

《引航》第四期

海外产业园区如何开启 “一带一路”合作新篇章？

2020年7月



目录





周昭媚

中国海外投资业务部全球主管
“一带一路”主管

2020年，新冠肺炎席卷全球，对全球经济造成重大打击，据世界银行预测，今年全球经济将收缩5.2%¹。同时，“去全球化”的讨论不断涌现，然而，中国明确阐明了对全球化的态度——“全球化是推动世界发展的必然趋势，只有各国维护全球产业链供应链稳定，促进贸易投资自由便利化，才能共同应对世界经济下行压力”²。

“一带一路”倡议提出至今，在深化国际合作、推动地缘关系发展及促进沿线国家和地区经济增长等方面都发挥了重要和积极的作用。目前，沿线国家和地区已成为全球最重要的外资流入地，以及仅次于欧盟的全球第二大贸易板块³。疫情之后，各国发展经济、保障民生的愿望将更加强烈，公共卫生领域的合作需求也会大幅上升。但沿线各国在医疗、卫生健康和通信等基础设施领域的缺口仍较大，这将助推沿线各国大力推进“健康丝绸之路”和“数字丝绸之路”建设，为本土经济发展创造更多新增长点，为全球经济复苏注入更多新动力。

“一带一路”的前景来自于不断开辟新的合作领域。海外产业园区以沿线国家中心城市为据点，整合政策与资源，对产业链上下游企业有聚集效应，为“一带一路”倡议提供新的发展机遇。随着建设进入纵深发展阶段，以国际产能合作为基础的中国海外产业园区不仅为中企提供了拓展沿线市场的理想平台，在“后疫情时代”，面对全球产业链重构，海外产业园区将在平衡区域经济发展，优化中企国际化布局，和分散供应链风险等方面将更具有意义。据安永分析，大多数沿线海外产业园区目前仍处于建设发展的初级阶段，需要加强园区统筹规划，促进相关政府、企业间沟通协作，开发园区运作新模式，同时积极借鉴现有园区的建设经验，取长补短，打造国际产能合作的优质平台。未来，随着“一带一路”倡议加快释放各国发展潜能，海外产业园区带动中国与东道国经济融合发展、互利共赢的作用将进一步显现，园区建设也必将趋向于更经济、更高效的多样化发展。

安永本次推出的《引航》第四期报告，聚焦“一带一路”海外产业园区的发展现状和未来趋势，同时还结合了安永协助过的海外产业园区建设案例，就海外产业园区如何克服外部环境、合作模式及系统性统筹规划的挑战等提供了解决方案。本期报告提出了海外产业园区未来发展的趋势：

- ▶ 产业将向高精尖转型，并实现数字化经营
- ▶ 运营化主体呈多元化趋势，多方合作促进园区和企业发展
- ▶ 产城融合将成为产业园区发展的新方向
- ▶ 对接专业服务机构，助力企业更好地开展业务

¹ 资料来源：《全球经济展望》，世界银行，2020年6月8日

² 资料来源：《2020年政府工作报告》，2020年5月22日；国务委员兼外交部长王毅就中国外交政策和对外关系回答中外记者提问摘录，2020年5月24日；安永整理

³ 资料来源：《“一带一路”贸易投资指数报告》，中国国际经济交流中心、对外经济贸易大学、路孚特、国家开发银行研究院，2019年5月

2020年1-5月，中企在“一带一路”沿线

新增非金融类对外直接投资
 **65.3亿美元**



宣布的并购交易金额
 **47.8亿美元**



新签对外承包工程合同额
 **469.8亿美元**



进出口总额
 **4,906亿美元**





中国累计与 **138** 个国家和 **30** 个国际组织签署了 **200** 份共建“一带一路”合作文件（截至2020年1月底）



2020年1-5月，与中国贸易额增长**前五大**“一带一路”沿线国家为
越南、泰国、伊拉克、以色列、土耳其

中国“一带一路”海外产业园区分布国家和类型（个）

前五大国家：



产业园区类型：



资料来源：中国商务部、中国海关总署、走出去导航网、BMI、中华全国工商业联合会、ThomsonOne、Mergermarket，包括香港、澳门和台湾地区的对外并购交易，数据包括已宣布并购交易尚未完成交割的案例；安永分析

1

“一带一路”加速推进， 共商共赢成果显著



政策沟通

截至2020年1月：

 中国累计与 **138** 个国家和 **30** 个国际组织签署了 **200** 份共建“一带一路”合作文件

资料来源：中国商务部、中国国家发改委

中国累计与 **14** 个国家签署了第三方市场合作文件

中国累计与哈萨克斯坦、埃及、埃塞俄比亚、巴西等 **40** 多个国家签署了产能合作文件

“一带一路”倡议提出以来，在中国与各方共同努力下，政策沟通范围不断拓展，经贸往来日益密切。2019年第二届“一带一路”高峰论坛，中国进一步提出高质量发展“一带一路”倡议，提出坚持开放、绿色、廉洁的理念，把握创新生产力，实现高标准、惠民生、可持续发展目标。中国积极推进与各方在数字丝绸之路、标准化、税收、知识产权、法治、能源、农业、海上、国际商事等方面相关合作，形成了共建“一带一路”的广泛国际合作共识。

共建“一带一路”是一项长期工程。多年来，中国与世界各国一直秉持“共商共建共享”的原则，将丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路从理念转化为行动、从愿景转化为现实，成果超出预期，为国际合作与共同繁荣提供了良好范本。未来中国会继续与各方一道，探索多元化的合作模式，更加有效地实施各项政策协调，重视对外开放政策的贯彻落实，共同推动“一带一路”合作走深走实。

“一带一路”沿线各国积极推出促进外商投资的新措施

“一带一路”沿线国家由于在政治、经济和法律环境等方面的发展参差不齐，在交通和能源基础设施建设等方面相对落后，为投资带来风险。但随着“一带一路”倡议的层层推进，沿线各国也逐渐放开外商投资领域，

中企在沿线国家的投资不断增加，2020年1-5月，中企在“一带一路”国家新增非金融类直接投资逆势增长16%⁴，这预示着“一带一路”在中企国际化的道路上将扮演愈发重要的角色。

据统计，过去三年沿线30个国家共出台了96项促进外商投资的新举措，占全球总数的59%⁵，具体包括简化投资手续，成立经济特区等以吸引外国投资，进一步开放金融市场，减少外商投资所需持有的股份等。根据世界银行发布的《2020年全球营商环境报告》，营商环境改善最大的“一带一路”沿线国家有沙特阿拉伯、约旦、巴林、塔吉克斯坦、巴基斯坦、科威特和印度等。这更进一步反映了沿线各国正在抓住机遇，积极改善自身的营商环境，促进本国的经济发展。

