

### 第一节 投身公益事业回馈东道国社会

华为技术有限公司（以下简称“华为”）经过 20 多年的发展，其电信网络设备、IT 设备和解决方案以及智能终端已应用于全球 170 多个国家和地区，为东道国带来了大量的就业机会并提高当地经济效益。华为通过消除数字鸿沟、教育培训、慈善捐助等多种方式投身公益事业，积极回馈社会。

#### 一、消除数字鸿沟，培养当地技术人才

2004 年，华为在尼日利亚投资 2000 多万美元建设西非唯一的电信设备供应商培训中心——西非电信技术培训中心，通过技术

转移和技术培训为当地培训更多的通讯类人才。目前该培训中心已经培训了 6000 多名电信工程师，为当地的电信人才培养作出了极大贡献。2015 年，华为与尼日利亚联邦政府签署通信与信息技术高级人才培养合作谅解备忘录，计划在 2016-2017 年为 2000 名尼日利亚青年提供相关培训。2014 年，为表彰华为对当地电信发展作出的贡献，尼日利亚主流行业媒体授予华为“十年最佳科技支撑奖”。2013 年，华为与尼日利亚通信技术部合作开展“千人女子信息与通信基础技术培训项目”公益活动。该项目依托华为培训中心和网络运行维护中心为有志于投身电信产业的尼日利亚女性提供短期培训和实习机会，项目第一期培训 1000 人。华为与 S 电信运营商以及肯尼亚三所高等院校（Moi 大学，JKUAT 大学以及 Nairobi 大学）合作，帮助肯尼亚工程专业学生掌握最新的通信技能。

## 二、资助当地教育事业，改善教育环境

华为在提高教育质量方面所做的努力得到社会认可，获得了 Blue Dart World CSR Day and Star News 颁发的“支持与改善教育质量类”的奖项。在坦桑尼亚，华为开展了以资助教育为目的的“信息通讯技术之星”公益活动，为当地小学、中学提供各类教学设施，在大学设立奖学金，并为优秀人才提供培训机会等，提高当地青少年对信息技术的兴趣和运用能力。在印度，2010 年华为启动了 E-HOPE 农村教育项目，通过电脑为农村学生更加便捷地获取外部世界的信息和知识，向印度 1000 所公立学校提供电脑、互联网连接等设备和 IT 信息技术培训，每年有 30 万名在校学生从

该项目中受益。

### 三、与当地慈善机构合作开展慈善活动

尼日利亚著名的慈善基金组织 NUNGTSO 慈善基金会作为华为在尼日利亚开展慈善活动的合作伙伴，经常收到来自华为的捐助。2010 年开始，华为与 NUNGTSO 合作在当地开展“快乐儿童节”公益活动，截至 2014 年底，已经有超过 1200 名孤儿等弱势群体从华为与当地公益基金项目中获益。在南非，华为赞助的“今日女孩，明日领袖”活动，为当地女孩普及更多的知识，并为培养本地良性认知作出贡献。在赞比亚，华为与慈善机构 Family are Nations 合作举办大型社会公益活动，帮助在贫困线挣扎和急需医疗帮助的赞比亚家庭。活动募集的资金将建设家庭救助中心，为更多有困难的家庭提供帮助。

## 第二节 保质保量树立负责任企业形象

中国铁建股份有限公司（以下简称“中国铁建”）承建的安哥拉本格拉铁路受到所在国社会各界广泛赞誉。同时，中国铁建积极实施属地化战略，因地制宜、保质保量完成工程建设，推动当地经济发展与社会就业，树立了负责任的企业形象。

### 一、积极宣传推介中国技术标准

本格拉铁路项目由中国铁建二十局集团采用 EPC 模式建设，是安哥拉有史以来修建的线路最长、速度最快、规模最大的现代化铁路项目。在项目启动之初，究竟采用欧洲标准还是中国标准，曾产生过很大争论。历史上曾是葡萄牙殖民地的安哥拉比较信任



欧洲标准，但最终中国企业凭借合理的报价、更科学的工期和更高的质量承诺成功说服了东道国，在本格拉铁路的设计和施工中，中国技术标准全面取代了欧洲标准。中国铁建开山凿路，对全线114处小转弯半径线路进行了改造，使铁路提速到了90公里/小时，转弯半径增大后，铁路运行也更安全。项目施工的钢轨、水泥等建筑材料、通讯和大型机械设备，包括铁路投入运营后的机车、车辆等全部在中国采购。通过本格拉铁路建设，使东道国感受到中国标准在适应当地独特的气候和地质条件、优质高效推进工程进展方面的突出优势。

## 二、因地制宜改进项目实施方案

在电务工程施工中，大量白蚁将按照原设计标准铺设的通讯光缆导线几乎全部损毁，中国铁建迅速改进方案，重新铺设了占线路总里程约2/3的防白蚁光纤导线；针对铁路沿线车站达67座，但电力匮乏、极易影响通讯信号，并可能导致行车安全等隐患，中方公司依据青藏铁路施工经验提出了太阳能供电方案。最终，中国标准让安哥拉政府和国际监理企业刮目相看。本格拉铁路的开通不仅改善了当地交通状况，也改变了莫希科省经济格局，以往依靠公路运输，路面坑洼不平，进入雨季交通就完全中断，运费居高不下导致当地物价飞涨。如今，依托本格拉铁路和即将修建的安哥拉至赞比亚铁路，当地正将卢埃纳打造成为重要枢纽城市，同时在铁路终点卢奥建设边境自由贸易区，打造了连接刚果（金）、赞比亚等内陆国家的中南部非洲“洛比托经济走廊”。

## 三、培训员工技能，带动当地就业

项目先后聘用近 10 万人次当地劳工参与铁路建设，对每个当地员工都进行了技能培训，员工技能通过鉴定后会得到企业颁发的相关证明，本格拉铁路局已明确，铁路招工会优先考虑这些“持证工人”。通过实践培训和导师带徒，培训 1 万多名当地工人掌握了电焊、机械操作、通信电务等专业技能。

### 第三节 通过国际合作构建利益共同体

为促进大湄公河次区域（GMS）国家的电网互联互通，中国南方电网有限责任公司（以下简称“南方电网”）围绕“一带一路”建设，与 GMS 国家进一步开展电力技术交流合作，加强对电力行业的人才培训以及人文交流，加快推进 GMS 国家电网互联互通。

2014 年 11 月，南方电网与湄公学院签署《合作框架协议》，利用南方电网的先进技术优势和湄公学院的培训资源优势，致力于大湄公河次区域电力专业技术能力建设与能源领域人力资源开发。根据《合作框架协议》，双方将在未来 6 年合作开展基于 GMS 国家电力合作的专业技术及管理培训，专题研讨与课题研究等项目合作，实质性推进 GMS 国家能源领域，特别是电力合作的深入开展。合作项目将涉及电网规划建设、安全稳定运行、设备运维管理、输电技术与创新、新能源技术及应用、电力市场与贸易、人力资源开发及能力建设等内容。

#### 一、明确项目阶段性实施内容

根据《合作框架协议》，南方电网与湄公学院分两个阶段实施合作项目。其中，2015-2017 年为第一阶段，合作内容以专题培训、技术研讨为主，双方选派专家组成项目小组共同组织实施；

2018-2020 年为第二阶段，以课题研究、项目合作和技术支持为主，逐步在 GMS 国家介绍和推广先进电网运行标准、安全管理理论知识以及实践经验，为 GMS 国家互联互通提供强有力的技术支撑和人才储备。

## 二、促成项目落地和推动进展

自《合作框架协议》签署以来，作为南方电网授权负责该合作项目具体组织实施的主体，云南电网有限责任公司专门组建了“湄公学院合作项目管理办公室”，各相关部门和单位积极沟通、密切协作，全力以赴推进项目落地。2015 年初，云南电网公司与湄公学院共同策划了《关于大湄公河次区域（GMS）能源政策制定与电网规划能力建设项目建议书》，获得中国常驻联合国亚太经社会代表处的批准和支持。

## 三、开展专业技术交流培训

作为《合作框架协议》的落地项目之一，2015 年 9 月，在云南昆明正式开展实施“大湄公河次区域国家电网及联网规划建设专业技术交流培训班”。来自 GMS 成员国电力机构和电力企业的中层技术管理人员参加了为期 3 周的技术交流培训。培训为 GMS 国家电力企业搭建了交流的平台，共享 GMS 电网互联互通发展现状和可持续发展的实践案例，更为 GMS 成员国之间、中国与 GMS 国家之间加强人文交流、建立深厚友谊、推动 GMS 电网互联互通奠定了良好基础。

## 第六篇 专家视角篇

本篇邀请中国对外投资合作领域的多位专家，围绕“深化务实合作”主题，就推进对外投资合作中的热点问题探讨，探索对外投资合作业务的发展对策和路径。本篇观点仅代表专家个人视角。

### 深化务实合作与国际产能合作

李志鹏 徐强 闫实强<sup>2</sup>

近年来，中国产能和装备产业规模、技术水平和国际竞争力大幅提升，在世界上具有重要地位，已具备规模开展国际产能合作的基本条件。与此同时，当前全球产业结构加速调整，基础设施建设方兴未艾，发展中国家推进工业化、城镇化进程加快，为中国企业推进国际产能合作提供了重要机遇。本文具体分析中国开展国际产能合作的成效和面临的制约条件，并对提升国际产能合作效果提出建议。

