



Roland
Berger



中国企业在欧发展报告

2019

Report on the Development of Chinese Enterprises in the EU 2019



欧盟中国商会、罗兰贝格

2019年10月



前言	01
摘要	04
第 1 章：中国企业在欧投资与经营发展现状概览.....	08
1.1 中国企业于欧盟投资规模虽小幅下滑，但投资更加高效且多样化	10
1.2 中国企业在欧盟经济产值增长迅猛，展现出强大的市场活力与发展潜能	12
1.3 中国企业在欧盟雇佣总人数与本地员工占比皆不断提升，创造大量本地就业岗位	13
1.4 中国企业在欧盟设立诸多研发中心与工厂，且技术产出丰富，奠定长远发展基础	15
1.5 中欧之间在政策、交通等多方面往来联系日益紧密	17
第 2 章：中国企业在欧发展为欧盟国家带来的效益.....	20
2.1 中国企业通过助力提升产业运营效率、完善产业链空白等举措强力带动欧盟产业升级	22
2.2 中国企业通过创造本地就业岗位、建设基础设施等带动当地民生福祉提升	30
2.3 中国企业以数字化、智能化技术赋能各国政务治理优化	34
2.4 中国企业通过机构设立、资金投入、人才培养等手段助力欧盟国家打造核心竞争力	35
第 3 章：中国企业在欧盟发展面对的营商环境和挑战.....	38
3.1 中国企业在欧盟整体营商环境良好，但仍有提升空间	39
3.2 欧盟对外来投资审查日益趋严，中国企业投资准入领域受限、投资难度与成本上升	41
3.3 欧盟国家对中国企业在欧盟的科技、能源等领域业务开展与扩张采取限制	47
3.4 在国际及欧盟标准制定的过程中缺少中国行业领先企业的发声	51
3.5 中国企业等外商在欧盟的业务开展缺少本地扶持和帮助	53
3.6 中欧双方缺乏定期系统化的有效沟通机制	57
3.7 中欧在企业治理模式及文化观念上的差异导致中国企业“水土不服”	59
第 4 章：为促进中国企业在欧发展的建议.....	62
4.1 欧盟国家应坚持开放、可预期、公平、透明的营商环境，从共促全球发展的视角来看待问题	63
4.2 欧盟各国政府与企业通过改善营商环境，促进中欧深化合作，为未来的双赢合作铺平道路	66
4.3 中国企业在开展业务时，应采取因地制宜的方式，融入并促进当地产业及社区的发展	68



今年是中华人民共和国成立 70 周年；中国打开国门、开始市场经济导向的改革开放始于四十余年前；而中国企业真正意义上“走出去”在全球投资始于本世纪初。在 2008-09 年全球金融危机和尔后的欧洲债务危机加剧背景下，全球对中国的投资需求显著增加，中国对外投资加快脚步。

作为中国银行业界投资欧洲的代表之一，我见证了这一快速增长和共创繁荣的过程。下月，中国银行将在雅典建立分支机构。十五年内，我和我的同事就在欧洲大陆牵头创建了 9 家分行。

中国银行仅仅是中资企业在欧洲活跃度的一个缩影。我惊讶于在过去十余年里，中国企业在欧洲创造的直接工作岗位呈几何指数上升，达 33 万个，间接工作岗位达数百万。中欧经贸领域合作深度交融。欧盟成为中国最大贸易伙伴、最大进口来源地、第二大出口市场、第三大外资来源地；中国则是欧盟第二大贸易伙伴、第一大进口来源地、第二大出口市场。

为进一步促进中国对欧经贸活动，加强对欧盟的政策研究，推动与欧盟机构的沟通交流，为在欧中资企业争取更好的营商环境，创造更多的经贸活动机会，欧盟中国商会 (China Chamber of Commerce to the EU, 简称 CCCEU) 于 2018 年 8 月 31 日在比利时布鲁塞尔注册成立。我很荣幸当选为首任会长，带领我的团队为中资企业和会员服务。目前，欧盟中国商会共有 50 多家会员单位，涵盖金融、能源、交通、机械、通讯、医疗、冶金等各行业，并通过商协会会员代表了在欧盟的 900 多家中国企业。

欧盟中国商会成立以后，我们便携手全球知名顾问咨询机构罗兰贝格，历时近半年，深入对在欧中国企业进行调研，深入分析中企在欧发展基本生态，量化评估中企在欧面临的营商环境，其调研主要成果包含在这份报告里。

我们全面审视这些成果：一方面，我们注意到中国在欧投资在很短的时间里有了快速增长，但相较于中国的经济规模和发展潜力、欧

盟和成员国的需求，现在的投资活动是明显不足的。另一方面，在单边主义和保护主义盛行的今天，欧盟有强烈意愿推行全球化和多边进程；但在现实中，中资企业对于不确定性的担忧非常严重。

但机会之窗仍在。

中国对欧盟深化经贸合作初心不改。中国正在追求经济和社会的高质量发展，其基本理念为创新、协调、绿色、开放、共享。中国谋求建立开放型世界经济。习近平主席在 9 月会见访华的德国总理默克尔时说：你这次访华双方达成不少经贸合作成果，证明中方扩大开放说到做到。我也相信，在中国新的发展理念指引下，加之中华民族“说到做到”的诚信文化，中国企业在欧洲的经贸活动也会更加丰富。

中欧领导人在 2019 年年初商定，为进一步扩大和深化 2020 年后的交流与合作，中国和欧盟将在下次中国 - 欧盟领导人会晤之前制定一份新的合作议程。同时，中国和欧盟致力于在开放、非歧视、公平竞争、透明和互利基础上打造双方经贸关系。双方承诺 2019 年将在谈判中，特别是投资自由化承诺方面，取得结束谈判所必需的决定性进展，以便在 2020 年达成高水平的中欧投资协定。

很快，欧盟新的领导集体即将履职工作。在此，我特别荣幸地引用即将于 11 月 1 日上任的欧委会新主席冯德莱恩的施政纲领。首先，她说：“多边主义是欧洲的基因；这是我们在全

球的立足之基。”我相信，这将是她和中国领导人的共同语言，这也是她给我们在欧中资企业的“定心丸”。

在谈及她的五年（2019-2024）计划时，她说，“今后五年，我们将一起消除恐惧，创造机会”、“欧洲将致力于领导健康星球和数字世界的转型。但这只有在团结人民，并对我们独特的社会主义市场经济制度进行升级改革，我们才能实现今天的宏伟目标。”

我代表商会目前涵盖的 900 多家中资企业，对欧盟新领导人的革命性的政治智慧表示衷心的感谢。作为在欧企业公民，我们也将通过互利共赢的商业活动，服务于这样的欧洲转型。

我们也期待通过这份报告传递积极信号：中国企业家对欧盟 5 亿人口的大市场有信心，对欧盟的商业伙伴和高素质的雇员的专业精神有信心。中欧作为两大文明，两大市场，潜力无限，机会良多。

本报告是欧盟中国商会成立后发布的第一份旗舰出版物。由于时间紧迫，疏漏难免，敬请批评指正。



欧盟中国商会会长 周立红



欧盟是中国企业“走出去”发展路程中的最关键战略据点之一，这点始终毋庸置疑，而这是欧盟国家的固有优势所决定的，如强大的消费能力、先进的技术和制造能力等。然而，随着近年来科学技术实力的提高，许多中国领先的企业已经改变了其在欧盟的定位战略：欧盟不再仅仅是一大重要销售市场；相反，越来越多的中国企业通过将自身的创新与欧洲企业的技术优势相结合，将欧盟视为企业创造力的重要来源。因此，他们在欧盟寻求的不再仅仅是财务业绩的增长，而更关乎构筑高价值产出、具备持久活力与广阔前景的战略据点。

对于欧盟而言，这些中国企业正在扮演“助燃剂”的新角色，它们已为欧盟国家注入更多活力，推动了欧盟工业、企业、社区以及人才的更上一台阶。此外，我们需要意识到，虽中国企业在欧盟发展已颇见成效，中国和欧洲企业在大方向上拥有共同的目标，但面向未来，双方仍有巨

大的潜力合作空间，从而全面释放协作共赢可带来的效益。

在这样的背景下，我们期待看到这种中欧双方联系进一步强化。作为一家起源于欧洲的公司，罗兰贝格致力于鼓励和促进中欧之间的紧密合作。过去，我们曾对在中国欧洲企业进行了商业环境信心调查；这次，我们携手欧盟中国商会发布本报告，旨在明确中国企业在欧盟的发展现状，并识别其面临关键的挑战——尽管中国企业正蓬勃发展，但鉴于当前全球复杂的格局和经贸方面的不确定因素，他们仍感受到其在欧业务发展正面临挑战。

解决问题的第一步是要认识到问题的存在。希望在这份报告中，我们可以阐明问题，并面向欧盟各国政府、欧洲企业以及中国企业提出建议，共同致力于营商环境的进一步优化，推动这两个地区之间的紧密且具有前瞻性的合作，从而实现双赢，并辐射带动全球经济发展。



罗兰贝格全球监事会副主席
大中华区CEO Denis Depoux

中国与欧盟建交逾 40 周年，双方在政治、贸易和人文交流等诸多领域的相互理解与交流上已走过漫漫长路，建立了坚固的战略合作伙伴关系，在这个过程中，双方形成了你中有我、我中有你、互利共赢的良好发展态势。近年来，随着中国企业“走出去”步伐的稳步迈进，诸多中国企业已在欧盟国家落地生根、茁壮成长。

中国企业在欧投资与经营发展已日益深入

放眼投资，因近年来欧盟国家对于外资审查与中国对外投资真实性及合规性审查皆有所加强，致中国整体对欧盟投资呈现流量小幅下滑的趋势。但通过我们的进一步深入分析可发现，虽并购投资有所减少，但绿地投资仍保持稳定发展，且来自于民营企业的投资占比稳步上升。

回顾经营，中国企业在欧洲整体经营表现向好，虽整体体量距美日等国仍有较大距离，但正以后起之势加速发展，贡献的产值、税收、就业等经济指标均迅猛增长，迸发出惊人的发展活力与潜力。

展望未来，中国企业在欧盟的布局定位并非仅停留在谋求市场层面，而是将欧盟视为企业全球化发展的重要战略支点，我们在调研中看到越来越多的中国企业在设立了研发中心、制造工厂，并重视技术创新，奠定长远发展基础。

纵览全局，我们认为中欧之间无论是在政策层面、交通层面、技术合作还是文化互动等层面，



双方往来的广度和深度都已得到显著增强。

中国企业的蓬勃发展对欧盟大有益处

中国企业在欧的稳健发展并非单边获利，实为互帮互助，乃是双赢。其中，欧盟为中国企业的发展提供了良好的配套土壤，同时，中国企业也会为欧洲的高质量发展带来巨大效益。

从产业发展来看，中国企业能够全方位的带动欧洲产业链升级。首先在产业链上下游协作时，通过技术合作实现产品品质突破，也有实力助力提升产业运营效率。其次，在某些中国有优势的细分领域，中国企业赴欧填补了欧洲本地产业链空白环节，并促进行业标准的完善，推动整体产业升级，如宁德时代在德国建立电芯制造工厂，填补了欧盟电动汽车产业链中的缺口。此外，许多中欧企业基于自身优势，进行深层次合作，实现能力互补、资源共享，取得了甚是喜人的协同效益。

从民生福祉来看，中国企业愈加融入当地，为社区发展贡献力量。近年来，中国企业本地化程度逐步提高，在欧盟雇佣本地员工数量正以近 40% 的年复合增长率大幅提升。同时，也在欧洲的基础设施建设、环境保护可持续发展、公益慈善、健康保障等领域亦采取了大量积极的举措，给当地带来了显著的务实民生改善。此外，中国企业也致力于协助欧盟国家引入新兴技术，提升政务治理的效率。