“

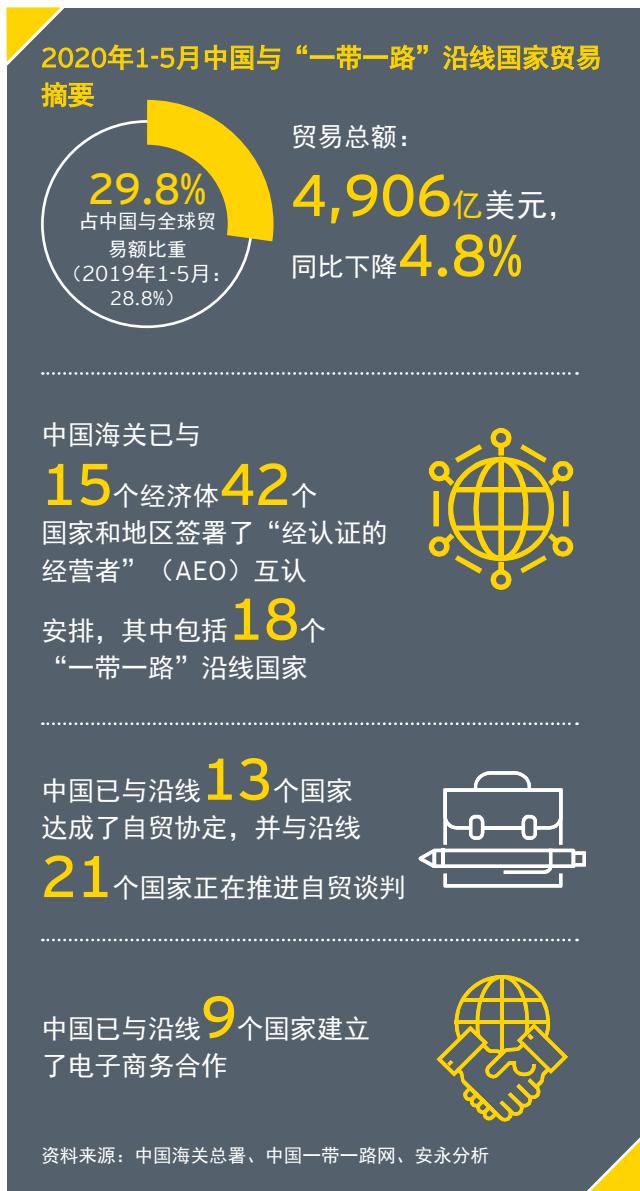
世界将受益于一个加快努力实现可持续发展目标的‘一带一路’。

联合国秘书长安东尼奥·古特雷斯
第二届“一带一路”国际合作高峰论坛，北京
2019年4月

⁴ 资料来源：中国商务部

⁵ 资料来源：联合国贸易和发展会议（UNCTAD）、安永分析

贸易畅通



贸易是共建“一带一路”的重要章节。近年来，随着中国经济快速发展，中国已经成为世界第一贸易大国，中国对外贸易的全球影响力也在不断增强。中国与沿线国家不断深化经贸合作，促进区域贸易和投资的自由化和便利化。受疫情影响，2020年1-5月，中国进出口总额1.6万亿美元，同比下降7.7%，其中与“一带一路”沿线国家进出口总额达4,906亿美元，同比下降4.8%，高出整体2.9个百分点。世界银行的研究显示，交通领域的互联互通有望使沿线国家贸易额增长2.5%-4.1%⁶。UNCTAD发布的《2019年全球海运报告》也强调在全球海运市场震荡的环境下，“一带一路”倡议对推动国际贸易有积极作用。

2020年1-5月，与中国贸易往来最多的前十大国家有4个在“一带一路”沿线，而与中国贸易额增长最多的前十大国家有6个在“一带一路”沿线，分别为越南、泰国、伊拉克、以色列、土耳其和乌克兰。

图表1：2020年1-5月与中国贸易往来前十大“一带一路”沿线国家

排序	国家	2020年1-5月 进出口总额 (亿美元)	2020年1-5月 vs 2019年1-5月 同比增长率	2019 vs 2018 年增长率
1	越南	645	12.7% ▲	9.6% ▲
2	马来西亚	459	-2.1% ▼	14.1% ▲
3	俄罗斯	409	-3.7% ▼	3.5% ▲
4	泰国	371	4.6% ▲	4.8% ▲
5	新加坡	337	-2.9% ▼	8.5% ▲
6	印度尼西亚	293	-2.8% ▼	3.0% ▲
7	印度	283	-23.1% ▼	-2.9% ▼
8	沙特阿拉伯	276	-8.2% ▼	23.2% ▲
9	菲律宾	194	-15.6% ▼	9.5% ▲
10	阿联酋	182	-4.9% ▼	6.0% ▲

资料来源：中国海关总署、安永分析

⁶ 资料来源：世界银行





设施联通

铁路: 中欧班列2020年1-5月开行

3,953列, 同比增长**28%**, 发货量同比增长**32%**, 联通了欧洲**18**个国家的**55**个城市



海运: 中国已与**47**个沿线国家签署了**38**个双边和区域海运协定
(截至2019年4月)



资料来源: 中国国家发改委、中国海关总署、人民日报

航空: 中国与**62**个沿线国家

签订了双边政府间航空运输协定, 与**45**个沿线国家实现了直航, 与**21**个沿线国家签订了邮政合作文件 (截至2019年4月)



随着城市化发展的进一步加深和人口增长, “一带一路”沿线国家对基础设施改善的意愿增强, 相关项目大幅增加。据统计, 2014年以来宣布的“一带一路”沿线国家基建项目中, 中企参与的项目占到项目总额的18%⁷, 中企是沿线国家基础设施建设的重要参与者, 对带动东道国经济发展, 促进区域互联互通起到重要作用。另外, 因许多项目仍处于项目初期, 参与方尚未全部确认, 故中企未来实际对“一带一路”项目的参与程度或将更高。

按区域看, 中企在南亚和东南亚地区活跃程度最高, 有中企参与的项目的国家分布也较集中, 中企在前十大国家参与项目的金额占总参与金额的66%。

图表2: 中企参与项目金额最多的前十大“一带一路”沿线国家 (2014-2020年5月)