#### 一、重点行业推进国际产能合作的现状

第一，对出口而言，各产业推进国际产能合作情况绩效不一。产品对外贸易活跃程度是判断国际产能合作潜力的重要指标，目前情况是终端消费品国际产能合作活跃度大于生产资料，轻型产品大于重化工业品。从2014年中国典型工业产品出口量占总产量比率来看，通信、家电等轻型产品，出口占产量比率大都在30%以上，出口市场在消化产能方面发挥重要作用。但就钢材、轿车、

---

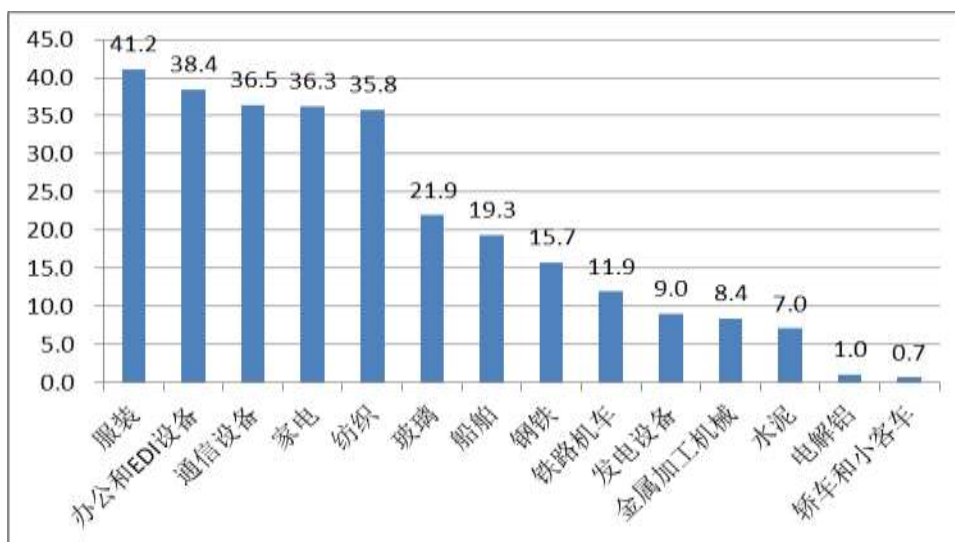
<sup>2</sup>李志鹏，商务部研究院副研究员，中国海外投资咨询中心副主任；徐强，商务部研究院中国海外投资咨询中心副研究员；闫实强，商务部研究院中国海外投资咨询中心博士。

铝、水泥等生产资料产品而言，出口占总产量的比率仍相对较低。图 6-1 显示了中国典型商品类别出口额的全球出口总额占有率。以服装行业占比最高；其次是办公和数据自动处理（EDP）设备、通信设备、家电、纺织、玻璃；水泥、电解铝、轿车和小客车最低。

**表 6-1：2014 年中国典型工业产品出口量占总产量比率**

	产量	出口	出口占产量比率 (%)
移动通信手持机（万台）	162719.82	131199	80.6
彩色电视机（万台）	14128.90	7405	52.4
家用电冰箱（万台）	8796.09	3887	44.2
家用洗衣机（万台）	7114.40	2224	31.3
房间空气调节器（万台）	14463.27	4356	30.1
棒（钢）材（万吨）	7941.80	3087	38.9
氮肥（万吨）	4564.24	1363	29.9
板（钢）材（万吨）	3365.50	4367	129.8
轿车之外的汽车（万辆）	1124.21	52.9	4.7
轿车（万辆）	1248.31	37.1	3.0
原铝（电解铝）（万吨）	2752.54	66.7	2.4
线（钢）材（万吨）	15313.91	216	1.4
水泥产量（万吨）	249207.08	1391	0.6

数据来源：《中国统计年鉴（2015）》，《中国商务年鉴（2015）》。



**图 6-1：2014 年中国典型产品出口全球市场占有率差异（单位：%）**

数据来源：UN Comtrade 数据库计算。

第二，利用对外投资合作推动国际产能合作增速相对强势。一方面，中国对外承包工程推动的产能合作增长态势较好。2015年1-10月，中国对外承包工程业务完成营业额1148.4亿美元，同比增长6.4%，与承包工程项目相关的装备制造业、施工机械行业、建材工业自身“走出去”的力度在不断加大，步伐不断加快，相比同期中国不断下滑的对外贸易，对外承包工程带动的出口增速较货物出口整体增速更为强劲。另一方面，制造业对外直接投资波动中增长，并通过不同方式对产能合作产生影响。境外设厂投资，能实现境内产能在境外的有效利用和境内关联设备制造业产能利用率提升。如果投资过程使用了本国国内原来的二手设备，则意味着本国国内原来的闲置产能在境外得以利用；如使用本国国内新生产设备在境外投资，这时意味着在境外新增产能，这种对外直接投资过程将带动本国生产设备的出口，并提高关联生产设备生产产业的产能利用率。近年来中国制造业对外投资净额总体在波动中增长，2014年已达到95.8亿美元<sup>3</sup>。

第三，中国钢铁行业对外投资合作更侧重于上游环节，真正意义上的产能合作尚处于起步阶段。中国钢铁企业“走出去”主要集中在越南、印度尼西亚、俄罗斯等22个国家，境外设立企业或分支机构约200家<sup>4</sup>。多数企业集中在上游开采环节，截至2014年底，上游环节对外直接投资累计约78.2亿美元，一批龙头企业已在海外铁矿石资源丰富地区建立了资源基地，比如攀钢集团、华菱钢铁集团、包钢公司、中钢公司等，在澳大利亚投资铁矿项目，

---

<sup>3</sup> 商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2014年度中国对外直接投资统计公报》。

<sup>4</sup> 根据商务部“走出去”公共服务平台提供的境外投资企业（机构）名录相关数据整理。

武钢集团在加拿大开展铁矿开采，酒泉钢铁集团在南非投资铁矿项目，首钢总公司在秘鲁开展铁矿开采等；中游冶炼环节投资相对较少，对外直接投资累计约 13.8 亿美元，已有云南鑫河钢铁公司在老挝设立了冶炼厂、河北钢铁集团在南非建设 500 万吨钢铁厂、昆钢集团在越南投资设厂等项目；在下游深加工环节，天津大无缝钢管在美国设立了无缝钢管项目，武钢收购德国蒂森克虏伯的汽车拼焊板集团，马钢收购法国高铁零部件供应商瓦顿公司。此外，宝钢、武钢等企业还在澳大利亚等国设立了研发中心。整体来看，由于钢铁行业境外投资门槛较高、资金需求较大，企业“走出去”进行国际产能合作的能力仍较弱。以海外销售收入比重、海外资产比重和海外子公司比重三个指标衡量，中国钢铁企业国际化水平远低于卢森堡安赛乐米塔尔、印度塔塔钢铁等跨国公司。

**第四，水泥等行业则利用出口、承包工程和对外投资多条腿走路方式推进国际产能合作。**截至 2015 年底，中国水泥企业在境外投资设立的企业数量约 100 家<sup>5</sup>，主要分布在东南亚、中亚、非洲等 34 个国家（地区）。老挝、越南、缅甸、蒙古等亚洲国家基础设施建设需求旺盛，非洲国家埃塞俄比亚、莫桑比克、尼日利亚、坦桑尼亚、赞比亚、布基纳法索、南非等水泥消费量大，自身产能难以满足需求，中国企业对这些国家投资力度较大。上峰水泥在吉尔吉斯斯坦克明区年产 120 万吨的 ZETH 项目预计 2016 年 4 月投产，年产 100 万吨冀东水泥南非曼巴 EPC 总包项目预计在 2015 年 12 月具备点火条件。总体来看，通过对外承包工程，有力

---

<sup>5</sup> 根据商务部“走出去”公共服务平台提供的境外投资企业（机构）名录相关数据整理。

地带动了中国水泥设备出口和水泥、水泥设备产能的全球合作，并且使得中国水泥制造技术不断迈上新台阶；水泥企业则通过海外投资、培育新的增长点，全面增强企业的国际竞争力，并通过水泥的加工制造零售获利。

**第五，已初步摸索出中国产品和技术标准等融合式国际产能合作的路径。**近年来，对于中资企业在非洲、南美洲、亚洲等一些产能合作项目，部分发展中国家已接受、采纳中国技术标准。比如，印度尼西亚雅加达至万隆高速铁路项目是中国从技术标准和装备制造，到勘察设计、工程施和运营管理等全方位整体“走出去”的第一单项目，具有标杆意义；已开工中老铁路、匈塞铁路也有力地带动了中国铁路标准和设备“走出去”。再比如，南方电网在 230 千伏老挝北部电网建设中也直接应用自主技术与管理标准，国家电网巴西美丽山水电站项目使得特高压直流输电技术标准在拉美发挥影响力。

## 二、推进国际产能合作要注意的问题

**第一，从宏观层面，受制于全球市场，部分产业利用对外投资合作大规模地推进国际产能合作将面临较大压力。**尽管国际市场能够为所有产业产能调节提供广阔空间，但由于产业发展阶段和全球市场态势等原因，各产业推进国际产能合作面临不同条件。在特定时期，对部分产业而言，盲目利用国际市场甚至可能加剧过剩。2015 年，由于投资下滑、金融市场波动以及许多发展中地区的地缘政治冲突等原因，全球钢铁行业陷入了前所未有的困境，欧洲、亚洲及北美等地区的钢厂均举步维艰，生存愈加艰难。根