从科技发展来看，中国企业在欧已投入大量资金设立研究机构并进行投资，推进校企共研、培养人才，促进欧盟前沿科技的研究水平，在各大行业已身处领先地位的中企，也正以自身的先进技术带动欧盟国家创新发展，包括腾讯依托自身领先的云计算、人工智能等技术，为宝马提供贯穿自动驾驶研发全流程的先进完整技术方案链条。此外，以华为为代表的企业，则十分注重人才培养，通过开展“未来种子”计划，旨在帮助各国各地培养 ICT 领域人才，启动至今共有来自 31 个欧洲国家的 1,347 多名学生参与。

中国企业在欧发展仍面临诸多挑战

然而全球经济近期不确定因素激增，为中国企业在欧发展带来了一些显著挑战。为促进中欧合作发展，共同营造向佳的营商环境，我们经过广泛的调研及案头分析，推出了《中国企业在欧营商环境指数框架》，旨在对中国企业在欧面临的商务环境、政治环境、经济及产业环境、基础设施及配套环境、科研环境及人才环境进行系统化评估。根据测算，2019 年欧盟对中国企业的营商环境虽良好但存在改善空间，指数总分为 73 分。

进而，我们深入调研了中国企业在欧发展所遇到的核心挑战与限制，具体集中在以下六大方面：

- ▶ 因欧盟对外资的审查日益趋严，使得中国企业在能源、人工智能、通讯、半导体等关键领域准入受限，且整体时间成本和不确定性增加；
- ▶ 针对科技、能源等特定领域以及国有企业，因受政治与舆论导向而产生误解，对中国企业业务的发展采取了限制，如欧洲委员会在针对中广核与法国电力集团合作投资英国欣克利角核电站进行反垄断审查时，前所未有地将中广核与另一家并无直接关系的国有能源企业的在欧营业额合并计算作为交易主体，虽审查最终通过，但也为将国资委同行业的企业在审查时看作一体开启了先例；
- ▶ 中国企业在欧开展业务时，因对当地法律法规、办事规章不熟悉、国际化人才难寻，走了许多弯路，导致发展不畅，在这个情况下，本地的投资服务型扶持与帮助至关重要，但此类机构尚少，仍需进一步普及和发展；
- ▶ 同时，有些中国企业虽已站在全球行业前列，但因前期重视程度不够，未能够参与欧盟相关标准的制定及修改，导致在标准方面只能是被动的接受与执行，给在当地的业务发展带来了时效性阻碍；
- ▶ 中欧双方的沟通不畅造成误解，使得中国企业在欧“有声无处发”。因中国企业与当地政府缺乏定期的沟通渠道，致使政府不了解企业诉求，企业也常面临诉诸无门的情况。另一方面，欧洲媒体与民众因对中国了解片面，也对中国企业持有负面印象，双方产生隔阂。中国企业也因缺乏积极发声的意识，与当地的行业协会及民众产生距离；
- ▶ 最后，因中欧企业的治理模式存在一定差异，造成企业运营时的很多劳资摩擦

这些挑战虽未动摇整体中国企业对在欧洲发展的信心与决心，但难免拖慢企业发展的步伐，一定程度上抑制了原生的发展潜力。

对中欧双方的建议

作为全球经济中的重要参与者，中欧双方应积极推进合作，建议欧盟坚持开放、衡量全局、着眼未来。首先欧盟应坚定自由市场方针，拒绝商业问题政治化。对于中国企业建议欧盟从开放、务实的角度出发，理解并尊重双方在意识形态、政治体系及文化传统等方面的差异性，求同存异，予以中企发展可协调空间，从而推动双方长远稳步向前。

其次在具体交流合作中，切忌一叶障目，仅因中方在一些行业的优势而产生警惕心理，或是用

零和思维来衡量中欧经贸关系。如果以全产业视角来客观审慎思考，则可发现中欧关系是整体互惠互利的，基于测算，2018年欧盟国家及下属子公司在中国实现近4,000亿欧元的营业额，而中企在欧盟国家的营业额不足2,100亿欧元，仅为欧企在华营业额一半；同时，欧盟企业在中国获得逾230亿欧元净利润，而中企在欧实现的净利润只有约80亿欧元，约为欧企在华净利润的仅1/3；放眼过往5年，欧盟企业于中国实现累计营业额逾17,000亿欧元，而中企在欧实现累计营业额仅为7,600亿欧元，仅为欧企在华累计营业额的约44%；与此同时，过去五年间，欧企在华获取逾1,000亿的净利润，而中企在欧则只获取逾220亿欧元净利润，仅为欧企在华累计净利润的约22%。可见，中欧企业的全球化发展对双方经济发展都大有裨益，对于欧盟企业的发展更是关键推力。欧盟应积极推动中欧双方优势互补、资源共享，取长补短实现共赢。最后，关注重点不应局限于当下，而应高瞻远瞩。当下，中国已在区块链、物联网、超级计算机等大量全球前沿技术重点布局，并在专利数、全球排名等方面都已斩获举世瞩目的成就，比如全球超级计算机排名中，中国的神威·太湖之光、天河-2已位列3、4席，欧盟国家中，只有德国的SuperMUC进入前十，但仅位列第9。未来，欧盟各国应放眼前沿科技与新兴领域的增量市场，主动与中国企业共谋合作，携手擘画全球尖端科技。

此外，欧盟地方应给予中方企业务实协助，如信息分享、资源对接、流程优化等，些许帮助则能为中国企业在欧的发展雪中送炭，赋能中国企业进一步为当地的经济增砖添瓦。如许多地方投资促进局设立的中国中心，则对中国企业在欧洲扎根帮助颇大，据罗兰贝格调研，超过90%的中国企业认为当地中国中心、招商引资机构的协助对他们业务的顺利发展来说不可或缺。

最后，不可忽视的是，中国企业也应进一步融入当地发展，并非仅在欧洲建立中国企业，而是在欧洲建立一个有中国基因的欧洲企业的理念，与欧盟企业及民众协力共创美好发展愿景。为谋求进一步发展，中国企业可积极接触当地的行业协会，并参与标准制定。与欧洲组织及员工的常态化、透明化沟通更不可或缺。

站在2019年当下，毋庸置疑的是中欧双方有能力为彼此乃至全球的发展贡献关键力量，双方应增强互信，更积极的寻求合作、扩大共识，释放彼此潜能，谋求长远共同飞跃。

第 1 章

中国企业在欧投资与经营 发展现状概览

在过去的 40 年间，中欧贸易规模增长了 250 倍，欧盟连续 15 年成为中国最大贸易伙伴，2018 年双边贸易额达到 6821.6 亿美元的历史新高¹——中欧之间经济联系日益密切，合作领域不断拓宽，呈现出愈发紧密的交融趋势，中国企业在欧发展不局限于投资，同时带动了当地经济效益、雇佣了本地劳动力、助力了欧盟行业发展。

¹ 中国政府网

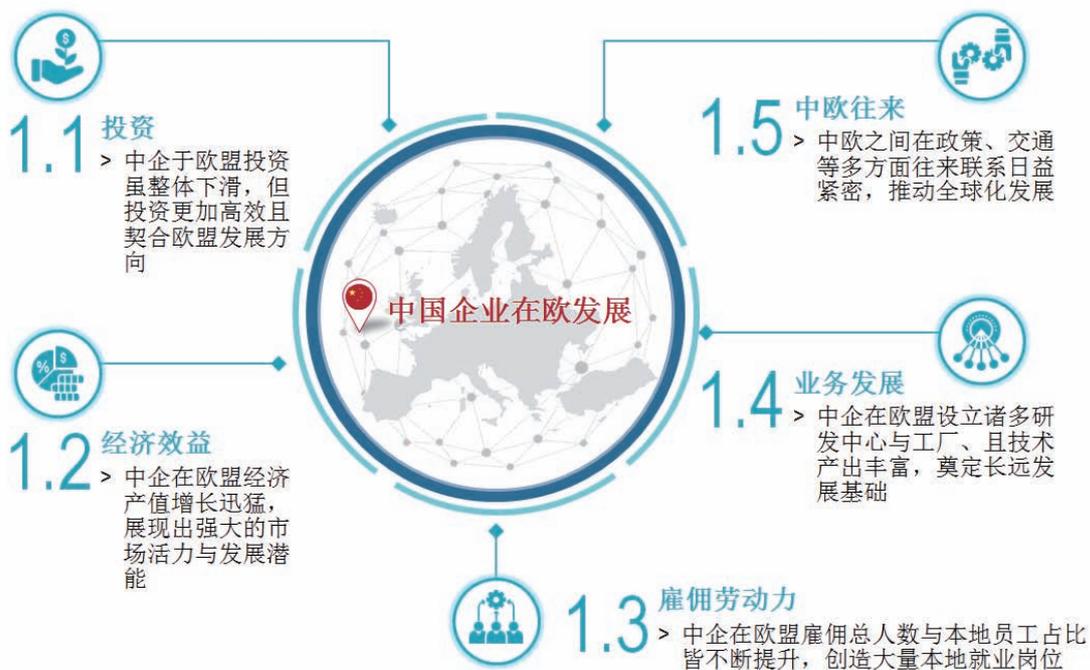


图1.1：中国企业于欧盟国家投资与经营发展现状概论

1.1 中国企业于欧盟投资规模虽小幅下滑，但投资更加高效且多样化

1.1.1 中国在欧盟直接投资近年来流量波动较大，2018年小幅下滑

近年来，中国企业对欧盟国家的投资规模面临整体下滑趋势。一方面，由于部分欧洲国家政府正进一步加强外资审查；另一方面，中国自身现阶段也在对于对外投资资金加强审查、限制非实体性投资，共同导致近年来中国企业对欧投资的发展不稳定。

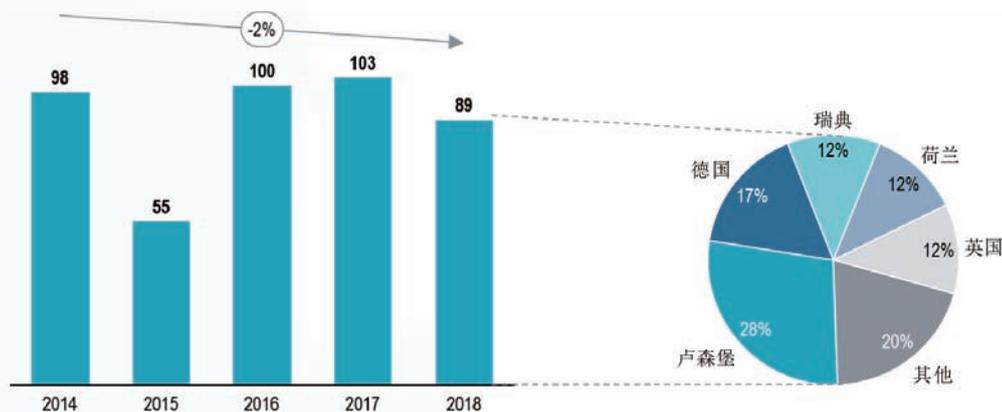


图 1.2：中国对欧盟直接投资规模 [2013~2018，亿美元]