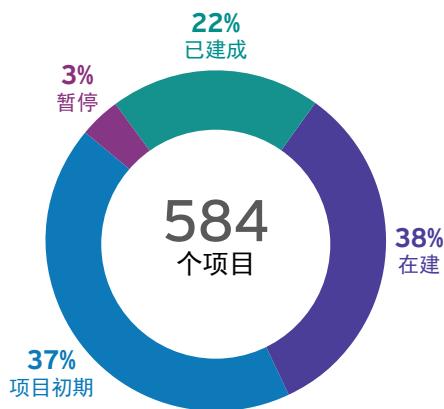
排序	国家	项目总金额 (亿美元)
1	印度尼西亚	959
2	俄罗斯	835
3	印度	777
4	巴基斯坦	774
5	越南	745
6	孟加拉国	465
7	马来西亚	462
8	白俄罗斯	316
9	老挝	232
10	土耳其	226

资料来源: BMI、安永分析

⁷ 资料来源: BMI、安永分析

随着“一带一路”倡议的深入推进, 近年来基建项目加速落地, 据统计, 2014年以来宣布的项目中, 一半以上已经处于已建成或在建阶段。

图表3: 中企参与的“一带一路”沿线基建项目的进展 (2014-2020年5月)

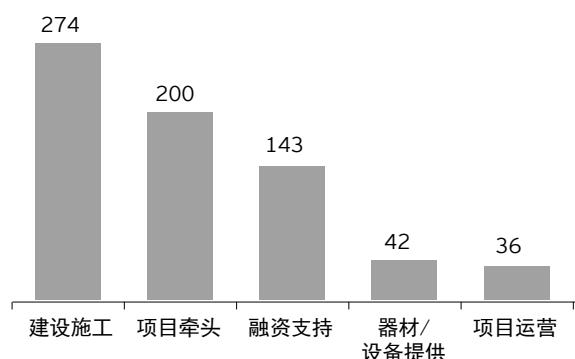


*项目初期包括项目已批准、已宣布、招标中和已授予合同的项目
资料来源: BMI、安永分析, 项目进展更新截至2020年5月底



从中企参与“一带一路”项目所担任的角色来看，建设施工（占总项目数量的47%）依然是中企参与的最主要方式，其次是项目牵头（占总项目数量的34%）和融资支持（占总项目数量的27%）。然而随着中企国际化发展的需要，安永预计中企将不断扩展在“一带一路”基建项目中的业务范围，更多地参与到投资和运营等环节，并通过工程承包带动设备、设计和管理等达到全方面一体化“出海”。

**图表4：中企参与“一带一路”基建项目的主要角色
(2014-2020年5月，项目数量)**



资料来源：BMI、安永分析，仅包括2020年5月底前已披露的项目参与角色信息

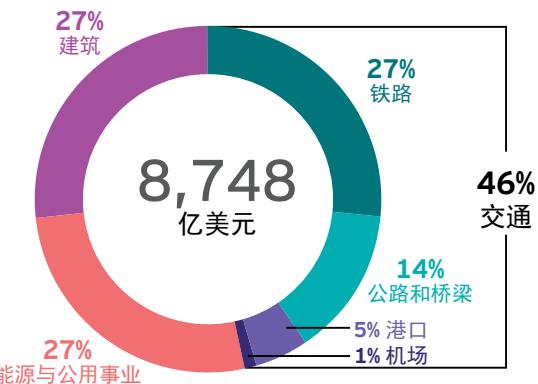
资金融通

健全政策协调机制，提高监管水平

中国一直在加强与“一带一路”沿线国家之间的金融伙伴关系，致力于促进区域间的金融一体化程度，完善国际金融治理体系。如：中国财政部力图构建“一带一路”高质量发展的融资政策框架，落实好多国财政部门共同核准的《“一带一路”融资指导原则》，引导高标准开展项目融资；中国银保监会、证监会也积极推进与沿线国家的金融主管机构加强国际交流与合作，签署双边金融监管合作备忘录或合作换文。监管机制的建立与完善，是中国与沿线国家开展健康、可持续的金融合作的基础，未来中国将与沿线国家进一步加强金融领域的政策沟通，建立高效透明的监管协调机制以提高跨境监管水平，维护国家金融安全。

从项目类型来看，交通类的基建项目占比最大，达到46%，其中主要为铁路（占27%），公路和桥梁（占14%）；其次是能源与公用事业项目占比达27%，这其中超八成为电力项目；建筑类项目占到总额的27%，其中工业类项目占比约六成，商业类建筑项目占比约四成。

**图表5：中企参与“一带一路”基建项目的类型
(2014-2020年5月)**



资料来源：BMI、安永分析

第二届“一带一路”国际合作高峰论坛期间，**27**家国际大型金融
机构签署了《“一带一路”绿色投资原则》



中国银保监会已与**35**个沿线国家的金融监管
当局签署了合作文件，推动国内银行与“一带一路”
沿线金融机构积极开展合作（截至2019年4月）

中国人民银行已与**20**多个沿线国家的央行签署了双边本币互换安排；人民币跨境支付系统

(CIPS)已覆盖沿线**63**个国家和地区；

中国已与**7**个沿线国家建立了人民币清算安排
(截至2019年4月)

资料来源：中国一带一路网

构建多元化资本体系，加强国内外机构合作

“一带一路”建设涉及众多基础设施、能源、产能合作等领域的项目，其所需资金量大，建设周期长，这就迫切需要构建集政策性金融机构、商业性金融机构以及国际开发金融机构等为一体的多元化投融资平台，加强机构间的密切合作。如：国际开发金融机构通常会看重融资项目对社会的贡献，所投资的项目多为满足社会发展需要的能源、住房或医疗项目等，他们可以为从商业贷款方获取资金后仍有缺口的项目提供资金。从国际多边金融机构如亚洲基础设施投资银行、世界银行等获取融资，除具有融资成本低和期限长的优势，还可以利用这些机构的多边性质和政治平衡能力，来有效分散和缓释投资标的国的政治风险。获得国际多边银行融资背书的项目，也往往能更有效带动国际银团的参与。

另外，不同类型的金融机构的产品优势和风险属性不尽相同，综合银行、产业基金、保险及资产证券化产品等多渠道资源，同时建立风险分担机制，形成多层次、宽领域、高效率的沟通协同机制以有效防控金融风险。构建多元化金融支持体系是实现资金融通的必要条件，只有充分利用好不同类型、不同区域的金融机构的各自优势，最大程度上地调动市场各方资源，避免过度的同质竞争，才能有效保障“一带一路”建设资金供给，实现互利共赢。

已有11家中资银行在
29个沿线国家设立**80**家
一级机构（截至2019年底）



“一带一路”银行间常态化合作机制已经吸纳**55**个国家和地区的**89**家金融机构，落地**55**个“一带一路”项目，各方承贷总金额达**430**亿美元
(截至2019年4月)



中国出口信用保险公司累计支持对沿线国家贸易和投资约
8,133亿美元
(截至2019年底)