据国际钢协 2015 年 10 月 12 日发布的需求预测报告<sup>6</sup>，预计 2016 年全球钢铁需求为 15.2 亿吨，虽然同 2015 年相比可能出现 0.7% 的增幅增长，但仍低于 2014 年 15.4 亿吨的需求水平。在这种背景下，全球都面临化解钢铁过剩产能的问题，中国前一时期产能高速增长，产能总量占到全球近半，这决定了中国通过海外投资规模性地实现国际产能合作的压力较大。事实上，2015 年前 11 个月，中国新备案境外直接投资钢铁项目产能为 160 万吨，远低于同期中国钢铁出口量超过 1 亿吨的规模。又以电解铝为例。目前全球电解铝的产能仍在增长，但消费量保持稳定。2014-2015 年中东约新增 100 万吨的电解铝产能，而中国在 2014 年已新增超过 500 万吨的电解铝产能。总之，对于钢铁冶炼、电解铝冶炼、船舶制造等总体表现出全球供给过剩特点的行业，要充分认识到利用投资合作来实施产能合作的压力。

第二，从产业层面，需要区别对待不同部门的国际产能合作。首先，个别生产资料产业因本国企业竞争力相对不足，国际市场相当长时期可能会对国内产能利用产生负面效果。如中国多晶硅产业，当前主要工作重点是提升国内企业的技术水平和生产效率，强化产品国际竞争力。而这些都需要花费相当长时间。只有当产品国际竞争力得到提升，辅以积极的境外市场开拓，国际市场提升产能利用水平的正面效果才会自然显现。其次，生产资料和重型产品出口市场开拓难度相对较大。从市场切入角度，生产资料和重型产品部门起点和要求都会相对更高，而市场面相对更狭窄。中国是赶超型经济，等到中国产品开始开拓这些产品国际市场的

---

<sup>6</sup> 国际钢铁协会官网，网址：<http://www.worldsteel.org>。

时候，一方面国内的要素成本也已经上升到较高水平，另一方面对发达经济体在这些产品领域的既定国际市场份额，也相对较难“侵占”。再次，生产资料产品的境外工厂建设难度相对较大。要在东道国本地发展生产资料生产，要求东道国工业化具有一定基础，并要有相关配套条件，而满足上述条件的境外经济体的要素成本并不低，同时还面临大量的附加成本和风险性因素，企业面临的权衡因素更多，需要的决心更大。

第三，从微观层面看，对于国际产能合作遇到的种种困难和问题，要有充分准备。其一，产能合作市场差异明显。一些国家推行大型投资项目多采取企业为主、市场运作模式，政府财政有限，不愿借债，较少介入项目运营，这制约了承接中国利用大型装备建造生产线或成套设备出口的能力；部分国家市场容量较小，消费能力不足，加上近年来国际油价大幅下跌导致国际支付能力下降，基础设施建设市场明显萎缩。其二，产能合作标准不对接。比如，部分中东、南美的发展中国家，虽然自身技术能力较弱，但是推崇欧美的工业技术和标准，中资企业进入面临巨大观念压力。一些国家长期执行欧洲标准，特别是电力、石油炼化、交通运输及其他基础设施建设领域，已经形成固定渠道来源的欧洲技术标准体系和庞大既得利益集团。其三，产能合作领域有限制。部分发展中国家为保护本国产业而对外资作出一定的限制。如电力领域，巴西要求风电设备及其他电力设备中的60%需要在本地生产；汽车工业领域，巴西要求在本国市场销售的汽车，其配件国产率必须达65%以上。对其他一些产能合作领域，如核电等，巴西目前仍禁止外国资本进入。其四，产能合作条件不成熟。一些国家电

力设施长期缺乏应有维护，严重影响企业正常生产。一些国家，如阿尔及利亚，禁止进口二手设备，这相当于封堵了国外企业整体迁入该国的可能性。**其五，产能合作合同不规范。**比如，有些国家尽管土建市场增长迅速，但合同条件不规范，不使用国际上通行的 FIDIC 条款（《土木工程施工合同条件》），东道国发包企业制定合同随意性大，增加中资企业执行合同的风险。

### 三、实现高水平国际产能合作的路径

**第一，加强规划，突出重点，推进重大项目合作。**一方面，推动与有关国家已签署的共同行动计划、自贸协定、重点领域合作谅解备忘录等双边共识的尽快落实。在此基础上，研究制定通信、电力、轨道交通等基础设施，汽车生产制造，农业深加工等重点领域和产业的**合作规划**，发挥规划统领作用，有序推进重点产业合作。**另一方面，要研究建立国际产能合作重大项目库，向相关企业提供境外项目信息。**根据目前中国在所在重点国别投资合作的情况，筛选和确定条件成熟、经济和社会效益好、对方关注度高的重点项目进行重点推动，集中两国优势予以促成，发挥重大项目在产能合作中带动装备、技术、服务出口和实现产能合作的引领和示范效应。

**第二，将国际市场调节作用和国内产业企业素质提升结合起来。**实际上，中资企业在创新贸易投资途径和模式，在国际经贸行动等方面，已取得一定成绩。目前不同产业国际市场消化国内产能效果存在差异，是由产业种类属性、内外企业竞争力、全球产能市场过剩程度等方面因素综合决定的，那些全球市场占有率

低的产品，并不意味着企业、政府和行业协会在开拓国际市场上的工作力度不够。宜充分认识国际产能合作将可能面临的种种压力和挑战，国内相关工作，包括落后产能淘汰、企业规模重组、技术改造升级等等，都应该尽快行动起来。和国内工作互相配套，政府再从信息、财政、金融等方面，建设和加强政策杠杆，调动企业的积极性和创造力，充分发挥国际市场调节国内产能的作用。

**第三，面向不同工业部门需要采取不同的具体策略。**对那些国内企业竞争力明显不如发达国家，低端产能过剩严重，由此导致进口额大幅超过出口额的产品，如多晶硅、轿车等，应该将工作重心放在提升国内产业和企业素质上，政府则应该通过恰当的国际经贸政策谈判和交涉，为这些产业国内竞争力培育提供适当保护。对那些全球市场占有率相对较高的消费品，如家电、电信设备、纺织服装等，应引导企业同时充分发掘国内中西部、国外发展中经济体的建厂机会，继续提升本企业品牌产品的全球市场占有率。对全球产能过剩相对严重，但本国出口市场占有率目前已达到较高水平的生产资料产业，如造船、钢铁、铝锭等，应充分调动企业积极性，由企业自主审慎决策是否、在哪里投资建厂。有关部门和协会则尽可能提供相关信息，避免在同一国家同类项目投资扎堆现象。

**第四，加强对外承包工程在促进生产资料中间产品出口的积极作用。**当前开拓境外市场的重点仍宜放在对外承包工程的重点领域上，诸如电路机车、工程机械、发电设备等以及配套产品产业等。进一步规范对外承包工程和大型成套设备出口项目竞争秩

序，加大对装备和产能“走出去”重大项目的协调，充分发挥行业组织、驻外经商机构、境外中资企业商会的自律和监管作用，防止无序竞争，规范经营秩序。推进对外投资合作安全权益保护体系建设，加强境外安全管理与突发事件应急处置，保障企业和人员安全。

**第五，发挥和强化现有企业和政府主导的国际经贸平台的作用。**当前，由国内有关方面主导建设的境内外商品批发贸易中心、经贸合作区、经贸合作联盟，乃至各种境内外经贸展会、推介会等，都在提升中国商品全球市场占有率，对推进国际产能合作方面都将发挥重要作用。政府和企业应该密切关注和监控各类国际经贸平台的工作动态和经贸促进效应，并采取切实可行的措施，扩充各类中介平台的种类和规模，引导这些平台有序、健康发展。

**第六，加强对钢铁企业推进国际产能合作的引导。**一方面，引导国内钢铁企业到铁矿资源丰富的区位建设海外资源基地，鼓励国内钢铁企业到中西非、巴西、澳大利亚、蒙古、哈萨克斯坦、秘鲁等铁矿资源丰富的国家和地区建设海外资源基地，扩大上游环节对外投资，同时适度发展中游的冶炼和下游的加工环节。另一方面，鼓励国内钢铁企业到钢铁需求量比较大的区位建立钢铁生产基地。根据市场需求导向，鼓励国内钢铁企业到钢铁需求量比较大的国家，主要包括印度尼西亚、马来西亚等东南亚国家和哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦等独联体国家及沙特、阿联酋等中东国家和部分非洲国家，通过投资设厂或并购重组建立钢铁生产基地，重点发展中游的钢铁冶炼和下游的深加工环节，并以对外承

包工程为依托向工程建设等钢铁应用领域拓展。

**第七，加强对水泥产业利用国际市场的方向和方式引导。**基于水泥的合理销售半径在 200 公里左右，水泥产业的对外投资主要以市场指向为主，重点将产能合作向消费潜力大、基建投资需求旺盛的海外市场布局。关于具体海外地域市场的选择：亚洲是中国水泥对外投资第一大市场，传统市场如沙特、伊拉克等需求稳定，印度尼西亚、缅甸基础设施建设需求旺盛，鼓励企业对这些国家和地区加大投资力度；俄罗斯、白俄罗斯等独联体国家及巴西、委内瑞拉等南美国家市场开发具备一定基础，尼日利亚、埃及、南非、埃塞俄比亚等非洲国家水泥消费量大，自身产能难以满足需求，宜鼓励企业加快与这些国家开展产能合作。另外，由于目前拉法基和豪瑞合并后为规避反垄断调查而退出部分市场，这对中国水泥和水泥工程商可抓住机遇，填补市场空白，同时还可探索通过并购方式进入被跨国集团相对垄断的东南亚等市场。