资料来源：商务部《中国对外直接投资统计公报》

其中，卢森堡、德国、瑞典、荷兰、英国为中国最主要的投资目的地，占到投资总流量的约80%。²

1.1.2 细分来看，中国对欧盟直接投资中绿地投资发展更加稳健，国有资本占比下降，且行业发展与欧盟战略方向相契合

与此同时，虽然近三年整体对欧盟的投资持续下降，对于欧盟国家而言，中国企业正以高效且契合欧洲发展方向的投资为欧盟国家的发展注以重要活力。

从投资类型的角度来看，近年来中国对欧盟绿地投资目前仍维持相对稳定的水平，暂未因并购投资的限制有太多的影响。欧盟对中国企业来说为最重要的战略市场之一，且根据罗兰贝格调查，绝大多数在欧进行业务拓展的中国企业对欧盟的业务及商业前景非常看好，预期仍将持续进行绿地投资。

从资本来源角度来看，相比于之前主要以国有资本作为主要来源，如今民营资本占比正在不断提升——从2010年时仅占14%上升至如今近60%³，明显超出国有资本占比，为欧盟国家

² 商务部《中国对外直接投资统计公报》

³ Rhodium Group (RHG) and the Mercator Institute for China Studies (MERICS) 《Chinese FDI In Europe:2018 Trends and Impact of New Screening Policies》



注入更加多样性的活力。

从投资方向来看，中国对欧盟投资则呈现出多样化且契合欧盟国家发展方向的特点。

具体来看，近年间，中国企业在欧盟投资多样性显著提升：在2013年，传统的采矿业、金融业、制造业、租赁与商务服务业、批发和零售业五者合计就已占当年总存量88%，其余各产业投资布局较少。在过去的几年时间里，信息技术、文娱产业投资存量以逾120%的年均复合增长率快速上升，到今天，信息技术、文娱等高附加值新兴产业已在总投资存量当中占据了一席之地，从而助力中国企业在欧盟投资丰富性提升。⁴

中国企业对信息技术与文娱产业的投资也与欧洲该产业发展政策趋势十分契合。

具体来看，在信息技术服务领域，欧盟国家制定了一系列政策指南，旨在提振产业发展，包括：2015年提出的《单一数字市场》战略、2018

年发布的《欧盟产业政策》《欧盟人工智能发展政策》等、2019年又相继推出《人工智能伦理指导》《欧盟5G安全战略》⁵等。

在文娱领域，欧盟近年来则依托诸多政策规划的制定，旨在发扬欧洲创意文化，带动相关文娱产业发展，包括：2014~2020年创意欧洲计划、2021~2028文化产业财政支持项目⁶等。

值得注意的是，中国企业在欧盟国家的投资不仅仅关注于发展较为成熟的产业与公司，同时也为大量欧盟初创企业提供了宝贵的资金注入，以支持初创企业的长远发展，为欧盟国家注入关键动力，包括高瓴资本于2018年与奥地利Hookipa投资近6千万美元，以支持其临床生物技术的发展⁷；腾讯于2017年领投针对德国电动飞机研发企业Lilium的9,000万美元融资⁸；复星资本于2017年投资逾千万欧元支持德国金融科技企业NAGA Group⁹等等。

4 商务部《中国对外直接投资统计公报》

5 商务部商务信息快速通道

6 中国金融新闻网

7 以太搜索

8 新华网

9 NAGA 官方网站



1.2 中国企业在欧盟经济产值增长迅猛，展现出强大的市场活力与发展潜能

整体看来，虽然目前中国在欧盟各主要国家的企业布局数量仍小于美、日等国，但近年来总体增速较快。2013~2018年间，美国在德国、意

大利、荷兰等地的企业数量增速均不足5%，中国企业数量则保持着远超10%的年复合增长率，甚至在德国高达25%

由此可见，中国企业作为后起之秀正在加速入驻欧盟国家，预计将在未来的欧盟外商体系当中扮演关键性角色。

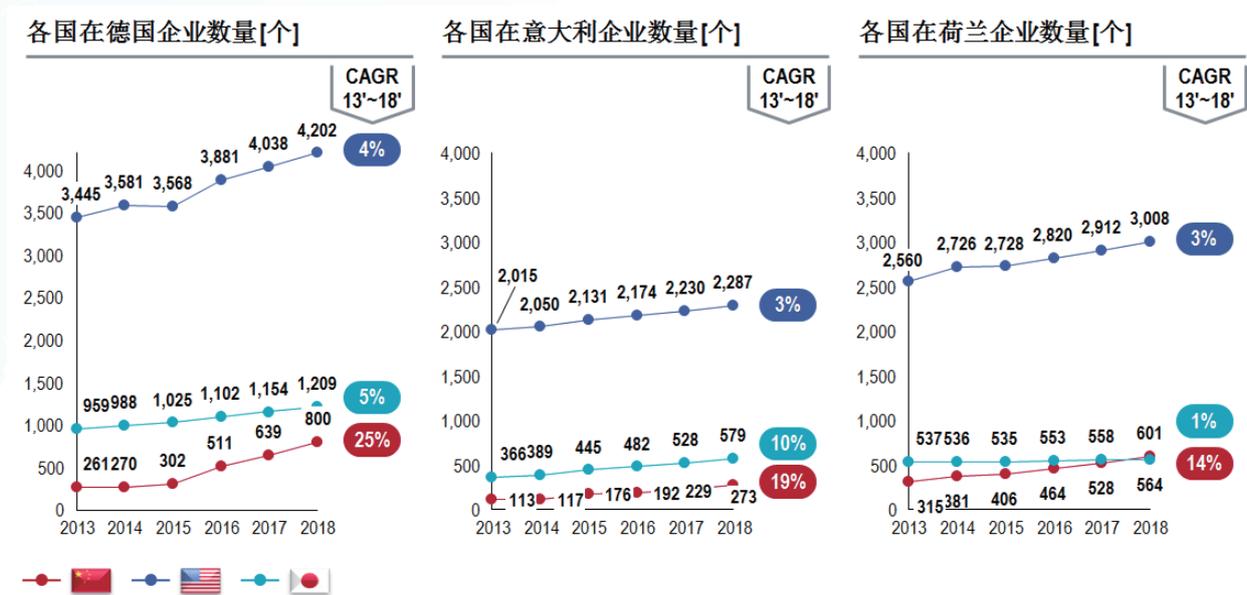


图1.3：中美日三国分别在德国、意大利、荷兰的企业数量 [2013~2018，个]

资料来源：欧洲统计局；罗兰贝格分析

1.2.1 中国企业在欧盟经济产值总量虽不及美、日，但发展步伐强势

类似地，尽管相较美、日等国，中国企业在欧盟国家实现的整体产值相对较低，但却在增长势头表现突出。尽管当前欧洲外资市场中，美、日企业在德国的经济产值增速仅维持在 2%~3%，加拿大甚至出现持续下降的情况，中国企业在德国的经济产值依旧增长迅猛，年复合增长率近 30%。

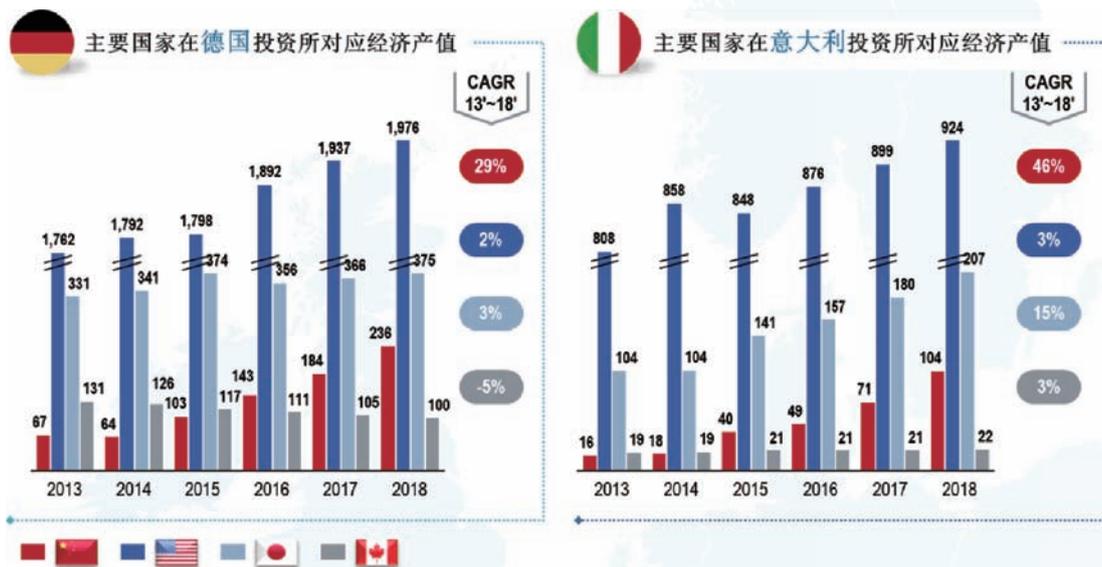


图1.4：主要国家在德、意投资对应经济产值[2013~2018，亿欧元]

资料来源：欧洲统计局；罗兰贝格分析

1.3 中国企业在欧盟雇佣总人数与本地员工占比皆不断提升，创造大量本地就业岗位

整体来看，中国企业在欧盟雇佣员工数量增速显著，近年来以 29% 的年均复合增长率快速上涨，2013~2018 年间，总体雇员数量从 9 万人增至 33 万人。

此外，在所雇佣的员工中，欧盟本地员工占比不断提升，2018 年欧洲本土员工占比约 75%。

因此不难看出，中国企业在欧洲的投资运营为欧盟民众创造了极为可观的就业岗位，并且实现乘数效应的叠加。

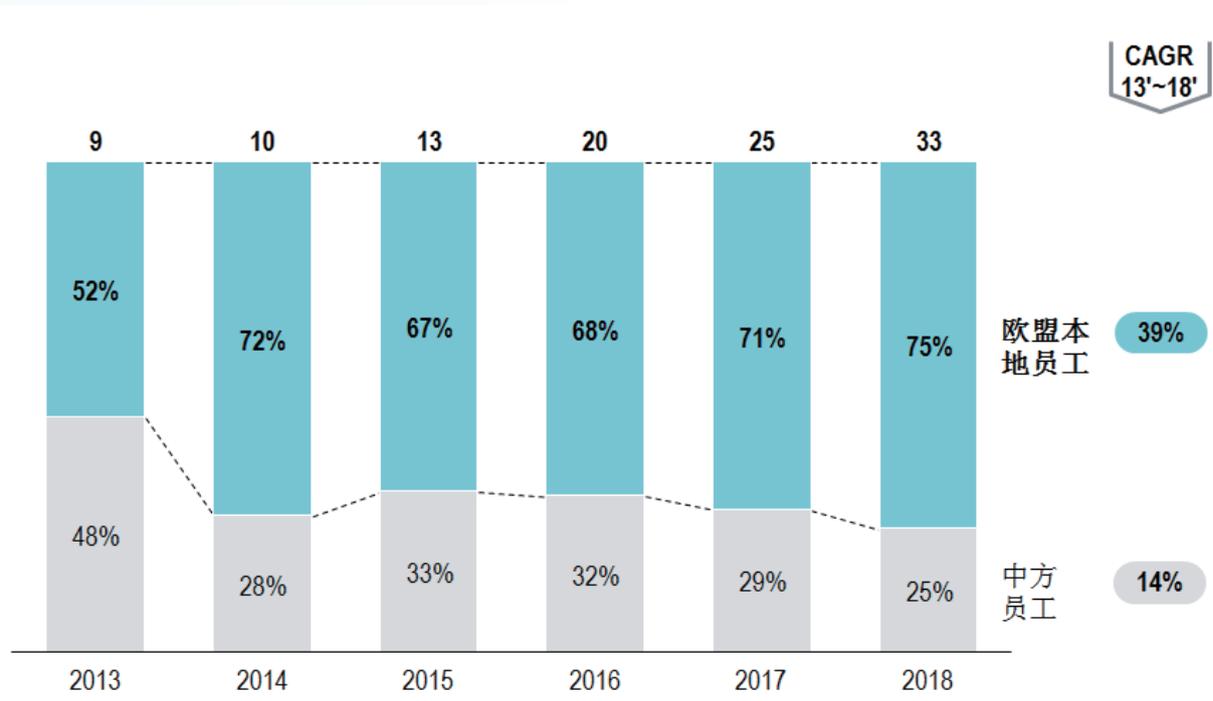


图 1.5：中国在欧盟雇佣员工人数与结构 [2013~2018，万人]