资料来源：中国一带一路网、中国银保监会



推进金融产品市场化、创新化发展

上交所设立的“一带一路”债券已发行 **14** 单，发行规模 **183** 亿人民币，募集资金均用于“一带一路”建设（截至2019年10月）

中国银行间债券市场熊猫债
累计发行近 **4,000** 亿人民币（截至2020年6月）

人民币海外基金业务规模达
3,000 多亿人民币，
投资范围覆盖交通运输、电力能
源、金融业和制造业等重要行业
(截至2019年一季度末)

资料来源：上海证券交易所、中国人民银行、新华网

随着中国经济高质量发展和“一带一路”建设不断深入，企业有更多的机会和平台利用境内外两个市场、多种资源融资支持和扩大自身发展。同时，金融机构也根据自身优势、条件不断提高国际化水平，并按不同企业的需求提供创新化和定制化的金融产品，提供精准高效的金融服务。

深化债券 市场发展

债券融资成本相对较低、期限较长，这些优势使其成为支持“一带一路”建设的理想金融产品之一。2018年3月，上海证券交易所和深圳证券交易所同时宣布了开展“一带一路”债券试点的通知，明确了可发行主体并安排专人负责债券的申报受理及审核，提高债券上市或挂牌效率，显示了交易所对“一带一路”建设的创新探索。但目前债券在“一带一路”建设融资中占比仍较小，安永认为随着中国资本市场的逐步开放，如：对外资开放信用评级市场等，中国债券市场的市场化、专业化程度将进一步提高，并推进其与境外债券市场的互联互通。这将增加境外投资者投资“一带一路”债券的意愿，拓宽资金渠道，也将有助于提高境外机构及企业使用人民币结算，促进人民币国际化发展。

推进期货市 场国际化

从国家层面看，期货市场对于稳定大宗商品价格有十分重要的作用。“一带一路”沿线国家自然资源丰富，其原油、铁矿石、天然橡胶和棕榈油等产品产量大，在国际大宗商品期货交易市场具有重要地位。随着“一带一路”建设不断深入，这些原产国与中国贸易关系日渐紧密，中国的实体企业和贸易商有巨大的套期保值需求，这些都为中国期货市场的国际化发展提供潜在动力。安永建议中国应与沿线国家紧密合作，加速中国期货市场的交易基础设施、交易规则和监管制度等与国际接轨，发展国际化的期货市场平台，建立符合区域发展现状的定价规则，使交易货币多样化，也吸引更多的国内外投资者参与期货投资。同时，聚焦区域特色产品，不断开发期货新品种，为企业的国际化发展提供更多的风险管理工具，促进企业稳健发展，反过来可以进一步助力“一带一路”发展。

发展人民 币海外基金 业务

积极推动人民币海外基金投资“一带一路”项目，可以鼓励金融机构对符合要求的海外项目给予人民币资金支持。安永认为，人民币海外基金业务的快速发展是大势所趋，一方面中国的储蓄率较高，有效保障了人民币“供给端”资金来源；另一方面，随着中国与沿线国家经贸往来的不断深入，沿线市场对人民币的需求也日益旺盛，在投融资中使用人民币不仅可化解资金缺口大的难题，还可便利境外合作者购买我国的商品和服务，形成人民币在跨境投资及贸易领域“闭环”运行，显著降低汇率波动风险。未来，人民币海外基金业务有望加速助推“一带一路”资金融通走深走实。

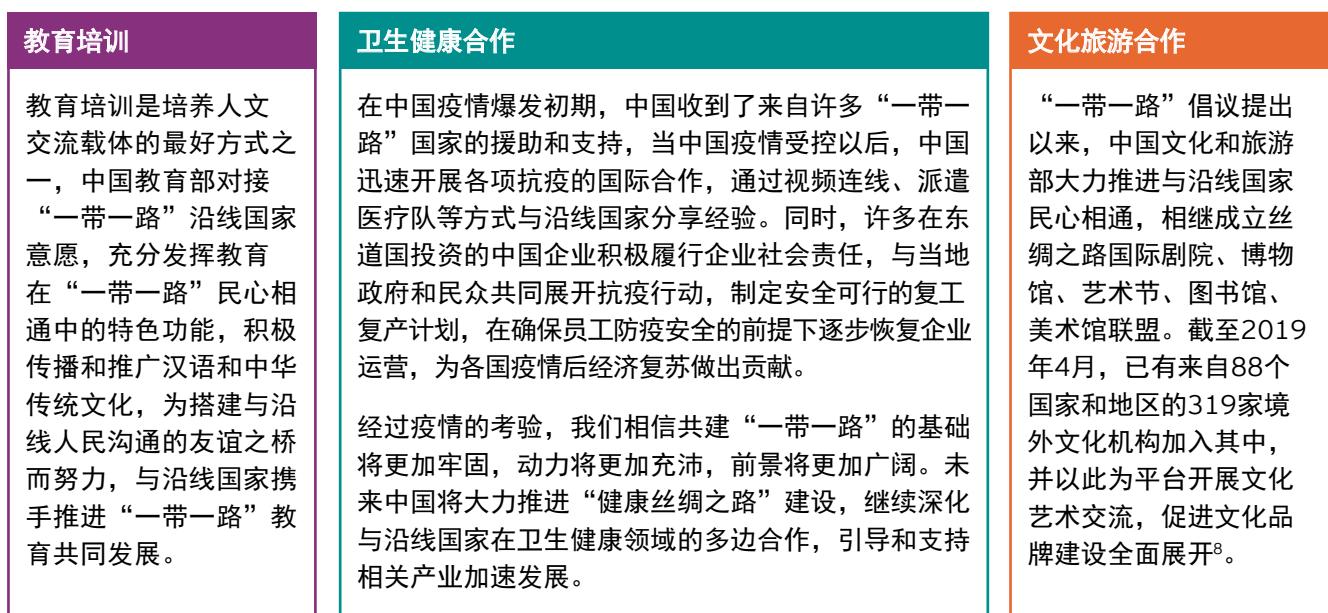
发展绿色金 融，确保可 持续发展

面对愈演愈烈环境和气候变化挑战，绿色金融已经成为“一带一路”建设可持续发展重要方向。安永建议，绿色金融业务发展需多层次保障：1) 政府和监管机构从政策、标准、法律法规的等方面建设好绿色金融基础设施，强调引导和监督作用；2) 金融机构则应积极探索产品和体制创新，丰富绿色金融工具的种类，如绿色信贷、绿色债券、绿色保险、绿色基金等；3) 企业则应将绿色低碳和可持续发展理念纳入战略规划及日常运营中，对与生态环境相关的（潜在）成本、收益、风险、回报等因素积极监控，持续优化管理、提升效率，探索更加绿色可持续的商业模式，从而在资本市场获得青睐，将绿色转化为生产力；4) 第三方专业机构则作为绿色金融发展的“助推器”，积极协助绿色金融体系配套工作，如：其一方面可以为金融机构提供绿色金融产品认证服务，协助引入绿色金融管理系统提升金融机构对绿色金融数据的管理和分析能力，另一方面还可以为绿色实体企业发行公司债提供认证服务，同时协助企业建立环境与社会影响定性指标与定量指标的披露框架等。