## 深化务实合作与推进基础设施建营一体化

邢厚媛<sup>7</sup>

当前，世界经济继续分化复苏，发达经济体内部、发达国家同发展中国家之间的经济走势既相关又不相同，但国际贸易和投资持续低迷，各国振兴经济的任务都异常繁重，吸收外资建设基础设施，成为几乎所有国家一致性的选择，因为基础设施建设既可以振兴当前疲软的经济，又能够为新一轮经济增长奠定硬件基础。按照中国人的发展理念，“要想富先修路”，因而中国政府在“一带一路”倡议中提出把基础设施互联互通作为优先发展领域。这既是对各国关于希望中国企业参与其基础设施建设的诉求作出的积极回应，也为中国企业发挥优势参与各国基础设施建设提供了难得的机会。需要指出的是，各国对外资企业参与基础设施有多重需求，包括资金、技术装备、建设能力和管理运营经验等。相比而言，以往中国企业参与国际基础设施建设的主要业务是施工总承包或 EPC 总承包，不仅没有全面满足国际市场的需求，也使自己居于基础设施产业链和价值链的低端，利润微薄。更为严重的是由于工程项目建成交付业主以后，中资企业没有提供必要的技术服务和检测维护，使一些发展中国家工程技术人员难以全面掌握运营管理技巧，导致基础设施建设项目的基本效能无法发挥出来，甚至影响了中国企业的信誉。因此，深化与相关国家的务实合作，推进基础设施建设的“建营一体化”，成为新时期引领“一带一路”基础设施互联互通，与相关国家共同打造陆丝

---

<sup>7</sup>邢厚媛，商务部研究院副院长，研究员。

经济合作走廊、海丝贸易通道的必然选择。

## 一、基础设施建营一体化的内涵

2014 年末召开的全国商务工作会议提出，2015 年要抓好“建营一体化”工作，重点引导企业探索投资、建设和运营相结合的“建营一体化”合作方式。2015 年 5 月，为推动落实《国务院关于推进国际产能和装备制造合作的指导意见》，商务部会同有关部门启动了引导企业开展售后运营维护管理，探索投资、建设和运营相结合的建营一体化合作方式，推进产融结合，使产能和装备制造合作向高附加值领域拓展。“基础设施建营一体化”包含两重含义。第一，中国企业参与国际基础设施合作不仅要承担施工总承包和 EPC 总承包，而且要加大对基础设施项目早期介入、前期规划、设计咨询、系统集成、运营维护、技术服务、检测维修、租赁经营等业务的开拓，实现业务链的前伸后延和价值链地位的升级。这种以 EPC 总承包为基础的产业链延伸，套用互联网+的概念可被统称为“EPC+”，包括 EPC+F（融资）、EPC+O（运营）、EPC+M（维护）、EPC+TS（技术服务）、EPC+ O&M（运营和维护）等等。第二，中国企业要在法律体系完善、政治和社会环境稳定、经济前景良好的国家，开展基础设施投资和长期融资，以 BOT、BOO、BOOT、PPP/PFI 等方式，全流程参与基础设施项目的开发、运营和管理，以投资拉动和技术引领实现“企业转型”（转变身份，从乙方向甲方转变）。“基础设施建营一体化”，重点是加大生产性服务的投入，将以工程建设为主体的对外工程承包业务链前伸后延，这无疑会提升中国企业在国际基础设施产业



分工体系中的地位，进而在价值链体系中实现从“汗水建造”向“智慧创造”的转变。

近年来，顺应国际建筑业产业重组的新趋势，中国企业积极开展基础设施领域的对外投资、并购和技术合作，延长产业链，提升价值链，加快了发展方式的转变。除了继续推动 BOT、技术服务和工程项目维养护养等高端业务外，中国企业在轨道交通、电力等重大产业领域也进行了经营模式创新的积极探索。随着国际市场环境的变化和中国产业发展水平的提升，在中国与世界经济体系的互动关系变化之中，推进“建营一体化”，实现基础设施建设价值链跃升不仅具有必要性，而且具有可行性。

## 二、基础设施建营一体化的需求

传统上，各国政府财政资金和国际金融机构的投融资，是全球基础设施建设的主要资金来源。自 2008 年金融危机以来，由于西方国家债务危机、发展中国家经济下行和获得国际援助减少，使得许多国家财政赤字扩大。面对迅速增加的基础设施的需求、维护成本上涨、预算紧缩，各国政府不得不转向私营部门寻求新的资金来源，因此世界范围内由各国财政出资或国际金融机构出资的基础设施项目显著减少，同时越来越多的基础设施开支来自于私营投资者、投资银行和私募基金，超过 100 个国家运用了某种基础设施开发的私营参与模式。总结起来，国际基础设施建设市场建营一体化需求包括从项目策划、评估、决策、设计、施工、竣工验收、投入生产或交付使用、运营、维护等整个流程。按开发建设和运营管理流程的主要阶段划分，包括以下几个方面：

第一，前期策划需求，即投资人/业主对基础设施建设的前期咨询需求，包括基础设施项目的市场定位策划、开发策略策划、开发计划策划、规划设计方案策划、营销方案策划等。具体业务主要包括编报项目建议书和可行性研究报告两项工作内容。在许多国家，受发展阶段和开发建设能力的限制，对于政府投资的工程项目而言，策划成为最基础性的需求。而对于私人投资者、投资银行或基金开发的项目而言，编报项目建议书的主要作用是推荐建设项目，以便他们能够在一个特定的区域和行业选择有需求、有利可图的投资建设项目。随着互联网技术的广泛使用，一些咨询公司开始以在线服务的方式与业主建立业务联系，或出具概念式的策划方案吸引投资人。

第二，勘察设计需求，即投资人/业主对基础设施建设项目的技术咨询和设计需求，包括勘察和设计两个部分。通常，勘察业务包括初勘和详勘两个部分，勘察数据为工程设计提供科学真实的依据。工程设计包括初步设计和施工图设计。对于一些大型基础设施项目，投资人可能根据行业特点和需要，要求增加技术设计。随着可持续发展理念逐步深入人心，绿色设计（节能、环保、生态、可持续）成为设计市场需求的新方向。在一些发展中国家，城市发展的总体规划、区域开发（如工业园区、经济走廊等）的控制性详规编制，也属于勘察设计服务的一部分。近年来，对城市发展中具有方向性、战略性的重大问题进行专门研究，介于发展规划和建设规划之间的概念性规划业务悄然兴起，成为一个新的咨询服务门类。

第三，投资和融资需求，即业主在基础设施建设资金不足的

情况下，需要外部融资或以某种方式共同投资。近年来比较盛行的方式主要有 BOT（建设-运营-转让）和 PPP（公私伙伴关系）。从严格意义上讲，广义的 PPP（即 Public—Private—Partnership 的缩写，是指政府与私人组织之间为了提供某种公共物品和服务，以特许权协议为基础，彼此之间形成的一种伙伴式的合作关系）包括 BOT 和 PFI（Private Finance Initiative，“私人融资活动”）两种方式，而狭义的 PPP 则专指 PFI。目前业界通常以 PPP 代表 PFI。BOT 和 PFI 之间的区别在于项目建成后的收入来源。BOT 的收入来源是消费者的直接消费支出，如公路和桥梁的过路费或过桥费、电费、水费等；PFI 的收费一般由政府支付，如监狱、学校、医院等公用设施的运营管理费一般由财政支付。目前，支持 PFI 模式的法律体系和商务环境最成熟的国别市场为英国和澳大利亚，但对 PPP 有需求的国别市场却广为存在，包括中国近年来也在推广公共基础设施的 PPP 模式。

第四，技术和装备需求，即某些国家本国不具备拟议中的基础设施建设所需的技术和装备，需要国际供应商提供。近年来，技术和装备需求越来越多的和工程设计乃至前期规划结合在一起，使得本来就控制了技术标准体系和国际市场渠道的西方企业，占据了非常明显的优势。

第五，建设能力需求，即中国公司最擅长的施工总承包或 EPC 总承包业务。尽管这些业务依然是基础设施建设市场最重要的业务，但近年来由于国际建筑市场资金和业主来源变化，建设模式创新，导致传统的 EPC 总承包和施工总承包业务受到影响，加之美国和日本等国内建筑市场对总承包商、分包商业务有明确界限

（不得跨界），发展中国家本土承包商快速成长，使得固守这块业务的传统承保企业不仅长期居于截至连的低端，而且面临越来越激烈的国际竞争，行业平均利润下行。

第六，管理运营需求，即业主由于自身管理能力和经验不足，产生的对相关基础设施建成后的专业运营技能的需要。这种需求市场基本在发展中国家。但近年来，一些发展中国家业主更加希望本土企业能够尽快摆脱对外国企业的依赖，往往要求外国有经验的企业向本土企业提供技术服务的需求，培训和指导本土工程技术人员进行运营和管理。

第七，检测维护需求，无论什么样的基础设施在交付使用后都会面临不同程度的检测维护需要，并且随着使用年份的增多对这种服务需求的频次就会不断增加。而在众多的服务提供者当中，基础设施的建设施工企业由于更加熟悉项目的整体结构和性能，竞争优势会更加明显。尤其是实行办公自动化以后，由于施工单位保留的工程项目档案完整无缺，在检测维护服务的竞标中胜出机会更多。此外，原来的设备供应商还有机会继续供应零部件。