资料来源：商务部《中国对外直接投资统计公报》；欧洲统计局；罗兰贝格分析

1.4 中国企业在欧盟设立诸多研发中心与工厂、且技术产出丰富，奠定长远发展基础

1.4.1 众多中国企业在欧盟设立研发中心及工厂

当下，许多中国企业在欧盟国家的发展已不再局限于财务投资和销售市场拓张，而是出现更多中国企业将欧盟列为公司业务拓展的战略关键，并开始进行前瞻性布局。因而，目前已有许多中国企业在欧盟国家已有研发中心、工厂等布局，通过庞

大的固定资产投入，为长远发展奠定基础。

中国企业在欧研发中心设立情况

比如，吉利汽车已在德国、瑞典等地建立了新能源汽车领域的研发中心，主要开展关键技术与零部件的研究；中车则在德国、英国建立了轨道交通技术研发中心，专门从事轨道交通装备轻量化相关技术研发。

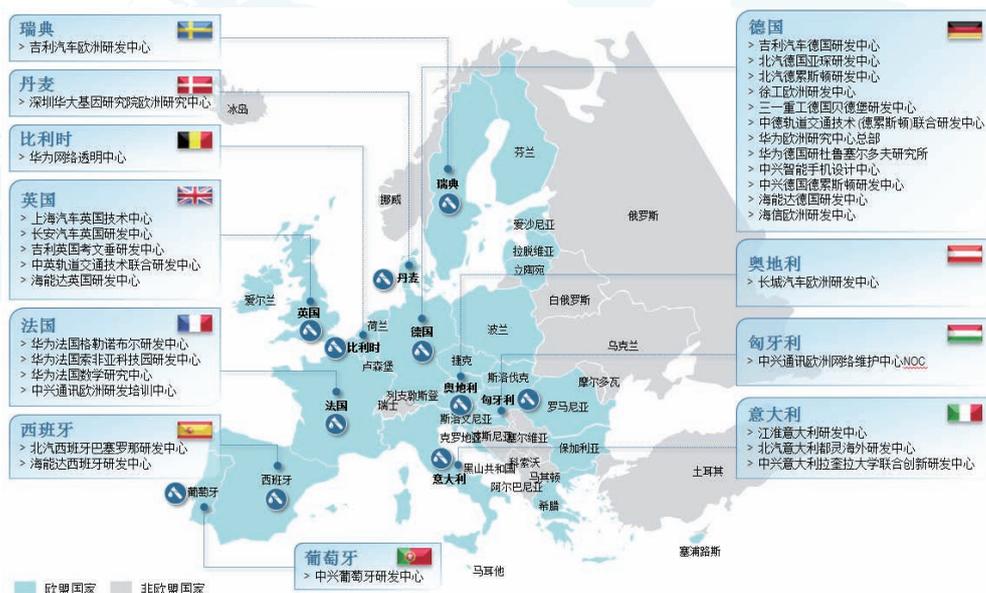


图 1.6：中国企业在欧盟国家设立研发机构举例

资料来源：罗兰贝格分析

中国企业在欧工厂设立情况

例如，宁德时代于德国图灵根建立了动力锂电池的生产工厂，预计 2022 年实现 14GWh 的动力锂电池产能；三一重工也于德国贝德堡建立了生产工厂，年产工程机械达 3,000 台。

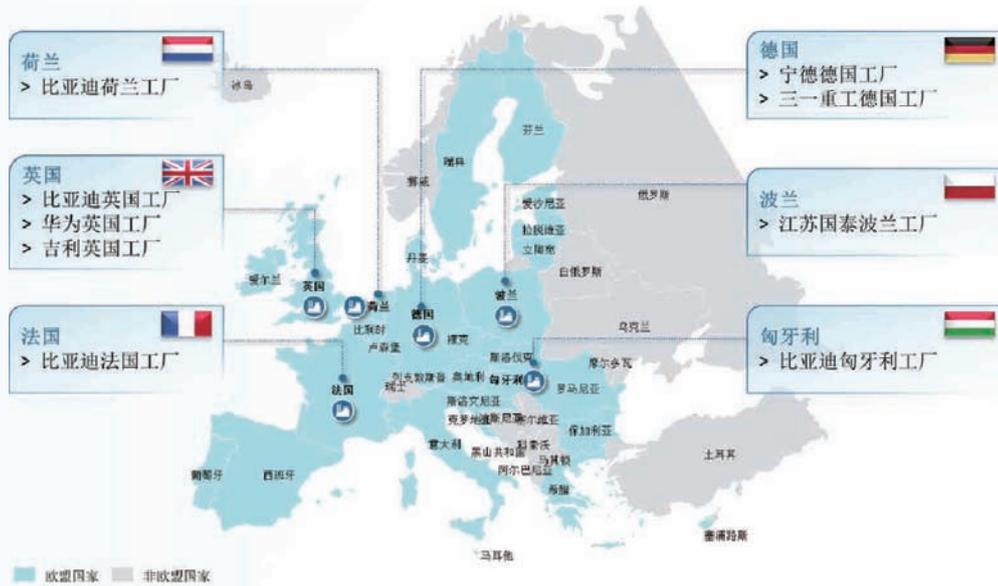


图 1.7：中国企业在欧盟国家设立的工厂举例

资料来源：罗兰贝格分析

1.4.2 中国企业在欧盟的技术产出情况

技术产出领域，中国专利申请数与授权数持续上升，彰显创新能力。在欧洲的专利申请方面，中国已跻身为欧洲之外的第三大申请国，2014

年至今，专利申请数量正以 19% 的年均复合增长率快速提升，截止 2018 年中国共有约 9,400 个专利在欧洲提交申请，技术专利的增长速度远超美、日韩等国，令人侧目。



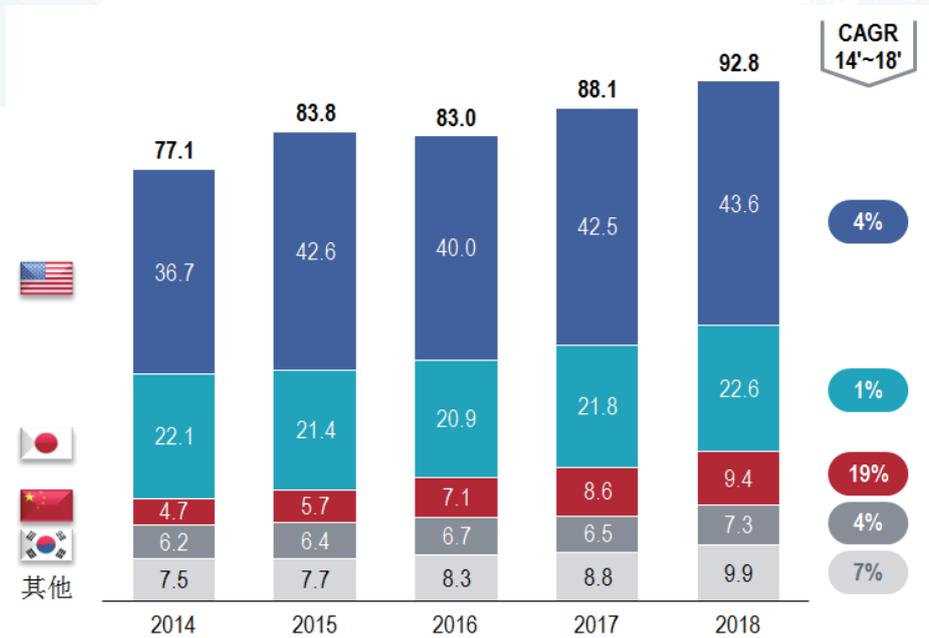


图 1.8：非欧盟国家在欧专利申请数量 [2014~2018，千个]

资料来源：欧洲专利局

与此同时，授权专利数亦在不断提升，近年来，中国授权专利数年均复合增长率高达36%，实现了三倍的提升，彰显中国企业创新质量的不断发展向好。

1.5 中欧之间在政策、交通等多方面往来联系日益紧密

1.5.1 中欧政策互通频繁，投资协定有望达成

政策方面，中国与欧盟之间也正通过合作缔结相关发展政策。

从欧盟整体来看，2013年中国便与欧盟共同制定了《中欧合作2020战略规划》，为中国企业在欧盟的发展明确了贸易与投资、信息化机

制等内容；2019年4月，中国-欧盟领导人为推动《中欧投资协定》进行了第21次会晤，并发表《联合声明》，声明中主要涉及非歧视的市场准入、保护知识产权等近来双方高度关注的问题，并有望在2020年实现协定达成。

从欧盟各国家来看，2017年，意大利与中国发布了《中意关于加强经贸、文化和科技合作的行动计划（2017~2020年）》，旨在推动环境与可持续能源、农业、航空、空间科技及应用、基础设施和交通等各领域的合作；2018年，西班牙发布了《中华人民共和国和西班牙王国关于加强新时期全面战略伙伴关系的联合声明》，旨在提升中西全面战略伙伴关系水平，共

同致力于全球性事务，深化和拓展双边经贸关系，密切科技创新合作，加强教育、文化、体育与旅游合作等。

1.5.2 中欧交通往来联系多元化迅猛增长

近年来，中国与欧盟的海陆空间交通联系正在进一步紧密强化。

铁路运输方面，中欧班列数正在经历迅猛

发展。自 2011 年首列中欧班列开行至今，经过 7 年发展，运行规模在 2018 年达到全年 6,300 列，年均复合增长率约 133%。与此同时，中欧班列覆盖的中欧联系范围也在不断扩张，截止 2019 年 4 月，国内开行城市共计 62 个，可通达欧洲 15 个国家 51 个城市，列车的在中欧城市间的往复穿行，有力加强了中欧间的交通往来和贸易联系。