民心相通

随着“一带一路”建设不断推进，“民心相通”也在长期的中外交流中取得了明显的成效。中国与沿线各国在教育、卫生健康和文化旅游等多领域开展了密切的沟通与合作，夯实了民意基础，为“一带一路”建设的顺利开展做出了独特的贡献。2020年初爆发的新冠疫情更是大力促进了中国与沿线国家在卫生健康领域的沟通与合作，推动了民心相通进程。



⁸ 资料来源：中国新闻网

“

我们愿同合作伙伴一道，把‘一带一路’打造成团结应对挑战的合作之路、维护人民健康安全的健康之路、促进经济社会恢复的复苏之路、释放发展潜力的增长之路。

习近平，“一带一路”国际合作高级别视频会议，北京
2020年6月18日

2

共建海外产业园区， 打造“一带一路”发展新格局

2.1 发展现状及特点

海外产业园区是中国改革开放的战略产物，经历了前期探索阶段（1995年-2004年）、发展调整阶段（2005年-2012年），在2013年“一带一路”倡议提出后，在沿线国家进入了快速发展阶段。由于沿线国家经济发展阶段的特殊性，“一带一路”海外产业园区（以下简称“海外产业园区”）也呈现出以下特点：

（一）合作共建，降低企业“走出去”门槛

海外产业园区是对外直接投资的一种产业集群方式，目前国内对此类园区并没有统一定义，一般多指中国企业在境外投资兴建的各类园区的总称。此类园区多是由中外两国政府或企业共同推动、合作建设，园区内部基础设施相对较为完善、产业链较为完整且产业特色鲜明，并具备一定的辐射和产业带动能力。建设海外产业园区，可为“走出去”的中企争取更具吸引力的优惠政策和营商环境，提供更完善的土地、资金、技术、劳动力等要素配套服务，降低企业“走出去”门槛。海外产业园区是中国深入推进“一带一路”建设和国际经贸合作、促进与沿线国家经济深度融合和互利共赢的重要平台。



（二）推进贸易发展，促进东道国产业优化升级

中国企业不仅可以借助海外产业园区进入当地市场，也可利用东道国的特殊贸易政策和关税优惠政策，如普遍优惠制⁹等规避欧美国家的贸易壁垒，通过园区所在市场辐射更多国家和地区。投资入驻海外产业园区的中企还将持续推动科技和人才的本地化进程，特别是在化工、电子、钢铁、建材、轻工、汽车、机械、矿产、农业等中国优势产业领域，在东道国的产业结构优化升级中发挥重要作用，有效促进东道国的经济发展。

（三）呈现“大分散，小集中”的区域分布特点

根据对“一带一路”沿线64个国家分布的74个在建或已建成的海外产业园区¹⁰的分析，我们发现海外产业园区遍布“一带一路”六大经济走廊所覆盖的亚欧非地区，布局上整体呈现出“大分散，小集中”的特点（即整体布局较分散，但小区域内较集中）。按大洲看，亚洲是海外产业园区分布的主要地区，在统计的74个海外产业园区中有58个在亚洲，14个在欧洲，2个位于非洲。而处于亚洲的海外产业园区中，东南亚地区有34个，占据了亚洲数量的近六成，是海外产业园区最集中的区域；另外，南亚与中亚地区各有9个海外产业园区，合计接近亚洲数量的三成。

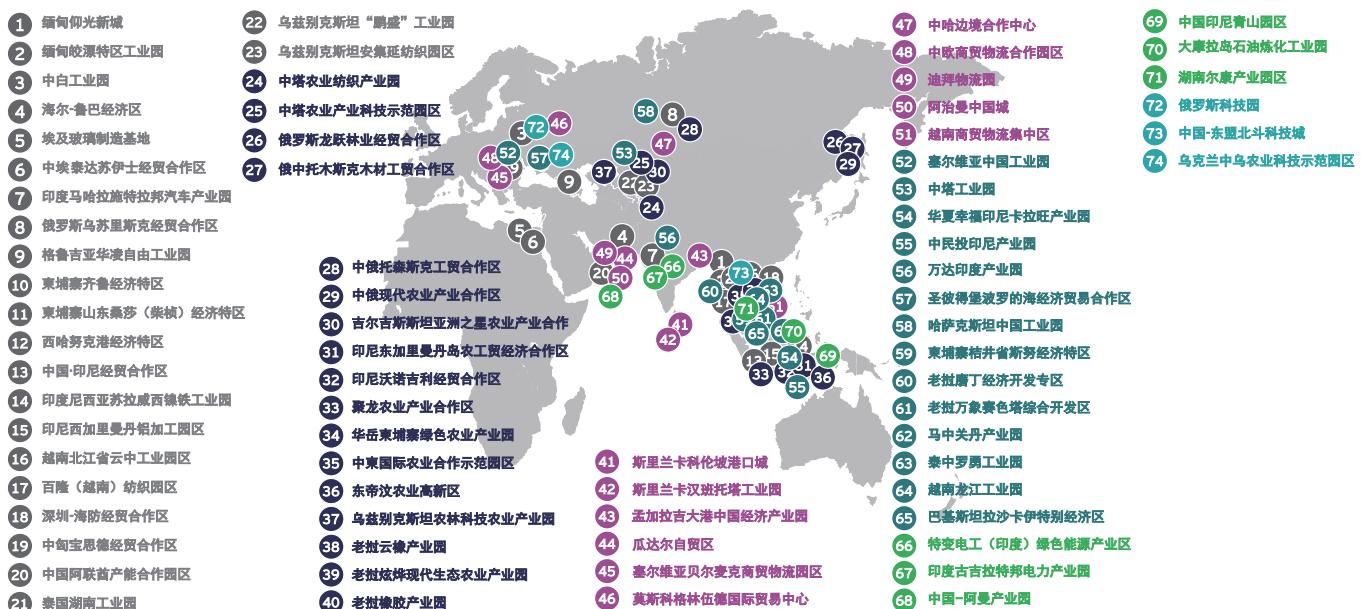
中国海外产业园区分布最多的前五大“一带一路”沿线国家



⁹ 注：普遍优惠制，是指发达国家承诺对从发展中国家或地区输入的商品，特别是制成品和半制成品，给予普遍的、非歧视的和非互惠的关税优惠待遇

¹⁰ 资料来源：中国商务部、走出去导航网，安永整理

图表6：“一带一路”海外产业园区分布情况



资料来源：中国商务部、走出去导航网，安永整理

从产业角度来看，中国在“一带一路”沿线国家和地区建立的海外产业园区以传统行业为主，主要集中在制造业、能矿资源和农产品加工领域，其中加工制造型园区数量最高，占总数超三成；而科技园以及创新研发中心型园区的跨境合作仍处于起步阶段。