在实践中，基础设施的建营一体化，要求服务供应商不仅具有突出的单项服务供应能力（比如施工、维护或其他），而且应具有较强的国际商务能力、系统集成能力，尤其是掌控前期策划咨询业务这个“龙头”。2014年，受全球经济低迷、政治风险增加的影响，全球最大250家承包商的国际业务同比下降了4.1%，但同期全球最大200家设计公司的国际业务却只下降了1.1%，达到708.5亿美元，其中，美国、加拿大、欧洲和澳大利亚企业分别占有31.7%、10%、34.7%、9.4%的市场份额。当发达国家企业控制

了全球建筑市场90%的上游业务之后，必然确立了其在技术标准、装备供应、投资融资、运营管理等业务流程的主动权。

### 三、推进基础设施建营一体化的方向路径

自上个世纪70年代到本世纪初，由于国际市场存在大量的施工总包和EPC总承包需求，拥有3000多万建筑大军的中国建筑业充分发挥优势，以劳务分包、施工总承包和EPC总承包等低价值链业务为切入点，赢得了建筑服务出口大国的国际地位。如今，拥有门类齐全的工业基础、装备制造业的快速发展和基础设施建设运营的丰富经验，尤其在电力、电信、造船、铁路（含高铁）、港口等行业，拥有从技术标准和专利到制造和建设再到运营管理能力等全产业链的综合竞争优势，使中国企业有能力满足相关国家基础设施建设所需的资金、技术、装备、建设、运营和维护等多方面需求。总体而言，中国企业拥有以下几个方面的优势：一是资金优势，包括外汇储备3.5万亿美元，国家开发银行和进出口银行的政策性金融支持，商业金融和民间资本的投资；二是成本优势，中国企业在基础设施建设中的综合造价低于美欧日韩企业；三是产业优势，中国的电力、铁路、港口、造船、通信、冶金、建材、轻工、家电等221种工业品的产销量世界第一，中国制造业产值占全球制造业产值的22%；四是速度效率优势，中国人勤劳加班，各工种配合默契，完成工期快于其他企业；五是管理经验优势，中国的发展阶段比刚刚进入工业化和城镇化的发展中国家领先一步，基础设施建设开发、管理维护的经验丰富。在过去36年中，中国企业在海内外开发承建的基础设施施工总承包和EPC总

承包项目不计其数，有机会和条件实施建营一体化。但我们必须看到，尽管中国开发建设基础设施有几千年（如都江堰、秦长城）的历史，并且企业对项目的前期策划所需要的专业知识和流程都谙熟于心，但是面对国际市场尤其是发达国家投资者，中资企业往往缺少提供项目策划服务的自信，加之企业以工程技术人员为主，国际商务知识储备不足，商务渠道不畅通，创新商业模式的一是和能力欠缺等原因，导致企业只能长期停留在低端产业链上。当前和今后一个时期，政府、企业、金融机构、中介组织应充分认识国际基础设施产业重组展现的战略机遇，在“一带一路”互联互通中充分发挥综合优势，深化务实合作，以投资带动和技术引领推进建营一体化，占领产业链高端、技术标准的高端、道义的高端，实现互利共赢、共同发展。

**第一，转变发展观念，确立引领者的自我定位。**基础设施建营一体化，是对外承包工程转型升级的必由之路，也是引领“一带一路”互联互通的战略性转折。面对国际政治经济产业发展的新格局、新机遇和新挑战，政府、企业、金融机构和行业协会应转变基础设施合作等同于对外承包工程（施工建设者）的传统观念，确立要做引领者的自我定位，将国际基础设施合作的全产业链纳入业务范畴，并且将业务链和价值链高端业务作为重点突破、鼓励发展的方向，在国家战略指导下，创新发展思路和合作方式，引领国际基础设施建设的多方合作、共建共赢新时代。

**第二，加强外交协调，共商共建共享。**对一国而言，基础设施是营造有竞争力的投资硬环境的核心；对于区域合作而言，基础设施互联互通则是贸易通道建设的必由之路。中国推动基础设

施“建营一体化”，应借助双边、区域、次区域以及 FTA 等合作平台，加强与相关国家和地区的外交沟通，以共同的智慧协调政策，以共同的目标选择重点项目，以共同的资源建设基础设施，以共同的利益实现投资和贸易便利的成果共享。其中，把“要想富先修路”的发展理念推广出去；把中国近 30 年推动基础设施建设的发展经验供对方借鉴；把中国政府倡导打造的国际融资平台用好；把对方的利益诉求和关切放在重要位置。

**第三，整合国际资源，推进务实合作。**面对国际承包工程项目超大型化发展、业主结构调整、技术创新成本加大和各国就业压力增大的新局面，中资企业应从战略层面重视国际国内资源整合，既要把中国基础设施企业的建设力量、金融资源、技术装备及技术标准等优质生产要素优化配置好，更要推动与东道国和第三方企业的包容合作。一是着力加强国内各类基础设施企业、金融机构之间的合作，形成内部供应链和产业链；二是加强与东道国企业的合作，各自发挥优势，增强相互利益的汇合点；三是注重与第三方企业的合作，共同开拓国际基础设施市场。只有这样，才能建立起基础设施建设产业链的循环系统，引领国际基础设施合作的新常态，谋求优势互补、互惠互利、共同发展。

**第四，根据法律环境，确定合作模式。**推进基础设施合作的建营一体化，尤其是前期策划和投资融资，企业应遵守当地的法律规定，根据规章制度探索整合国际资源的商业模式，实现利益最大化。当今国际市场一家独大的“通吃”理念已经无法立足，而合作必定会产生摩擦成本，因此需要根据东道国法律和基础设施建设项目的具体情况，探索适宜的合作方式，实现全产业链、

多方式深化合作。

**第五，使用先进技术，占领产业高端。**顺应新工业革命的发展新趋势，以国际视野谋划发展。一是在在基础设施对外合作中，注重科技创新、智慧管理，用先进技术与西方企业竞争，促进中国技术标准“走出去”，引领发展；二是注重技术转让和服务，提升当地的发展能力；三是探索与世界顶级跨国公司开展技术合作，降低彼此的技术开发成本，共同提高基础设施建设的技术装备水平。

**第六，关注社会需求，实现可持续发展。**随着建营一体化的推进，中国企业和金融机构在国际基础设施建设产业链的延伸，必然带来经营环节的增加，投资回收周期的延长，与当地社会的接触面更广。因而，基础设施建营一体化不仅是一个商务行为，而且是一个社会行为，民间外交行为。这就要求相关企业和金融机构在推进基础设施建营一体化中，不仅要关注市场需求，而且要关注社会需求，除了要坚持市场导向和经济效益为核心以外，同时要注重守法经营、低碳环保、创造就业和社区发展，占领道义的制高点，夯实基础设施建营一体化的社会根基，凝聚更多国际力量实现共同发展。

2014年，进入ENR国际250家最大承包商的中国企业达到62家，其中部分企业进入世界500强名单。毫无疑问，这些企业正在成为中国参与全球化和引领“一带一路”的“经济航母群”，而这些以规模指标考核的领先企业，在新的国际环境和国内发展条件下，还需通过“建营一体化”实现转型升级，在经济、技术和社会指标上全面实现可持续发展。



## 深化务实合作与境外经贸合作区创新

武常岐 周咏龙<sup>8</sup>

产业园区建设是中国改革开放以来经济快速增长的重要经验，是“中国模式”的重要特征。伴随着中国企业“走出去”步伐加快，国内建设工业园区的经验开始向全球复制，影响力和作用不断增强。近年来，有 40 多个国家提出希望中国与其共建合作区。境外经贸合作区通过与所在国在经济、政治、社会、文化等领域的深入合作，合作区模式受到东道国政府和当地社会民众的认同，成为中国发展模式、管理理念、文化和价值理念等软实力输出的重要渠道和“走出去”的重要名片。

中国政府支持有实力的企业到境外开展多种形式的互利合作，以促进与东道国的共同发展。中国企业在境外投资建设经贸合作区，是以企业为主体，以商业运作为基础，以促进互利共赢为目的，主要由企业根据市场情况、东道国投资环境和引资政策等多方面因素进行决策。通过建设经贸合作区，吸引更多的企业到东道国投资建厂，增加东道国就业和税收，扩大出口创汇，提升技术水平，促进经济共同发展。

境外经贸合作区契合所在国经济和产业发展诉求，成为“一带一路”战略的重要抓手，也是中国实现产业结构调整 and 全球产业布局的重要承接平台，并让世界理解了中国共赢的投资理念。境外合作区对于促进中国企业特别是中小企业“走出去”作用明显。“走出去”企业往往对国外政治制度、政策法律、语言文化

---

<sup>8</sup>武常岐，北京大学光华管理学院教授；周咏龙，北京大学光华管理学院。

不熟悉、不适应，也面临着工业基础设施薄弱、产业配套差、水电路等外部配套条件不足等诸多困难。合作区为中国企业“走出去”搭建公共平台，积极拓展海外发展空间，为发挥产业集群和投资规模效应效益创造了条件，有利于实现互补协同、共同抵御风险，对推动中资企业“走出去”具有较强的带动作用。