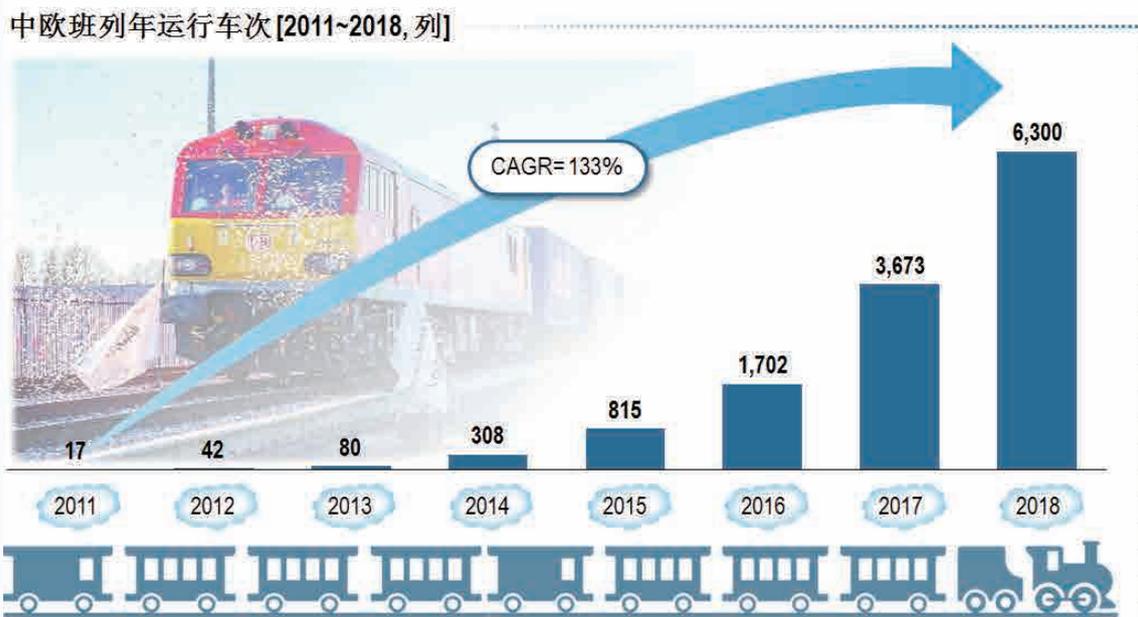


图 1.9：中欧班列数发展进程

资料来源：新华社

在海运方面，中国也是欧盟国家重要的海运贸易伙伴，欧盟往来中国的货运物流已在欧盟各国港口当中扮演重要角色。比如，德国汉堡港是德国最大、欧洲第三大的海港，长期以来，汉堡与中国关系十分密切，中国也是汉堡港最大的

重要海运贸易伙伴，2018 年，往来中国的集装箱占汉堡港集装箱总吞吐量高达约 29%。

在空运方面，中欧之间的航空联系也在不断加强。2008 年到 2018 年十年间，中欧往来月均航班从 1,300 班翻倍到 2,600 班，航线数量从



20 条增长到 76 条，大幅拉近了两大陆间的距离。

1.5.3 中国企业在欧开展的工程项目已渗透多类行业，从超大型项目向中小型项目转化

近年来，中国企业在欧盟国家的工程承包项目发展迅猛。2015 年至 2017 年间，实现了从 469 到 7,749 个项目的飞速增。然而，中国企业在欧承包项目的总金额却相对较为平稳，背后主要原因是我国现阶段正逐步摆脱过往“巨无霸项目”为主的承包模式，转而开始深度参与欧盟国家各行各业的发展，尝试为其中各类中小型工程承包项目提供支持。¹⁰

1.5.4 中国游客赴欧旅游观光热度持续增加

中国是欧盟第三大游客来源国，且数量持续

增长。2017 年约有 1270 万中国人赴欧旅游，2018 年中国—欧盟旅游年启动，进一步推进双方的文化交流，预计到 2020 年，游客数量会迎来高达 77% 的增长¹¹。另外，中国游客为欧洲带来的经济收益在十年内翻了三倍，从 2009 年的 34 亿欧元涨至 2018 年 116 亿欧元。同时，中国游客在当地的日均花费相对较高，约 385 欧元，略高于美国游客的 312 欧元及日本游客的 350 欧元¹²。

综上所述，中国企业近年来在欧投资与经营呈现出增长迅猛、优质高效、志在长远的特点，不禁令人侧目。然而，在中国企业于欧盟发展如火如荼的同时，又如何助力欧盟国家长远发展、为欧盟国家带来哪些效益？本文将在下一章节予以细述。

10 国家统计局《中国贸易外经统计年鉴》

11 欧洲旅游委员会

12 欧洲统计局

第2章

中国企业在欧发展 为欧盟国家带来的效益

中国企业在欧盟国家开展投资与发展，不仅能为企业本身带来经济效益，也为欧洲当地带来诸多益处，实现互利共赢，同促经济增长。中企为欧盟国家所带来的效益是全方位、多角度的，包括推动产业链的发展升级、通过创造就业、参与基础设施建设以带动当地民生福祉、以数字化等技术赋能政务治理优化、同时通过机构设立、资金投入等助力欧盟国家塑造核心竞争力。



图 2.1：中国企业在欧发展为欧盟国家发展所带来核心效益概览

资料来源：罗兰贝格分析

2.1 中国企业通过助力提升产业运营效率、完善产业链空白等举措强力带动欧盟产业升级

欧盟对于中国企业来说，不仅仅是市场销售的关键区域，更应是深入且多维度的战略合作要地。在设立本地办事处的基础上，中国企业还会在欧盟设立研究机构或投资建厂，以此驱动中欧双方发挥各自优势，成为战略伙伴，拉动企业以及相应产业的升级优化，赋能国民经济的发展。



图 2.2：中国企业带动欧盟产业链升级发展

资料来源：罗兰贝格分析

2.1.1 以技术强强联手推动产品品质提升

中欧企业在多方面开展技术合作，实现行业内强强联手，协同推动技术突破，在合作共赢的同时，共同助力行业内相关产品品质的提升，进一步优化产业链的发展。

例如，在软件行业，华为携手德国软件制造商 SAP 一同研发 SAP HANA 一体机解决方案，产品拥有为客户提升 10 倍数据加载能力、100 倍

报表生成能力的强大性能，革新了行业内主流一体机供应的技术水平¹³。

在电动汽车行业，德国汽车制造业一直走在世界前列，而中国则拥有目前全球最大的电动汽车市场。中德双方作为对智能电动汽车投入和支持力度最大的两个国家，开展合作是大势所趋。例如，蔚来汽车已与德国西格里碳素公司(SGL Carbon)在电动汽车碳纤维增强型塑料(CFRP)

13 华为官方网站

电池外壳原型研发方面开展深入合作，其电池外壳相比于传统铝制与钢制材料重量减少 40%，具备高刚性和低导热优点的同时，在水密性、气密性以及耐腐蚀性方面也表现优异，该产品的问世将推动整体电动汽车产品轻量化向前发展¹⁴。

2.1.2 引入先进运营经验、设备、管理机制等以提升产业运营效率

中国优秀企业通过“走出去”战略，将中国行业内较为先进的投资经验、对外经营方式以及内部运作模式带入欧盟国家，同时通过在欧盟当地新建基础设施设备、优化生产流程等方式，带动欧盟产业内部运营效率的提升，继而为欧盟当地经济发展开拓广阔前景。

比如，中国远洋集团在欧盟多个国家收购港口，通过投资扩建、维护修缮等方式实现其作业

效率和整体吞吐量的大幅提升，并结合各地特有的港口地理优势，推动当地贸易经济显著增长。

中远集团于 2010 年收购坐落在希腊东南部的比雷埃夫斯港。原港口作业效率低下、基础设施落后，导致其贸易业绩受限。中远集团接管后，一方面，经过及时有效的桥吊设备升级，作为重要码头之一的 2 号码头的装卸运作效率从原先的每桥吊每小时 15 箱提升至每桥吊每小时 27 箱，效率提升近一倍¹⁵；另一方面，邮轮码头扩建、改善修船码头、新建滚装船码头多层存车库等一系列措施，大幅提升了港口集装箱吞吐量。在中远集团 8 年的高效经营管理下，比雷埃夫斯港的集装箱吞吐量世界排名从第 93 位提升至第 36 位，是全球发展最快的集装箱港口之一，同时也在加快希腊经济崛起进程中发挥了重要作用。

14 第一锂电网

15 观察者网

此外，中远集团投资并参与经营的其他欧盟地区港口在过去一年内皆有令人瞩目的表现¹⁶：例如比利时的泽布吕赫港完成集装箱年吞吐量 39 万标准箱，同比增长 24.1%；意大利瓦多码头完成集装箱年吞吐量 7 万标准箱，同比增长 68.6%；西班牙 Noatum 港口公司完成集装箱吞吐量 362 万标准箱，同比增长 554%。

2.1.3 填补产业链空白环节同时带动产业生态优化

就欧盟的发展现状来看，某些重点产业链的关键环节上存在布局缺口，拖慢产业发展步伐，而中国企业进入欧盟后，通过于当地建立生产工厂、实施本地采购等活动，可有效填补产业链环节空缺，同时通过应用更高的采购与生产标准助推产业生态优化。

▶ 中国企业建立电池工厂，弥补产业链缺口

动力电池产业链中，德国虽然拥有本地的上游原材料供应商，但却缺乏专门生产电芯的制造企业。因此，亚洲作为电芯的主要生产地，逐渐成为了德国各家动力汽车厂商的采购渠道，这也一度导致德国电动汽车的生产流程复杂程度与生产成本大大增加。

2018 年宁德时代宣布在埃尔福特建立德国第一家动力电池工厂¹⁷，以弥补德国电动汽车产业链中电芯制造的布局缺口。为此，宁德时代与图林根州政府签署了 2.4 亿欧元的投资协议，电池工厂计划 2 年内投产并预计于 2022 年实现 14GWh 的年产能。此举为当地新能源汽车研发制造所带去的巨大便利，受到德国当地各大汽车制造厂商的广泛欢迎。目前，宝马公司已经向该电池工厂发出价值 15 亿欧元的采购订单。



16 中国物流与采购网

17 中国储能网新闻中心



图 2.3：宁德时代填补德国电芯制造产业链缺口

资料来源：罗兰贝格分析

► 优化产业链各环节，提升核心效益

此外，宁德时代协助当地完成了动力电池产业链上下游的进一步优化，为上游零部件供应商以及下游整车制造商皆带来核心效益的提升。

上游原材料及零部件供应商方面，宁德时代可带动其产品品质的提升。作为动力电池制造全球龙头企业的宁德时代，对上游零部件产品具备一套高标准的评价体系，且当德国本土零部件供应商提供的产品未达标准时，宁德可通过合作改善项目帮助供应商优化产品品质，逐步满足更高要求。

下游整车制造商方面，宁德时代所带来的核心效益体现在更高效及时的研发生产支持、更低的采购成本以及更安全的物流保障三个方面。

在新能源汽车研发环节中，安全性验证往往

是至关重要的一环。宁德时代在德国图林根本地建厂，使得当客户在进行整车安全验证时，可针对随时出现的问题难点第一时间求助电池厂家并得到快速响应，这样的流程有助于整车厂及时开展产品优化，提升其整体研发效率；电池采购环节中，电池生产厂家本地生产所带来的原材料和运输成本的降低，对于主机厂而言自然意味着更高优化的采购成本；而在运输环节，由于动力电池具有重量大、运输安全要求高等特点，选择距离装配工厂较近的本土电池工厂，可将运输过程中的电池安全风险大幅降低。

2.1.4 以深度合作实现多元化资源共享，强化企业发展协同

随着中国企业在欧盟开展了越来越多的兼并收购活动，各中国企业的并购主题已不再局限于技

术引进，更是期待中欧企业双方能够进行共享资源、实现协同效益。具体而言，双方企业可通过内部技术、人才、渠道等方面的共享，开展联合研发、联合采购等活动，进而实现降本增效和“1+1>2”的协同效益。

▶ 三一重工收购德国普茨迈斯特，共享产品名录及渠道资源

中国三一重工并购德国普茨迈斯特 Putzmeister 公司后，实现了基于资源共享的产品品类扩充、营销渠道合作与成本优化。首先，被收购后的普茨迈斯特产品类型覆盖领域迅速从单一的混凝土泵车拓展至搅拌车、搅拌站等多品系

组合发展；其次，三一重工通过将普茨迈斯特推荐给三一遍布全球的经销商网络进行共同代理，帮助普茨迈斯特扩张了 30% 以上营销渠道，实现在包括中国、中东、东欧等更广阔区域范围内的产品销售；同时，普茨迈斯特利用三一重工制造的高品质且成本更为低廉的零部件，削减采购成本约 20%，进而增强其在全球的价格竞争力¹⁸。