图表7：“一带一路”海外产业园区分类情况

园区分类	数量	园区基本介绍
加工制造型	共23个	主要以实现中国产业转移、规避贸易壁垒和出口创汇目的为主，如：中埃泰达苏伊士经贸合作区
农业产业型	共17个	以当地特色农业产业开发为导向，利用种植业、林业、畜牧养殖以及经济作物为生态资源，如：老挝云橡产业园
多元综合型	共14个	一类是向着多元化、综合性发展的园区，如：泰中罗勇工业园；另一类则是刚刚成立、产业主题尚不明确、主题不鲜明的园区，如：中尼友谊工业园
商贸物流型	共11个	产业园区集商品展示、货物分拨、物流、仓储、信息服务于一体，出口导向明显，如：中欧商贸物流合作园区
资源利用型	共6个	主要依托于当地资源和能源，产业定位为国内稀缺的矿产、自然资源以及新能源开发，如：中国-阿曼产业园
科技研发型	共3个	利用国外发达的技术创新网络和技术创新资源，如：中国-东盟北斗科技城，主导卫星制导、交通通信、物联网、大数据等

园区分类参考：中国商务部、财政部印发的《境外经济贸易合作区考核办法》，中华全国工商业联合会，安永分析

2.2 面临的挑战与解决方案

“一带一路”沿线多以发展中国家或地区为主，在政治经济稳定性、营商环境、产业配套等方面仍不成熟，而目前在沿线布局的海外产业园区也存在缺乏系统性统筹规划、实施企业自身缺乏海外业务拓展能力等问题。在本章节，我们对海外产业园区发展面临的主要挑战及解决方案进行了分析。

挑战1：东道国宏观政治经济不稳定，营商环境有待改善

- 1 政治层面：**“一带一路”沿线部分国家或地区政局的不稳定、政府的不作为、政策的不连贯是中国海外产业园区建设中经常遇到的政治风险。中国海外产业园区和投资项目遭遇的类似政治风险不胜枚举，如：2014年9月，中国主导的斯里兰卡科伦坡港口城项目开工；但2015年1月，斯里兰卡新总统上任后很快就宣布暂停这个中国在斯最大的投资项目；经过两国政府的不懈的沟通与协调，斯方最终同意重启该项目，2016年9月，项目最终在暂停18个月后重新启动。
- 2 经济层面：**“一带一路”沿线多为发展中国家或地区，其地方性宏观经济情况较一般，区域内产业吸引力也较弱，部分产业园区存在一定的市场消纳问题，如：中白工业园地处白罗斯，其人口较少，2019年白罗斯GDP总额为605亿美元⁶，由于白罗斯内部市场消纳能力不足，园区企业所生产的产品需依靠其他市场消纳，如俄罗斯、欧盟等，从而面临关税及运输问题，尽管园区主打保税物流的产业定位，但在同等条件下会削弱园区优势。
- 3 营商环境：**目前“一带一路”沿线地区的基础设施和配套服务薄弱，产业配套政策欠缺，政策执行效率低，园区所处的国家或地区的平均营商环境指数为67.2，平均排名85名，整体营商环境有待改善。部分园区所处的东道国政府虽然对园区大力支持，但是由于其目前对园区发展认知的局限性，东道国政府提供的各类支持与园区实际需要的扶持力度尚存在一定差距。如中国-沙特吉赞经济城项目建设以来，吉赞经济城建设虽然受到了沙特政府的支持，但项目建设过程中诸多问题的解决流程仍较为缓慢。例如，在项目评估、项目审批等多个环节的审批效率与中方预期存在差距，项目推进和实施的进度与预期相比较为缓慢。



解决方案1：进行充分的外部环境分析

充足的投资前准备是降低投资风险、保证投资收益最基本的要素。一般来讲，对于初次投资目标国，企业应进行全面的宏观环境分析和行业市场分析，评估营商环境并制定相应的风险预警与防控机制。

宏观环境分析

对东道国的政治、经济、金融市场等进行深入分析，充分了解东道国的基本国情、资源要素禀赋及发展战略等因素

行业市场分析

对东道国行业发展现状、趋势以及核心驱动要素等进行深入分析，了解拟投资行业的市场竞争格局

营商环境评估

横向对比周边产业园区以及营商环境先进地区相关指标，明确差距与不足，了解配套服务及扶持政策，制定最佳选址方案

建立风险预警与防控机制

明确风险监控指标并建立风险预警机制，通过流程优化引入风险反馈及防控机制

图表8：“一带一路”海外产业园区国家/地区分布与营商环境指数情况

大洲	国家/地区	园区数量	营商环境指数(平均)
亚洲	东南亚	34	(62.4)
	印度尼西亚	9	69.6
	柬埔寨	7	53.8
	老挝	5	50.8
	越南	5	69.8
	泰国	3	80.1
	缅甸	2	46.8
	马来西亚	1	81.5
	文莱	1	70.1
	东帝汶	1	39.4
	南亚	10	(59.7)
	印度	4	71.0
	巴基斯坦	3	61.0
	斯里兰卡	2	61.8
	孟加拉国	1	45.0
	中亚	9	(69.7)
	乌兹别克斯坦	3	69.9
	塔吉克斯坦	3	61.3
	哈萨克斯坦	2	79.6
	吉尔吉斯斯坦	1	67.8
欧洲	西亚	6	(78.2)
	阿联酋	3	80.9
	格鲁吉亚	1	83.7
	阿曼	1	70.0
	东欧	14	(74.4)
非洲	俄罗斯	8	78.2
	匈牙利	2	73.4
	塞尔维亚	2	75.7
	乌克兰	1	70.2
	白罗斯	1	74.3
非洲	北非	2	(60.1)
	埃及	2	60.1

注：区域数据基于74个海外产业园区所属国家计算
资料来源：《2020年营商环境报告》，世界银行，2019年10月；安永分析

挑战2：合作模式缺乏保障机制

在海外产业园区的投资运营过程中，由于中国与东道国在文化背景、工作习惯、法律法规等方面存在差异，在长期发展运营过程中将会出现许多分歧亟需解决。

海外产业园区的投资企业在与东道国政府开展政策谈判时通常处于劣势地位，如在园区运营模式、利益分配等重大问题上的相关诉求较难实现。而东道国政府机构之间也存在业务重叠、缺乏协同合作等情况，因而令园区投资企业多面临如行政程序审批缓慢、企业落户后原承诺的原材料供应价格和数量难以保障等核心诉求无法解决、企业诉求得不到响应等问题。