## 一、中国境外经贸合作区的基本情况

境外经贸合作区是指我国企业在境外有条件的国家或地区建设或参与建设的基础设施较为完善，产业链较为完整，带动和辐射能力较强，影响力较大的工业、农业或服务产业园区，以吸引中国或其他国家企业投资兴业。

自 2006 年以来，商务部会同有关部门，积极推动企业建设合作区。通过制定合作区考核办法，开展了合作区确认考核和年度考核工作；制订了关于加强合作区风险防范工作有关问题的通知；完成了与朝鲜、柬埔寨、白俄罗斯、马来西亚、老挝、印度尼西亚、埃塞俄比亚等国家政府商签合作区协定；在广交会、宁波浙洽会、厦门投洽会、南宁东盟博览会上开展了合作区招商活动；举办了合作区所在国相关人员培训活动等。

### （一）中国境外经贸合作区的整体情况

目前，中国企业正在建设 75 个境外经贸合作区，其中 13 个合作区通过了确认考核，分别是：巴基斯坦海尔—鲁巴经济区、泰国中罗勇工业园、柬埔寨西哈努克港经济特区、越南龙江工业园、赞比亚中国经贸合作区、埃及苏伊士经贸合作区、尼日利亚莱基自由区、埃塞俄比亚东方工业园、俄罗斯乌苏里斯克经贸合

作区、中俄托木斯克木材工贸合作区、俄罗斯龙跃林业经贸合作区、中俄（滨海边疆区）现代农业产业合作区、匈牙利中欧商贸物流合作园区。

**表 6-2：13 个通过确认考核的境外经贸合作区区位分布情况**

序号	境外经贸合作区名称	分布区位
1	巴基斯坦海尔—鲁巴经济区	巴基斯坦拉合尔市
2	泰国泰中罗勇工业园	泰国罗勇府
3	柬埔寨西哈努克港经济特区	柬埔寨西哈努克省
4	越南龙江工业园	越南前江省
5	赞比亚中国经贸合作区	赞比亚铜带省
6	埃及苏伊士经贸合作区	埃及苏伊士湾
7	尼日利亚莱基自由区	尼日利亚拉各斯州
8	埃塞俄比亚东方工业园	埃塞俄比亚奥罗莫州
9	俄罗斯乌苏里斯克经贸合作区	俄罗斯乌苏里斯克市
10	中俄托木斯克木材工贸合作区	俄罗斯托木斯克州、克麦罗沃州
11	俄罗斯龙跃林业经贸合作区	俄罗斯犹太自治州、滨海边疆区
12	中俄（滨海边疆区）现代农业产业合作区	俄罗斯滨海边疆区
13	匈牙利中欧商贸物流合作园区	匈牙利布达佩斯市

资料来源：商务部境外经贸合作区专题网站资料收集整理

## （二）中国境外经贸合作区的区位分布特点

中国境外经贸合作区大都分布在与中国地理接壤或有友好经济往来和深厚友谊的国家。由表 6-2 看出，中国境外经贸合作区选择发展的区位并不是随机的，都是企业自身优势与当地有利资源相权衡作出的决策。例如巴基斯坦、柬埔寨、泰国这类国家，地理上与中国接壤或接近，他们有着较低的劳动力成本和亟待开发的市场；而赞比亚、埃塞俄比亚等一些非洲国家，他们拥有丰富的

的自然资源，并且与中国政府保持着友好合作关系与政治经济的往来。境外经贸合作区的区位选择主要有以下考量因素：地理距离，政府间政治关系，东道国的投资环境、劳动力、自然资源和市场。

首先，中国境外经贸合作区处于探索阶段，选择地理上与中国接壤或接近的国家便于开展合作区建设工作和企业前期运营工作，地理距离的考量符合传统国际贸易的“引力模型”。其次，这些国家与中国有着深厚的友谊和良好的政治经贸关系，中国企业在这些地方开展投资活动可以避免海外投资的政治风险。同时，这些国家非常欢迎来自中国的投资，当地政府为中国企业提供投资便利。再次，中国企业可以利用当地的劳动力和自然资源，继续保持中国商品的价格优势，亟待开发的市场也为中国企业提供了广阔的产品销售渠道。

### （三）中国境外经贸合作区的产业选择特点

从下表可以看出，中国 13 个通过确认考核的境外经贸合作区的产业选择主要集中在相对于发展中国家具有比较优势的纺织、家电、机电、微电子等产业，另外也有资源开发和农业加工等产业。巴基斯坦海尔—鲁巴经济区由青岛海尔集团电器产业有限公司领投，以家电产业为主。柬埔寨西哈努克港经济特区由江苏太湖柬埔寨国际经济合作区投资有限公司与柬埔寨国际投资开发集团有限公司共同组建，地处东南亚交通枢纽位置，拥有较低的用工成本和宽松的贸易环境，使得江苏的产品快速在该区域流通，并走向国际化。中国有色矿业集团有限公司在非洲赞比亚投资的

谦比希园区是基于矿产资源的工业园。俄罗斯乌苏里斯克经贸合作区由康吉国际投资有限公司投资 20 亿元建设，将成为中国鞋业打造国际品牌、辐射全球的一个重要根据地。

总体而言，入驻境外经贸合作区企业的投资项目往往会结合入驻企业类型和所在国家或地区的国情和资源条件，因此不同地区的境外经贸合作区的产业分布兼具东道国和本国产业发展的特色。例如分布在俄罗斯乌苏里斯克的经贸合作区，吸引了以温州民营企业为主的国内企业入驻，所涉及到的投资项目以鞋类、服装、家具、皮革、木业、建材等为主；分布在非洲的经贸合作区以金属冶炼、陶瓷烧制以及制造业为主要发展产业，充分利用了非洲当地丰富的矿产资源、木材、橡胶等自然资源和低关税、少限制的优越贸易条件。在东南亚建设的经贸合作区以服装纺织、机械电子、建材等劳动密集型产业为主，充分利用当地劳动力价格低廉的优势。

**表 6-3：13 个通过确认考核的境外经贸合作区产业选择情况**

序号	境外经贸合作区名称	产业特点
1	巴基斯坦海尔—鲁巴经济区	家电、纺织、建材、化工等
2	泰国泰中罗勇工业园	汽配、机械、建材、家电、电子等
3	柬埔寨西哈努克港经济特区	纺织服装、机械电子、高新技术等
4	越南龙江工业园	轻工、纺织、建材、化工、食品等
5	赞比亚中国经贸合作区	谦比希园区以铜钴开采、冶炼、加工为主导产业；卢萨卡园区以商贸服务、现代物流、房地产、加工制造、新技术为主导产业
6	埃及苏伊士经贸合作区	纺织服装、通用机械、汽车、高低压电器、配套服务等
7	尼日利亚莱基自由区	加工制造、商贸物流、石油仓储等
8	埃塞俄比亚东方工业园	轻工、纺织、冶金、建材、机电等
9	俄罗斯乌苏里斯克经贸合作区	轻工、机电、木业等

10	中俄托木斯克木材工贸合作区	木材加工、销售，建筑材料销售服务等
11	俄罗斯龙跃林业经贸合作区	森林采伐、木材初加工和精深加工等
12	中俄（滨海边疆区）现代农业产业合作区	农产品生产加工、仓储服务、农业生产配套等
13	匈牙利中欧商贸物流合作园区	商贸、物流等

资料来源：商务部境外经贸合作区专题网站资料收集整理

## 二、中国境外经贸合作区的功能

境外经贸合作区是中国对外直接投资的一种创新模式，深化了中国与东道主国家的务实合作，为企业搭建起分享国际市场资源和参与国际经济合作的平台，使中国出口可以有效地绕过贸易壁垒，减少贸易摩擦。同时，境外经贸合作区还能为企业消化过剩产能、缓解国内生产经营成本压力等提供了有效渠道。

### （一）境外综合公共服务平台

首先，境外经贸合作区为入区企业提供高效和高水平的园区管理服务，搭建企业集群式国际化发展平台。合作区建立规范园区管理制度，增强园区团队建设，为入区企业投资运营提供政策法律咨询、优惠政策申请、投融资服务、商业注册、规划设计咨询、物流清关等“一站式”服务，解除了企业后顾之忧。

其次，完善基础设施条件，节约企业自身基建大量投资，集中精力从事主业经营。合作区主要负责园区“七通一平”等基础设施建设，同时进行配套服务用房以及工业厂房“孵化器”等建设，为中小企业入驻开展生产创造良好的环境，克服了外部配套条件制约，降低了企业建设成本和难度，缩短了投资周期。

再次，帮助企业“集体出海、抱团取暖”，有效增强了应对风险的能力，有利于争取所在国优惠政策。合作区改变了企业各

自为战的局面，实现抱团出海，加强了企业对当地政府、社会的整体影响力，提升了话语权，形成了“避风港”，有效抵御了可能面临的政局动荡、社会安全和政策变动等风险。

## （二）多形态功能服务平台

中国境外经贸合作区虽然没有固定的发展模式，但是从各个园区的发展情况和主导产业来看，为中资企业提供了多形态的功能服务平台，具体可以划分为以下五类：

第一，市场寻求型。该类型的合作区企业拥有特有的生产技术优势且国内市场已经进入成熟期。而合作区的东道国自身市场需求大，且相关生产要素成本较低，有利于中国企业的专业化生产和经营，提高劳动生产率，扩大企业品牌效应，提升企业的国际竞争力。例如巴基斯坦海尔—鲁巴经济区，以家用电器制造业为主。