▶ 吉利收购沃尔沃，优势互补谋求长远发展

吉利集团收购沃尔沃汽车后，在研发、采购、生产各环节皆实现了协同效益。此外，双方还通过合作建立新的子品牌，谋求未来发展新动能。

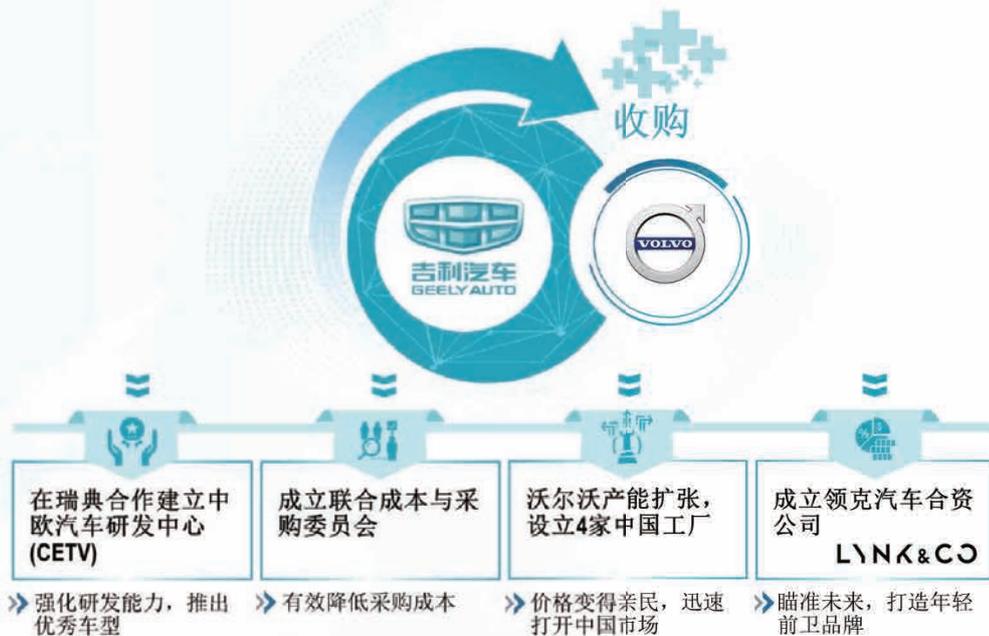


图 2.4：吉利、沃尔沃合作模式

资料来源：罗兰贝格分析

吉利和沃尔沃在瑞典合作建立中欧汽车研发中心 (CETV) 实现研发强化。2018 年吉利研发中心投入超 30 亿克朗, 拥有超 3,000 名研发人员。双方在此研发中心共同开发的首个中级车基础模块架构 CMA (Compact Modular Architecture), 推动了沃尔沃全球第二畅销车型 XC40 的诞生, 以及更加高效、环保、节能的 Drive-E 动力总成平台的问世。

成立联合成本与采购委员会

吉利和沃尔沃整合后成立联合成本与采购委员会, 实现采购协同效应。该委员会一方面通过更大规模的集体采购, 提升议价能力, 另一方面充分发挥沃尔沃对供应商质量的严格管理评估体系优势, 把控产品质量。因此在具体采购过程中, 吉利侧重商务谈判, 沃尔沃侧重供应商质量管理, 双方默契合作, 实现采购成本有效缩减, 例如, 2012 年开建的张家口发动机厂则在该委员会的助力, 实现采购成本降低 20%。

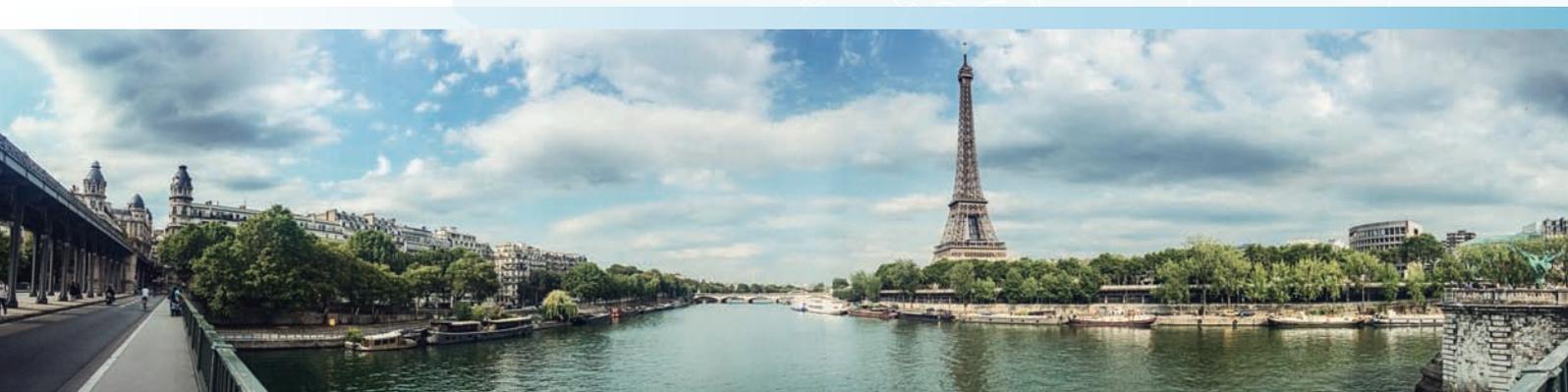
助力沃尔沃实现产能扩张

2010 年吉利控股完成并购沃尔沃汽车后, 立即开展沃尔沃 4 个项目的国产申请, 帮助沃尔沃

实现产能扩张。在此之前, 沃尔沃在中国并无本土工厂, 如今经国务院批准的四家工厂已实现从发动机到整车的生产, 部分车型还可供应沃尔沃欧美市场, 比如成都工厂 2016 年向美国市场出口 3,500 台 S60L 车型。

吉利控股集团、吉利汽车控股有限公司和沃尔沃汽车集团于 2017 年共同成立领克汽车合资公司, 为双方的长远发展构筑业务新擎。领克产品的开发基于双方共同开发的 CMA 基础模块架构, 主打与沃尔沃、吉利自身定位不同的全球都市年轻化消费群体。其中, 领克 01 准量产车和 03 概念车市场反响强烈, 上市一年多以来, 在中国累计总销量已达 18 万台, 经销商覆盖国内 230 多个城市, 为吉利与沃尔沃双方带来了巨大的经济效益。

从 2010 年收购成功以来, 双方业绩均迎来长足增长。吉利更是为沃尔沃带来起死回生的机会, 销售额和雇佣员工数量均实现翻倍提升; 而吉利更是借力沃尔沃, 从中国本土中低端品牌华丽转身, 成为汽车领域的新一代热门企业, 实为双赢。



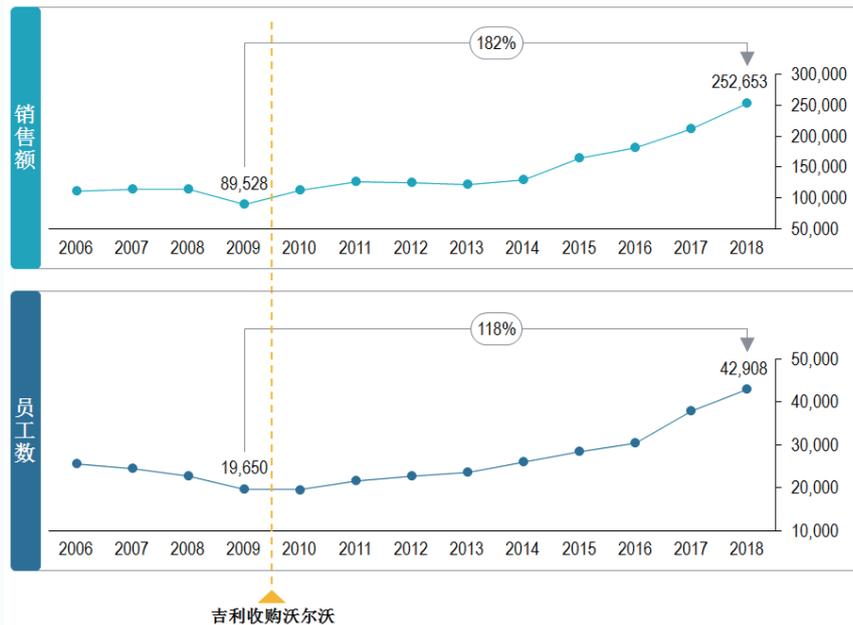


图 2.5：沃尔沃被收购前后营业额及员工数量变迁 [2006~2018, 百万瑞典克朗, 人]

资料来源：公司年报；罗兰贝格分析

▶ 杰克缝纫机收购德国奔马、拓卡，拓展全球化市场

杰克缝纫机股份公司于 2009 年收购了世界自动裁床行业著名企业奔马 (Bullmer) 和拓卡 (Topcut)，并成立德国拓卡奔马公司，各方一同携手拓展全球化市场。

实现并购后，杰克缝纫机将自有缝纫机技术与产能带入拓卡奔马，在原有的单一的裁床产品品类中加入缝纫机，丰富了其产品线的同时大力助其扩展经营市场。双方在合作方面，拓卡奔马利用其技术能力提供高标准产品设计，杰克缝纫机则负责提供高性价比且高效的产能以及在中国乃至亚洲成功积累的销售渠道资源，两方协同将产品首先带入中国及其他亚洲市场，进而一同挖掘全球市场潜能。



2.1.5 行业领先中国企业参与欧盟标准制定，提升欧盟标准的国际先进性

先进完善的标准是行业进步的基石，部分领先中国企业在技术研发与标准制定方面，一直积极与欧盟标准制定者、研究机构紧密合作，输出自身的

行业经验，致力于为提升行业标准先进性贡献力量，实现产业可持续发展。

▶ 华为助力欧盟5G标准制定

华为开展 5G 研发已有十年，自 2012 年欧洲委员会开展 5G 标准研究进程伊始，华为就是欧盟 METIS¹⁹ 项目的活跃参与者。其位于德国慕尼黑的华为欧洲研究中心为 5G 技术的无线电路概念和设计项目做出了重要贡献，且目前华为依旧是欧盟 Horizon2020 项目的核心参与者之一，过去 7 年已累计开展 13 项欧盟体系内 5G 建设研究工作。现今，华为主推的 Polar Code（极化码）被行业公认为控制信道编码最终方案，该标准可以同时满足包括超高速率、低时延、大连接在内的移动互联网和物联网三大类应用场景需求²⁰。



19 METIS 《Mobile and wireless communications Enablers for the Twenty-twenty Information Society》

20 腾讯科技

▶ 大疆参与欧盟无人机法规制定

欧洲航空安全局 EASA 于 2019 年 6 月发布欧洲关于无人机使用通用法规，其内容包含无人机运营审批和无人机技术²¹。中国前沿无人机科技企业大疆受邀参与该法规制定，为欧盟无人机规范化的环境建设贡献力量²²

▶ 中国企业主导国际鞋类标准转化为欧盟标准

在基础制造业领域，中国皮革制鞋研究院、晋大科技、安踏（中国）有限公司、河南邦尼生物工程有限公司等制鞋与抗菌领域的企业和专家于 2016 年主导制定了 ISO19574《鞋类和鞋类部件抗真菌性能定性评估试验方法》国际标准，针对该标准，欧盟鞋类标准化技术委员会于 2019 年发起投票，欲将该标准吸纳进欧盟行业标准体系。如果本次标准转化成功，中国企业在鞋类抗菌标准方面的实验发展将为欧盟鞋类评估与鞋类部件提供有效标准支持。