解决方案2：通过设立合资公司改善产业园区合作机制

中企在投资海外产业园区时，在东道国选择合作伙伴共同投资、参与运营可以使中企更高效、快速地摸清东道国市场运行规则，拥有一个在本地市场实力强劲的合作伙伴，也更有利于获得本地市场的认可，更好地开展后续的经营发展。设计合资公司的合作运营

模式，首先前期应通过调研考察筛选适合的合作企业，在确定合作伙伴后，双方或多方共同制定发展战略、运营模式等关键方案，明确合作、沟通及分歧协调机制，最终实现双赢或多赢。





案例1 中国-沙特吉赞经济城产能合作项目

2016年中国-沙特吉赞经济城产能合作项目启动：中国-沙特吉赞经济城产能合作项目于2016年1月19日在习近平主席和沙特萨勒曼国王见证下，由广州、银川国有投资平台以及朱拜勒和延布皇家委员会、沙特阿美石油公司共同签署战略合作谅解备忘录，商定中沙双方组建合资公司合作建设沙特吉赞基础工业和下游产业城中国企业特别发展区（以下简称“中沙吉赞经济城中国区”）。安永（安永（中国）企业咨询有限公司）作为该项目的顾问机构，依据沙特经济城规划、“2030愿景”和中国“一带一路”倡议、《合资公司框架协议》、沙特相关法规与政策等相关文件，编制可行性报告，并重点针对合资公司组织架构及其商业模式、运营模式给予建议。

在合资公司设立过程中曾遇到多重困难，中国和沙特在园区运营管理模式以及政府对产业发展的引导和干预等方面存在巨大差异，加之双方人事变动，导致中沙双方在很长一段时间的谈判中都无法就产业园区定位及合作模式等方面达成共识，谈判曾一度陷入僵局。安永团队利用丰富的中外园区规划经验，以及对各地区政府的深入了解，为中沙双方提供了多次的会后单独沟通、解释等服务，尽量缩小双方之间的距离，并辅助双方更精确地表达思路和想法。

最终随着合作机制的建立，项目后续也有条不紊地继续推进。在多边的不断努力下，两国终于成功组建了中沙合资公司（沙特丝路产业服务有限责任公司）。基于中沙合资公司的顶层设计，中沙双方在稳定的合作沟通对接机制建立后，定期展开对接工作和商谈会议，以推动沙特招商引资、投资服务和工业供应链贸易，在协助沙特产业多元化的同时也为中国政府与企业带来利益。2019年1月，中沙首个化工聚酯类产能项目在中沙吉赞经济城中国区正式落地，目前多家其他企业有意赴沙特投资，重点项目如中沙电商平台项目、沙特水产项目、双边产业园、港口运营合作、沙特3D打印中心等在中沙双方合力下稳步推进。目前在谈储备项目达40个以上。



挑战3：海外产业园区发展缺乏系统性统筹规划

尽管海外产业园区经常由政府牵头，最终运营往往要落到具体的投资实施企业，但现实中许多投资企业受限于自身的规模和海外投资经验，秉着“走一步，看一步”的态度，导致海外产业园区的主导产业频繁变动、专业化配套服务长期匮乏，致使园区招商困难，部分园区甚至出现过再次选址、企业入园后再撤资等现象。

1 园区发展定位和功能布局与所在地区发展条件不匹配：部分园区由于缺乏前期系统化的调研与规划，在确定园区的主导产业和空间布局时没有充分利用所在地区的要素资源，因而出现了主导产业不符合产业功能、空间结构布局不合理、选址不科学等现象，使得园区在争取当地政府支持及市场资源时阻力重重。如：中白工业园的产业定位主推高端制造、电子信息和精细化工等，但白罗斯多雨雪天

气，自然条件较差，相关产业对温度、湿度有较高要求。尽管白方在空气除湿、厂房干燥等方面有相关技术应对方案，但在给予同等优惠条件的国家如哈萨克斯坦等国则无需思量此自然条件问题，产业定位与园区自然条件不匹配会影响对企业入园的考虑。

2 园区专业化配套服务欠缺：海外产业园区的专业化配套服务目前整体仍处于初步发展阶段，形成一定规模的园区多以加工制造和农业开发为主，管理模式较粗放，高质量园区数量较少，多数园区在建设阶段不注重专业配套服务，如：在发展思路方面并没有像发达国家的海外产业园区一样注重引入银行、保险等资本配套服务；解决企业融资问题，或者在产业发展中给予充分的交通、物流、教育和专业服务等生产性服务业和生活性服务业。



解决方案3：统筹规划海外产业园区战略、运营及实施方案

因为海外产业园区的发展周期往往较长，所以战略、运营以及详细的园区实施方案的设计都至关重要。海外产业园区的竞合分析可以帮助投资者了解竞争格局，制定合理可行的发展战略。而详细的业务运营方案和实施方案则可帮助园区顺利执行战略落地，同时建议在运营阶段不断寻求业绩改善的空间与方案。

阶段一： 园区发展战略

园区愿景定位
园区发展战略
园区开发模式
园区发展路径
空间布局方案

阶段二： 业务运营设计

商业模式设计
运营模式设计
园区实施计划
园区招商建议
政策创新建议

阶段三： 园区实施方案

产品细化方案
规划设计方案
产业导入方案
园区效益分析

阶段四： 改善提升计划

供应链分析
动态风险评估
业绩改善方案



案例2 某“一带一路”沿线国家科学园区发展战略规划

项目的发起者是一家由某“一带一路”沿线国家的国家元首发起创办的国有企业，该企业的发展目标是为该国基于纳米技术的创新产业发展做出贡献，该企业其中一个项目是由该国前国家元首支持创建的“纳米城”科学园区，“纳米城”科学园区规划以发展基于纳米技术的创新产业为核心，同时带动生物医药、信息技术等其他高新技术产业共同发展，并建设提供产业发展所必需的基础设施和创新要素环境：高校（或者其他与研发机构绑定的教育机构），研发、试验和生产机构与设施，以及促进创新思想产生、实施和升级的产业与城市环境。

由于项目的重要性（国家政府及元首级别项目），以及中国在产业园区建设方面的丰富经验，因此该项目积极引入安永对项目的发展战略进行规划，安永基于当地产业发展的现状以及城市环境，结合先进园区（科学园、高新区、创新科技城等）案例与对标分析，对纳米技术、生物医药、信息科技等重点产业进行规划，并对城市功能建设等提出规划建议，最终实现“纳米城”科学园区的统筹规划发展。该项目也是中国产业园区经验在“一带一路”国家输出的范例。