第二，出口导向型。该类型的合作区以出口加工贸易为主导产业（如纺织服装和家具等行业），园区所在东道国在国际贸易中关税偏低，产生的贸易摩擦相对较少，也较少受到反倾销反补贴的限制，例如俄罗斯乌苏里斯克经贸合作区。

第三，资源开发型。该类型的合作区以东道国特有优质的自然资源和能源为基础，吸引着中国因资源短缺而发展受阻的企业。中国企业在进入该类合作区时会考量东道国资源禀赋的程度、牵头企业和当地政府间关系的密切程度以及劳动力成本，例如俄罗斯托木斯克木材工贸合作区和赞比亚中国经贸合作区。

## （三）产能合作与社会责任

境外经贸合作区契合所在国发展诉求，是中国实现产业结构调整 and 全球产业布局的重要承接平台，为国内经济结构调整创造空间，有力地推动了装备“走出去”和国际产能合作。非洲、东南亚地区资源丰富，并处于快速城镇化过程中，对钢铁、水泥、电解铝等需求旺盛，在产能合作方面有广阔的市场空间。

一方面，通过合作区建设，中国建立了有效利用境外矿产、油气、森林、农业等各类资源的渠道，有利于保障海外资源的长期、稳定供应。另一方面，合作区立足于资源综合利用，有力地回击和驳斥一些国际舆论认为中国开展境外资源合作是“掠夺资源”、搞“新殖民主义”的不实之词。合作区定位于加强资源综合利用，发展下游生产加工，增加资源产品附加值、推动东道国经济和产业发展，把更多利益留在当地，留给当地人民，是一种互利共赢的合作。

境外经贸合作区的发展有力地促进了当地经济的发展，履行了社会责任，树立了中国企业负责任形象，巩固和深化中国与相关国家友好关系。合作区为东道国带来了巨大的经济产值和税收收入，并创造了大量的就业岗位。合作区还通过积极参与社会公益活动，如赞助修建市政道路，援建校舍、图书馆和体育文化设施，捐助公益基金，组织语言和技能培训及文化交流等活动，在所在国政府和社区民众中树立了良好口碑，得到社会舆论的好评。

#### **（四）“一带一路”的重要抓手**

“一带一路”倡议提出以来，得到沿线国家积极响应，已成



为兼顾各方利益、反映各方诉求的共同愿望。境外经贸合作区作为“创新商业运作模式”，受到国家高度重视，在对外投资合作中发挥重要作用，将大力推动发展，引导国内企业抱团出海、集群式“走出去”。

“一带一路”沿线国家和地区大多处在工业化进程初期，市场潜力巨大，吸引外资意愿强烈，境外经贸合作区将成为“一带一路”建设的重要抓手，深化与沿线国家的产业合作，促进高效、顺畅的区域价值链连接，使中国与沿线国家合作更加紧密，利益更加融合。通过产业通，带动道路通、政策通，从根本上促进贸易通、货币通，最终实现民心相通、和谐发展和合作共赢。

### 三、中国境外经贸合作区建设中的问题

#### （一）部分东道国投资环境欠佳

由于中国境外经贸合作区所选择的东道国主要集中于发展中国家，这些国家国内的经济环境、基础设施环境、制度环境等存在一定的问题。投资环境欠佳，在一定程度上给境外经贸合作区带来建设困难。

例如，政治风险、安全风险等成为在非洲建立经贸合作区的障碍。虽然近几年非洲各国的政局总体趋于稳定，但是政治上仍然存在很多潜在风险。另外，非洲国家落后的基础设施也给经贸合作区的建设带来了阻碍，比如缺水、缺电、公路铁路无法满足物流需求等。最后，疾病横行和软实力不足也带来了建设困难。

然而，部分东道国投资环境欠佳也使境外经贸合作区对于中资企业“走出去”的巨大推动和辅助作用得以充分体现，单个企业

更难以应付政治风险和制度风险等问题，境外经贸合作区提供了企业走向国际的风险抵御平台。

## （二）融资支持仍旧不足

虽然中资企业已形成规模较大的海外资产，但境外资产抵押融资仍存在限制，融资难成为制约合作区持续发展的最大瓶颈。目前，国内的融资渠道不够丰富，企业债券市场基本还处于初级阶段，绝大部分企业无法通过企业债券进行融资。银行贷款仍是主要的融资渠道，但企业的境外投资若想从境内银行获得资金支持，只能通过其境内投资主体对其增资的方式进行，审批程序复杂，资金运作周期长，难以及时满足境外投资企业的融资需求。

现在，仍有一些境外经贸合作区的建设和运营未签署政府间合作协议，没有形成双方政府框架内的合作机制，因此其投资主体在东道国没有获得应有的法律地位，东道国给予合作区的政策差异较大，优惠政策难以落实，政策稳定性差。

## （三）企业海外经营人才短缺

境外经贸合作区企业进行经营时涉及到各国法律、汇率、财会制度及各种复杂因素，而企业只有拥有完备的市场分析、营销技巧、法律顾问、较强的项目管理能力的团队人才才能在错综复杂的国际市场中作出正确的投资决策。企业在境外经贸合作区的投资受阻，其中很重要的原因就是海外经营和管理人才的短缺。

例如，中国—印度尼西亚经贸合作区的企业需要熟悉印度尼西亚《投资法》、《公司法》等相关法律法规，了解印度尼西亚风俗习惯，掌握印度尼西亚当地方言以及熟悉印度尼西亚的企业制

度等，这就需要有相关知识和经验的经营和管理人才。进入园区的企业更多选择到当地边摸索边学习，在建设过程中培养相应的海外经营人才，导致合作区在建设前期就会碰到很多没办法处理的问题。

#### （四）合作区产业定位有待明确

合作区入区企业的来源地和性质多元化，企业之间没有属权关系，牵头企业在组织管理、调控服务方面需要与各个企业逐步磨合。合作区缺乏明确的产业定位，难以实现园区产业与当地资源、商务条件的匹配。除少数专业化园区外，一些合作区对于产业的选择以及未来的规划不明确，同时还存在对于合作区定位过高、产业选择过杂的现象。例如一些合作区的规划是将其打造成一个集制造、商贸、物流、服务、休闲等一体化的综合性区域，产业选择范围涵盖很多行业。这种规划往往会忽视东道国的国情和需要，降低园区对企业的吸引力，不利于产业链条和产业集聚效应的产生，进而影响园区的可持续发展。

合作区的建设方式是一次性投入，再逐步招商，具有一定的盲目性和风险。牵头企业在规划建设时有可能导致开发规模过大和一次性投入过多，将来一旦东道国国内投资环境恶化或是既定投资计划在东道国没有足够的市场需求，企业损失会很大。境外经贸合作区的建设特点是固定资产投资等沉没成本较高，园区定位不准确会带来严重损失。

### 四、中国境外经贸合作区的政策和企业运营建议

#### （一）统筹规划布局

从“一带一路”的宏观战略到经贸合作区的微观运营，需要做好“中观”层面的规划设计。境外经贸合作区建设应在政府引导下，进行战略性的布局规划，避免在同一国家或区域建设多个类型相似、产业相近园区而引起的在招商、运营、管理等方面的过度竞争，同时也能充分体现产业衔接、产能互补的推进理念。应坚持互利共赢原则，并密切结合国内产业结构调整，合作区在布局上应以产业衔接、产能互补、合作共赢为原则，以建设命运共同体和利益共同体为纽带，使合作区与东道国之间、各合作区之间能够既相互促进、又能保持稳定发展的驱动力，实现合理布局“一带一路”沿线合作区，建立科学的产业布局。

统筹考虑“一带一路”沿线国家发展诉求、合作意愿、资源禀赋、投资环境、产业基础条件等，按照因地制宜、分类施策、充分发挥所在国比较优势的基本思路，进一步明确境外经贸合作区建设的重点国别和主导产业，引导园区合理布局，有序发展。

## （二）解决融资和提供政策机制支持

建议国家以合作区为试点，创新海外融资方式，扩宽融资渠道，解决企业海外融资难题。可以考虑以国家确认的合作区资产为抵押，企业以境外资产、股权、矿业开采权、土地等作抵押，开展“外保外贷”“外保内贷”试点，探索盘活海外资产的渠道。提高国内金融机构支持企业“走出去”的能力，开设海外分支机构，为企业提供本地化的金融服务，鼓励银行、基金等金融机构为入区企业投资提供资金支持。统筹利用好援外资金、亚投行资金、丝路基金等，适度向合作区建设必需的水电路等外部配套设

施建设倾斜。

探索在“一带一路”框架下，借鉴柬埔寨西哈努克港经济特区协调委员会等经验，建立针对合作区的政府磋商机构，形成政府协调长效机制和风险应对机制。重点推进政府保障机制建设，包括投资保护协定、避免双重征税协定、双边合作区协定等，为合作区的发展创造有力的政策环境。在政策和机制方面，建议国家进一步加强政府对合作区的引导、协调、监督和服务职能，逐步建立完善境外合作区国别和产业指引、合作区服务指南、境外投资指南、商业环境预警、招商推介等工作。加强引导合作区科学、合理制定园区总体规划、产业发展规划等，做好投资项目可行性研究工作，避免盲目投资。扩大政策性信用保险和海外投资保险覆盖面，加强优惠力度，有效规避合作区建设过程中的投资风险和信用风险。促进、加强和监督合作区的风险防范工作，着力境外商务纠纷和突发事件应急处置机制，建立政府和企业联手，国内国外、事前事后全方位的监督机制。