2.2 中国企业通过创造本地就业岗位、建设基础设施等带动当地民生福祉提升

中国企业在欧洲开展业务，促进当地经济发展的同时，也在愈加积极的融入当地社会发展、大力回馈社区支持，不仅创造了可观的就业岗位，还努力参与环保与公益事业，助力升级医疗教育、基础建设、文旅生活。

21 全球无人机网

22 荷兰外商投资局



图 2.6：中国企业助力提升欧盟人民福祉的主要方面

资料来源：罗兰贝格分析

2.2.1 提供可观就业岗位

近五年来，中国在欧盟国家吸收了大量本地员工进入中国企业工作，为当地解决数以十万计的就业机会。2018 年末，中国累积在欧盟设立直接投资企业共计 3,190 家，覆盖欧盟全部 28 个成员国，雇佣当地员工约 25 万人，年复合增长率高达 39%。

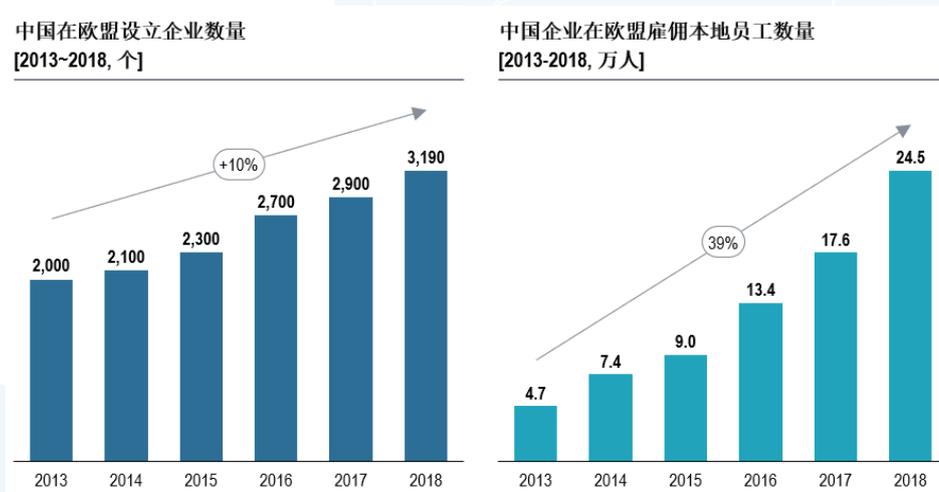


图 2.7：中国在欧盟国家设企数量及当地雇员规模

资料来源：商务部；罗兰贝格分析

2.2.2 助力基础设施升级

基础设施建设是城市发展的基石，完善的基建能够为人民生活、政府政务、企业经营提供多方面的重要保障。而中国企业在欧洲基建领域，则重点耕耘铁路建造以及网络设施等方面，积极输出先进技术，提高当地人民的生活与出行体验。

▶ 中铁主持匈塞高铁修建，便利两地交通往来

中国国家铁路主持修建匈牙利至塞尔维亚的高铁，为两国人民提供了更为便捷的交通方式。铁路全长共 350 千米，建成通车后，两地之间的旅行时间将从目前的 8 小时缩短至 2.5 小时，客运效率显著提高，两国间人民往来将更加便利。

▶ 华为助力德铁改造，构建多业务、立体化通讯网络

德国联邦铁路是欧洲较为先进的铁路运营商，随着铁路通信逐渐向融合、宽带、创新等方向发展，相对应的网络基建更新换代需求也随之产生。

2015 年华为参与了德国铁路位于德国北区的 GSM-R 网络改造项目。本次项目中，华为为德国铁路提供了全套基站和控制器，协助德国铁路成功实现车辆调度、轨道运营、乘客体验的显著提升，并将网络宽带化以及融合通信等需求落到实处，助力德国整体铁路网络的多业务、立体化发展。据统计，本次项目受益范围覆盖德国北部区域 12,000 公里铁路，占德国全境铁路网络的 40%。

▶ 华为参与欧盟各国 5G 建设，提升网络体验

华为在欧洲已与西班牙、奥地利、德国、法国、葡萄牙等十余个国家签署 5G 合作协议，未来将为欧洲多国人民提供更流畅的网络与通讯体验，比如随时随地使用高清视频，通过 VR 参与视频会议、实现智能办公与家居等。

2.2.3 投身生态保护与可持续发展建设

生态环境与可持续发展是目前全球关注的热门话题，在欧发展的中国企业也十分注重经营过程中的环境保护，如出具生物多样性报告、关注清洁能源的使用、努力减少环境污染及有害排放等。中国企业通过上述举措在绿色生态方面进行持续投入，旨在携手欧盟一同建立环境的可持续发展。

例如，亿利资源集团在荷兰创立“亿利欧洲生态创新中心”，利用其在生态修复领域的 100 多项专利技术，在欧洲及周边地区寻求生态环保和节能企业的技术合作，并携手欧洲科研院所进行生态环保领域研究开发，助力当地生态优化。

而汉能在环保材料方面的领先技术，同样为德国、荷兰等地缔造绿色环境做出巨大贡献。2010 年，汉能在德国泰尔海姆开启薄膜发电屋顶项目，每年节约标准煤 9.87 吨、减排二氧化硫 0.74 吨、二氧化碳 29.8 吨，相当于每年种树 1303 棵。2016 年，荷兰泽弗纳尔市安装了 600kWp 的汉能 Miasol^é 薄膜太阳能组件，以绿色清洁电力代替传统电力，每年可实现二氧化

碳减排约 300 吨。

在英国，中国广核集团与法国电力集团合作于欣克利角 C 核电站项目建造机组，在建成后 60 年运行期内，每年可实现二氧化碳减排 900 万吨。

2.2.4 参与公益活动促进社会和谐

近年来，以华为、吉利等为代表的中国企业在欧盟国家开展了诸多公益项目，为当地的老弱病残等人士提供爱心支持，为构筑和谐世界贡献中国力量。

其中，华为“一千个梦想 (One Thousand Dreams)”公益项目在 5 年内计划为中东欧 16 个国家培养共计 1000 名 ICT (Information and Communications Technology) 人才，并向各国图书馆捐赠图书一千本、向各国儿童医院捐赠玩具一千个，旨在激发青年投身 ICT 领域、帮助国家构建智能社会。此外，华为还与法国公益性教育组织 Web@cadémie 合作，致力于向未获得中学会考文凭的年轻人提供来自工程师和研究人员的培训和奖学金，使他们有机会获取前沿技术知识，顺利融入社会并实现自我价值。

再比如，吉利赞助“伦敦神奇出租车之旅”，利用来自吉利控股的电动出租车将患有慢性病或生活不便的儿童送往巴黎迪士尼乐园，未来五年吉利计划将持续向“神奇之旅”项目捐赠 10 万英镑。

2015 年，更有中国企业在德国北威州联合发起的爱心捐赠活动，共为遭受飓风破坏的杜塞

尔多夫市筹集善款 5 万欧元，助力政府重建绿色生态。

2.2.5 协助健康与教育保障能力提升

健康与教育对于当地民生福祉而言同样至关重要，中国企业在欧盟通过直接提供教育与健康等公共服务资源，为当地培养优秀的储备人才并完善整体医疗保障。而在欧盟一些相对发达的城市，中国企业则通过技术优势赋能医院诊疗效率提高。

▶ 烟台万华收购匈牙利宝思德公司，助力地方教育与健康建设

烟台万华 2011 年收购匈牙利宝思德公司后，以宝思德为依托建立中国 - 匈牙利宝思德经贸合作区，园区内不仅为企业提供公用工程、交通物流等园区便利服务，同时为占当地总人数逾 10% 的人口提供教育与健康等公共服务保障。例如，园区内设有当地米什科尔茨大学与北京化工大学联合建立的具有化工特色的教学机构，致力于为园区企业培养化工领域的优质后备力量。此外，园区内还设有具备专业水准的医疗中心，为园区提供医疗和急救服务。

▶ 华为利用 ICT 技术帮助荷兰医院提高诊疗效率²³

华为通过智能天线为荷兰第一大私立医院 MCL 建立了智慧网络，实现无线传输中不同距

离和场景的针对性覆盖，有效地连接医护人员与病患。该智慧网络可承载更多的医疗病例数据，且具备更强的业务处理能力，为医院管理者和医护人员提供高效的办公基础，进而提高 MCL 医院整体诊疗水平和病患就诊体验。

2.2.6 构筑中欧人民相互了解的重要窗口

中国企业在欧发展不仅可以促进经贸合作，同时也为双方文化与旅游交流提供了良好契机。

例如，上海豫园旅游商城股份有限公司在德国汉堡建立汉堡上海欧洲旅游中心“汉堡豫园”，该旅游中心坐落于德国汉堡大学附近，毗邻汉堡国际民俗博物馆，以具备中国特色的湖心亭、九曲桥为建筑主体，为当地人民日常休闲提供去处。此外，汉堡豫园内还开设有中国传统特色餐厅，欧洲游客在品尝中国美食的同时，也可深入体验中

华传统文化。

此外，万达与欧尚在巴黎共同建设的大型文化旅游综合项目，致力于打造法国文化旅游新地标，使得来自世界各地的游客了解法国文化，同时也极大的丰富了当地人民的业余生活。

2.3 中国企业以数字化、智能化技术赋能各国政务治理优化

随着数字化进程的推进，人们对于效率的要求逐步上升，映射到政府治理层面，现行的办事流程与系统在面对日益提高的事务需求时，则显得越发力不从心。因此，如何打造更加高效的治理模式是政府当下的关注重点。

中国企业通过研发先进技术以及参考既有应用案例，与欧盟部分地方政府一同开展了高效政务治理研究，旨在共建智慧城市。



图 2.8：智慧城市框架示意

资料来源：罗兰贝格分析

在荷兰，哈勒默梅尔市政厅一度面临人力紧缺的困境，其政府公务员与当地人口比例仅为 1 : 160，因此当地政府十分关注如何利用信息技术提高整体政务办理效率以及公共服务质量。最终，哈勒默梅尔通过引入华为敏捷政府解决方案，从服务便捷、安全合规、高效运维三个角度对其治理模式进行了全面升级与赋能，成功实现各流程的高效协同，大幅提高办公流畅度²⁴。

华为还曾与德国技术服务商 GELSEN-NET 在盖尔森基兴市合作部署德国境内首个平安城市解决方案²⁵。通过网络技术与物联网，华为将市内各类公共服务信息进行整合、运营与应用，融合城市与管理数据，实现商业、政务、民生全方面智能化。

此外，西班牙城市 Rivas 也在华为的协助下

建立起智慧城市神经网络，以提高城市安防建设²⁶。安防可视化调度在 Rivas 的实现，使市内警察在重大活动、应急处置和日常警务等场景中，响应能力与执法效率大幅提升，城市整体公共安全水平显著提高。

2.4 中国企业通过机构设立、资金投入、人才培养等手段助力欧盟国家打造核心竞争力

技术创新是提高国家经济增长速度与经济发展质量的重要手段之一，开展前沿行业研究更是各国实现前瞻布局的重要举措。中国企业在欧洲当地通过机构设立、资金投入、校企合作、人才培养四大手段，化竞争为合作，助力欧洲国家开展各类前端技术的基础性研究，以提高其未来发展的核心竞争力。