2.3 未来发展趋势

1

产业将向高精尖
转型，并实现数
字化经营

目前中国海外产业园区以多元综合型和加工制造型等传统产业为主，在中美贸易摩擦的大背景下，中国传统产业的发展空间将被压缩，而向高端产业转型升级的进程将被加速。未来，中国将有更多的高新技术企业（如互联网、云计算、人工智能、物联网、智慧城市等相关产业领域）与“一带一路”沿线国家的企业合作，这也符合“一带一路”国家的发展诉求。伴随着高新技术企业的入驻和5G时代的到来，未来海外产业园区可集合园区的企业方、运营方、资源整合方、产业研究相关机构等多方主体共同参与海外产业园区的数字化进程，通过数字化的方式解决企业海外投资运营过程遇到的问题、改善园区营商环境、降低企业成本、提高园区核心竞争力并最终增强园区招商引资吸引力，实现多赢局面。

2

运营主体呈多元
化趋势，多方合
作促进园区和企
业发展

未来的海外产业园区运营方将融合政府、园区实施企业、外部企业等更多参与主体，各参与主体群策群力，共同推动海外产业园区的发展。如在双边政府达成共识情况下，海外产业园区的投资运营单位可由一个主体牵头，联合两国多方共同成立合资公司，以股权合作的方式共同负责园区投资开发和运营管理，形成优势互补、协同发展的模式。在这一模式下，政企间将在双边政府、园区的支持下，建立更加紧密的沟通合作机制，通过联动各级政府、园区与企业，在前期可推动商务考察、投资审批、项目落地、优惠政策申请等，在后期则负责定期聚集政企双方高层人员，以周会、月会等形式，集中解决园区内企业在发展过程中遇到的如政务审批、市场开拓等企业发展运营问题，助力企业拓展海外业务。

3

产城融合将成为
海外产业园区发
展的新方向

近年来，中国的产业新城发展效果显著，中国过往丰富的产城融合发展经验在进行适当改进后可复制到“一带一路”沿线国家和地区，借助产业园区助力东道国形成如高端制造、信息科技等特色主导产业，并结合房地产业、商务服务业、城市服务业等相关配套，将产业园区与城市发展进行有机结合，实现产城融合，促进东道国经济和社会的发展。

4

对接专业服务机
构，助力企业更
好地开展业务

随着越来越多中企进驻海外产业园区，未来企业的诉求也将更加多元化，对各类专业配套服务的需求也将日益增加，如需要专业的金融机构来解决企业海外融资诉求，专业的法务、会计及税务等专业机构提供咨询服务等，而在园区内搭建专业服务机构对接平台也有助于企业快速与相关专业服务方对接，充分利用当地要素资源，以符合国际化的标准进入到当地市场。同时，企业应更好地防控由于法律法规差异造成的合规风险，以负责任的国际化投资者的身份扎根当地，更好地服务于地方市场。



总结与展望

现今，中国海外产业园区已成为推进“一带一路”建设和国际产能合作的重要平台之一。海外产业园区有效地把中国优势产业聚集在海外，对于东道国而言，这些产业园区吸引了更多的中国企业前来投资建厂，不仅在增加就业、提高税收、扩大出口创汇等方面发挥了重要作用，还有力地推动了其工业化进程并促进了相关产业的升级。海外产业园区还为企业抱团“走出去”创造有利条件，降低了运营成本。目前，中国海外产业园区实现了数量由少到多，功能由单一到多元，模式由市场自发向政府引导、企业主导相结合的转变与升级，因此海外产业园区的发展需要中国和东道国的政府和企业齐发力，实现多方互利共赢。

和平、发展、合作仍是当今时代的主流。展望未来，共建“一带一路”虽面临诸多问题和挑战，但机遇却是前所未有。我们相信，随着共建“一带一路”走深走实，中国将坚持开放、绿色、廉洁理念，努力实现高标准、惠民生、可持续目标，并推动经济全球化朝着更加开放、包容、平衡、共赢的方向发展。



安永大中华区“一带一路”专业团队

周昭媚

“一带一路”主管
+852 2629 3133
loletta.chow@hk.ey.com

香港

谢佳扬

“一带一路”战略与发展主管
+86 10 5815 2087
jiayang.xie@cn.ey.com

北京

杨淑娟

“一带一路”政府及
基础设施行业主管
+86 10 5815 3331
jane-sj.yang@cn.ey.com

北京

祁志军

“一带一路”咨询服务主管
+86 10 5815 2666
martin.qi@cn.ey.com

北京

蔡伟年

“一带一路”国际及并购重组
税务咨询主管
+86 10 5815 3230
andrew.choy@cn.ey.com

北京

郝进军

“一带一路”电力及基础设施
税务服务主管
+86 10 5815 2805
julie.hao@cn.ey.com

北京

张顺源

“一带一路”东盟税务服务主管
+86 21 2228 8789
soonyen.chong@cn.ey.com

上海

朱亚明

“一带一路”投资并购服务主管
+86 10 5815 3891
alex.zhu@cn.ey.com

北京

包韵亮

“一带一路”市场研究
与投资战略服务主管
+86 10 5815 2120
jerry.bao@cn.ey.com

北京

王琰

“一带一路”投融资可行性
及估值主管
+86 10 5815 4975
yan-wy.wang@cn.ey.com

北京

李舜儿

“一带一路”香港中资
金融机构主管
+852 2629 3006
jasmine-sy.lee@hk.ey.com

香港

苏国彦

“一带一路”金融服务主管
+852 2849 9217
sky.so@hk.ey.com

香港

关于安永

安永是全球领先的审计、税务、交易和咨询服务结构之一。我们的深刻洞察和优质服务有助全球各地资本市场和经济体建立信任和信心。我们致力培养杰出领导人才，通过团队协作落实我们对所有利益关联方的坚定承诺。因此，我们在为员工、客户及社会各界建设更美好的商业世界的过程中担当重要角色。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。Ernst & Young Global Limited 是英国一家担保有限公司，并不向客户提供服务。请登录ey.com/cn/zh/home/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及个人信息法律保护下个人所拥有权利的描述。如欲进一步了解安永，请浏览 ey.com。

© 2020 安永，中国
版权所有。

APAC no. 03009643
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务或者其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/coin

关注“安永”及“安永中国海外投资业务部”微信公众号

扫描二维码，获取最新信息。

安永



安永中国海外投资业务部



引航——安永“一带一路”资讯平台