### （三）企业推进建立成熟商业模式

在企业层面，要研究建立成熟商业模式。境外经贸合作区投资经营牵涉面广，涉及利益群体多，对企业海外经营的综合能力提出了更高的要求。合作区实施企业应进一步探索合作区开发建设的新模式，加强与区内企业的协调，通过商业地产开发、产业链建设、服务增值等多种方式，拓宽园区开发的业务领域，逐步建立成熟稳定的盈利模式，促进合作区的可持续发展。同时，还应不断提高其海外竞争力，加强与东道国的沟通协调力度，增强

对东道国本地就业、产业带动和辐射等作用。

合作区企业要重视本土化工作，可以与当地企业或者在当地有多年经营经验的成功企业合作，雇用当地的人才，与当地政府达成良好的合作关系，合作区企业的成功经营离不开本地的支持和帮助。

#### （四）重视海外经营人才的培养

人才是企业参与国际竞争的重要资源，中国企业想要真正“走出去”，就需要引进具有先进管理经验和技术技能，了解东道国国内情况，又具备海外经营素质的人才。国内企业缺乏这样的人才，而且境外经贸合作区大都位于不发达的国家或地区，这对于高端人才的吸引力更加微弱。所以，培养和引进优秀的海外经营人才对于“走出去”的企业和合作区的顺利运营都至关重要。

##### 主要参考文献

1. 商务部境外经贸合作区专题网站，网址：  
[http://www.mofcom.gov.cn/article/zt\\_jwjmyhzq/](http://www.mofcom.gov.cn/article/zt_jwjmyhzq/)
2. 中国投资咨询网，《境外经贸合作区成为一带一路的重要抓手》，网址：  
<http://www.ocn.com.cn/hongguan/201507/smcpp01225138.shtml>
3. 赵星，《将境外经贸合作区建成产业“走出去”的有效平台》，中国财经报，2015年7月。
4. 肖雯，《中国境外经贸合作区的发展研究——以浙江省的境外合作区为例》，浙江大学硕士学位论文，2014年。
5. 李春顶，《境外经贸合作区建设与我国企业“走出去”》，国际经济合作，2008年第7期。

## 附录：对外投资合作政策文件名录

(2014年—2015年10月，按时间顺序排列)

- ◆ 2014年1月10日，外汇管理局印发《关于进一步改进和调整资本项目外汇管理政策的通知》(汇发〔2014〕2号)。
- ◆ 2014年2月26日，工信部发布《关于加快我国彩电行业品牌建设的指导意见》(工信部电子〔2014〕69号)。
- ◆ 2014年3月7日，国务院发布《关于进一步优化企业兼并重组市场环境的意见》(国发〔2014〕14号)。
- ◆ 2014年3月13日，银监会办公厅印发《关于支持产业结构调整和化解产能过剩的指导意见》(银监办发〔2014〕55号)。
- ◆ 2014年4月4日，税务总局发布《关于逾期未办理的出口退(免)税可延期办理有关问题的公告》(国家税务总局公告2014年第20号)。
- ◆ 2014年4月8日，发展改革委发布《境外投资项目核准和备案管理办法》(国家发展改革委令第九号)。
- ◆ 2014年4月30日，国务院批转发展改革委《关于2014年深化经济体制改革重点任务意见的通知》(国发〔2014〕18号)。
- ◆ 2014年5月1日，商务部、安监总局、外交部、发展改革委、国资委发布《关于进一步加强境外中资企业安全生产监督管理工作的通知》(商合函〔2014〕226号)。

- ◆ 2014年5月14日，发展改革委发布《关于实施〈境外投资项目核准和备案管理办法〉有关事项的通知》（发改外资〔2014〕947号）。
- ◆ 2014年5月19日，外汇管理局印发《关于发布〈跨境担保外汇管理规定〉的通知》（汇发〔2014〕29号）。
- ◆ 2014年5月23日，海关总署出台《支持外贸稳定增长的若干措施》（署研发字〔2014〕40号）。
- ◆ 2014年6月22日，发展改革委办公厅发布《关于启用全国境外投资项目备案管理网络系统的通知》（发改外资〔2014〕1386号）。
- ◆ 2014年7月18日，商务部、财政部联合发布《对外劳务合作风险处置备用金管理办法（试行）》（商务部、财政部令2014年第2号）。
- ◆ 2014年9月6日，商务部发布《境外投资管理办法》（商务部令2014年第3号）。
- ◆ 2014年10月8日，海关总署出台《中华人民共和国海关企业信用管理暂行办法》（海关总署令〔2014〕225号）。
- ◆ 2014年10月22日，商务部发布《对外投资合作国别（地区）指南（2014版）》。
- ◆ 2014年10月24日，保监会、银监会发布《关于规范保险资产托管业务的通知》（保监发〔2014〕84号）。
- ◆ 2014年12月26日，国务院印发《落实“三互”推进大通关建设改革方案》的通知（国发〔2014〕68号）。



- ◆ 2014年12月26日，商务部关于印发《对外承包工程业务统计制度》和《对外劳务合作业务统计制度》的通知（商合函〔2014〕976号）。
- ◆ 2014年12月27日，发展改革委印发《关于修改〈境外投资项目核准和备案管理办法〉和〈外商投资项目核准和备案管理办法〉有关条款的决定》（国家发展改革委令 第20号）。
- ◆ 2014年12月28日，税务总局制发《全国税务机关出口退（免）税管理工作规范（1.0版）》（税总发〔2014〕155号）。
- ◆ 2015年1月8日，商务部、统计局、外汇管理局《关于印发〈对外直接投资统计制度〉的通知（2015修订）》（商合函〔2015〕6号）。
- ◆ 2015年1月13日，税务总局《关于发布〈出口退（免）税企业分类管理办法〉的公告》（国家税务总局公告2015年第2号）。
- ◆ 2015年1月27日，工信部、财政部、质检总局、知识产权局联合发布《关于加快推进我国钟表自主品牌建设的指导意见》。
- ◆ 2015年2月9日，商务部印发《关于新形势下做好境外中资企业商（协）会工作的通知》（商合函〔2015〕47号）。
- ◆ 2015年2月11日，工信部印发《国家增材制造产业发展推进计划（2015-2016年）》的通知（工信部联装〔2015〕53号）。
- ◆ 2015年2月13日，工信部印发《2015年原材料工业转型发展工作要点的通知》（工信厅原函〔2015〕106号）。

- ◆ 2015 年 2 月 13 日，外汇管理局印发《关于进一步简化和改进直接投资外汇管理政策的通知》（汇发〔2015〕13 号）。
- ◆ 2015 年 3 月 27 日，保监会出台《关于调整保险资金境外投资有关政策的通知》（保监发〔2015〕33 号）。
- ◆ 2015 年 3 月 28 日，发展改革委、外交部、商务部联合发布《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》。
- ◆ 2015 年 4 月 3 日，海关总署出台《落实〈丝绸之路经济带和 21 世纪海上丝绸之路建设战略规划〉实施方案》和《2015 年海关推进“一带一路”建设重点工作》（署研发字〔2015〕16 号）。
- ◆ 2015 年 4 月 10 日，保监会发布《保险公司资金运用信息披露准则 2 号：风险责任人》（保监发〔2015〕42 号）。
- ◆ 2015 年 4 月 21 日，税务总局发布《关于落实“一带一路”发展战略要求做好税收服务与管理的通知》（税总发〔2015〕60 号）。
- ◆ 2015 年 4 月 28 日，税务总局发布《关于出口企业申报出口退（免）税免于提供纸质出口货物报关单的公告》（国家税务总局公告 2015 年第 26 号）。
- ◆ 2015 年 4 月 30 日，税务总局发布《关于出口退（免）税有关问题的公告》（国家税务总局公告 2015 年第 29 号）。
- ◆ 2015 年 5 月 5 日，中共中央、国务院发布《关于构建开放型经济新体制的若干意见》（中发〔2015〕13 号）。
- ◆ 2015 年 5 月 8 日，国务院发布《中国制造 2025 》（国发〔2015〕28 号）。

- ◆ 2015年5月16日，国务院发布《关于推进国际产能和装备制造合作的指导意见》（国发〔2015〕30号）。
- ◆ 2015年5月18日，商务部印发《关于境外投资备案实行无纸化管理和简化境外投资注销手续的通知》（商办合函〔2015〕197号）。
- ◆ 2015年6月11日，税务总局发布《关于逾期未申报的出口退（免）税可延期申报的公告》（国家税务总局公告2015年第44号）。
- ◆ 2015年6月14日，国务院公布关于修改《中国公民往来台湾地区管理办法》的决定（国务院令 第661号）。
- ◆ 2015年6月20日，国务院办公厅发布《关于促进跨境电子商务健康快速发展的指导意见》（国办发〔2015〕46号）。
- ◆ 2015年7月1日，国务院发布《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》（国发〔2015〕40号）。
- ◆ 2015年8月4日，商务部印发《境外经贸合作区服务指南范本》。
- ◆ 2015年8月24日，中共中央、国务院出台《关于深化国有企业改革的指导意见》（中发〔2015〕22号）。
- ◆ 2015年8月28日，商务部、财政部印发《境外经济贸易合作区考核管理办法》（商合发〔2015〕296号）。
- ◆ 2015年10月21日，商务部、外交部、国资委发布《关于规范对外承包工程外派人员管理的通知》（商合函〔2015〕877号）。