图 2.9：中国企业在欧开展前沿研究，助力当地科技发展

资料来源：罗兰贝格分析

24 华为官方网站

25 华为官方网站

26 华为官方网站



2.4.1 设立研究机构，奠定创新基础

信息技术、数据处理、新能源开发、重工等前沿发展领域因具有广阔的发展空间而得到技术人员的广泛关注，而中国企业在欧盟开展经营业务的同时，秉持建设研发中心的战略布局，主要立足于基础学科与技术研究，紧密关注核心技术突破。

例如，徐工集团曾斥资 3,600 万欧元于德国克雷菲尔德市建立欧洲研发中心，主导关于液压与传动高端技术研究，推行尖端技术应用零部件，为欧洲重工高端市场提供研发与产品基础。

中国海信集团于 2007 年也在德国杜塞尔多夫成立了欧洲研发中心，并在当地聘用了行业内的技术专家，共同参与电路、软件、显示技术和智能化等多领域国际前沿技术和产品的研发工作，并以德国为中心，在英国、法国、北欧等与多个国际知名设计公司和测试公司开展各种技术合作和交流活动。

今年 7 月，腾讯与欧洲领先车企宝马也宣布在自动驾驶领域的深化合作，腾讯将发挥云计

算、大数据、人工智能等领域全球行业领先的技术优势，提供高性能基础架构平台，以及贯穿自动驾驶研发全流程的先进完整技术方案链条，助力宝马实现世界领先的自动驾驶研发和技术创新。

此外，华为已在 14 个欧盟国家设置了超过 23 个研发机构，拥有 2,383 名研发人员。通过建立法国数学研究中心，挖掘欧洲数学深层次能力资源，带动行业内对于数学算法基础学科方面的重视，推进欧盟及全球在基础算法的研究进度。

2.4.2 投入科研资金，支持技术革新

中国企业在欧盟研发中心相关建设方面投入了大量资金，在提高企业创新能力、推动产业技术突破方面扮演着至关重要的角色。仅华为一家企业，截至 2016 年，已在欧洲完成对于超过 80 个研究项目的赞助支持，累计投资超 7,500 万欧元。未来随着更多中国企业前往欧盟开展投资活动，欧盟相应领域的技术研发前景也将愈发广阔。

在技术平台发展方面，华为在德国慕尼黑和

法国巴黎合作开展 Openlab 项目，致力于研发各国产业链平台解决方案，未来将继续投入 5,000 万美元资金，助力欧盟产业开发。

此外，中国中车集团也曾投入大笔资金，与德国德累斯顿工业大学轻量化专家联合成立了“中德轨道交通技术联合研发中心”，专注开展纯电动车轻量化与多材料空间框架式轻量化平台研究，共计投入 3600 万欧元。

2.4.3 校企合作共研，促进应用落地

中国企业于欧洲开展前沿技术研究过程中，除建立自有研发中心外，也积极寻求与欧盟高校的合作机制，探索产学研合作道路，旨在通过资源共享、优势互补，推动高端技术应用场景落地，最终实现双赢。

例如，上汽集团与英国巴斯大学合作开展汽油微粒过滤器燃烧率和低温反应性领域研究，研发出更加环保有效、符合绿色市场要求的汽车废气排放装置。

蔚来汽车与德国慕尼黑工业大学、斯图加特大学、柏林工业大学等领先院校，合作开展新能源汽车领域深入研究。

2.4.4 开展人才培养，赋能社会发展

人才储备是社会持续创新发展的原动力，在

欧经营中国企业已充分认识到人才培养的重要意义，因此正积极实行人才孵化机制，通过投入财力、人力等手段为学生创造实践与理论结合的契机，在欧盟当地培养应社会与市场所需、与时俱进的技术人才，赋能欧盟国家人才建设，助其提升其面向未来发展的核心竞争力。

例如，华为开展全球范围内的“未来种子”（Seeds for the future）人才项目，旨在帮助各国各地培养 ICT 领域人才资源。项目通过邀请学生参观华为能力中心、与华为员工讨论 ICT 技术、学习文化与技术课程、参观北京和深圳的华为企业与实验室等方式，实现企业内先进技术资源向社会的迁移，提升人们对于相关行业的兴趣，加强各地区数字化、智能化建设。“未来种子”项目启动至今共有来自 31 个欧洲国家的 1,347 多名学生参与。

总体来看，中国企业在欧盟国家的发展为欧盟国家从产业、民生、政务等多方面都带来诸多切实益处，助力欧盟国家不断发展向好。然而，在中国企业于欧盟发展的同时，也面临了诸多欧盟商业环境所带来的挑战，限制了中国企业自身与可为欧盟带来的效益最大化，所以，我们不禁好奇，欧盟当前营商环境整体如何？对于中国企业在欧盟发展，又带来哪些挑战？上述种种，都将是下一章所重点关注的话题。

第3章

中国企业在欧盟发展 面对的营商环境和挑战

结合罗兰贝格提出的“中企在欧营商环境指数”，整体看来，中国企业在欧营商环境良好，但仍有提升空间，最终得分73分。具体来看，中企在欧仍面临不少挑战，包括：欧盟对于外资审查的趋严、对于部分国资背景企业开展业务扩张的限制、标准制定过程中缺少中国领先企业的发声、中企在当地的本地扶持不足、缺乏有效且系统的沟通机制、治理模式与文化存差异等。



3.1 中国企业在欧盟整体营商环境良好，但仍有提升空间

为了进一步促进中国企业在欧发展，共促中欧经济腾飞，本报告推出中国企业欧盟营商环境指数。该指数将全面评估中国企业在欧所面临的经营现状，期望以此引导并呼吁欧洲政府、企业及民众积极搭建更佳的营商环境，促进中欧双赢。

该指数主要囊括了商务环境、政治环境、经济及产业环境、基础设施及配套环境、科研环境、人才环境等六大维度，结合罗兰贝格对在欧中国企业的调研及数据分析，报告将对各项指标进行量化评估，最终加权计算获得整体营收指数。具体考量因素请参见下图：

评估维度	主要考量因素	参考数据来源
 中企在欧营商环境指数	1 商务环境 中资企业开办难易度 对中资企业税收财政政策 金融服务效率和开放度 市场开放度 对中资企业扶持服务 企业运营成本	世界银行；欧洲统计局；Euromonitor；GFICA；罗兰贝格调研分析
	2 政治环境 政治环境/政策稳定性 对企营商的开放程度 政府工作效率 法律/规则完善度	世界银行；Euromonitor；中国社科院世界经济与政治研究所；中国出口信用保险公司；经济学家；透明国际；罗兰贝格调研分析
	3 经济及产业环境 宏观经济水平及稳定性 市场空间潜力 产业链完备度 标准制定开放度 与中国经济合作紧密度	欧洲统计局；Global Edge；CEN；CENELEC；ETSI；罗兰贝格调研分析
	4 基础设施及配套环境 交通运输便利度 通信网络设施水平 公共事业设备稳定度 中国员工配套民生完善度 媒体及民众对企了解程度	欧洲统计局；Global Edge；CEN；CENELEC；ETSI；罗兰贝格调研分析
	5 科研环境 科研机构实力 产学研协作效率 中欧合作研发	欧洲统计局；OCED；世界银行；罗兰贝格调研分析
	6 人才环境 就业环境 高质量国际化人才数量储备 人力成本	欧洲统计局；世界银行；罗兰贝格调研分析

图 3.1：中国企业在欧营商环境指数及评估维度

资料来源：罗兰贝格分析

2019 年的欧盟经济发达、科研基础优异、高质量的人才储备充足，因而成为中国企企业全球化发展的战略重镇。但另一方面，受近年来逆全球化思潮影响，政治环境趋向保守，办事效率屡遭诟病，基础设施及配套也亟待更新和完善。整体来看，中国企业在欧整体营商环境虽良好但仍有提升空间，评得 73 分。



图 3.2：2019年中国企业在欧营商环境指数得分

资料来源：罗兰贝格分析

- **商务环境获得71分**：欧盟整体商务环境尚可，市场较为开放，财税政策平等，但办事效率有待提升，且目前对投资的吸引扶持服务比较有限。
- **政治环境获得63分**：对中国企业来说，欧盟的政治环境近年来转坏倾向明显，陆续推出限制中国企业在欧业务发展的政策条例，商业发展受地缘政治影响严重。
- **经济及产业环境获得81分**：欧盟国家整体的经济和产业发展成熟度较高，且市场空间大，适合寻求全球化发展的中国企业在此谋求业务突破。
- **基础设施及配套环境获得65分**：对中国企业来说，欧盟国家的经商配套环境还有待大幅提高——基础设施大多相对陈旧，生活相关设施尚不能让中国员工尽快融入当地，且媒体及民众对中国的印象近年趋于负面。
- **科研环境获得82分**：欧盟科研环境和氛围全球领先，中欧双方大有机会基于自身优势，推动前沿产业发展。
- **人才环境获得77分**：欧盟就业环境良好，且整体人员教育水平较高，但中国企业也时常

遇到人力成本较高，且能够了解中欧双方文化观念的双向人才紧缺等问题。

在我们针对代表性在欧中国企业的调研的过程中，我们发现中国企业在欧洲的发展过程中，普遍遇到了如下 6 大突出挑战：



图 3.3：中国企业在欧洲遇到的挑战

资料来源：罗兰贝格分析

3.2 欧盟对外来投资审查日益驱严，中国企业投资准入领域受限、投资难度与成本上升

纵观世界各国，在逆全球化思潮的暗潮涌动的情形下，出于对核心技术和国家安全的保护，许多国家均对外来投资采取了不同强度的审查措施。

虽然欧盟及其成员国长久以来并没有对此建立严格的管控体系，但近几年间随着大量外国资本涌入欧盟，以及多变的国际局势、关键技术发展等因素影响，欧洲国家正在不断升级投资审查制度，提升交易监管的限制。

直至 2017 年 2 月，德、法、意三国经济部长致函欧盟贸易专员，要求在欧洲建立明确的投资监督机制；同年 9 月，欧盟议会正式宣布未来欧盟将对外资投资进行更严格的审查，自此欧盟层面开始了针对相关法案近两年的商讨与决策，部分成员国也纷纷开

始着手对本国审查框架进行完善。2019年3月，欧盟理事会正式批准《欧盟统一外资安全审查框架协议》（以下简称“框架协议”）。本次框架协议对于欧洲外来投资领域的发展是一次里程碑式的变革，该法案扩大了外资审查范围，将给中国及其他外国企业在欧盟的投资带来深远影响。



图 3.4：框架协议内容及对中国企业的主要影响

资料来源：欧盟理事会；罗兰贝格分析

3.2.1 外资审查框架协议主要内容

这一框架协议旨在就 FDI (Foreign Direct Investment) 审查机制为成员国提供一套审查最低标准，内容方面主要针对外来投资审查对象、关键审查领域及欧盟与其成员国的合作机制这三方面作出了进一步的规定：

（一）明确外来直接投资定义，扩大审查对象范围

欧盟委员会重新明确了外来直接投资的定义，该框架协议下的审查对象不仅包括来自非欧盟国家的投资，同时需要考虑最终所有者为非欧盟企业的欧盟内部企业在欧进行的投资。

根据这一规定，欧盟将鼓励成员国仔细审查外资主要控股的公司在欧盟内部的投资，同时鼓励成员国对由于欧盟内企业的外资股权结构所带来的投资风险提高重视。如果聚焦中方控股企业，以沃尔沃、倍耐力等为代表的拥有中资股权背景的企业均会被列

为新法案下的审查对象。

（二）规定审查触发条件，扩大需触发审查的关键领域覆盖

欧盟委员会给出了一份更加广泛地审查触发考量因素及关键行业覆盖范围，其中规定当该投资领域涉及关键基础设施安全、关键技术及军民两用技术安全、核心生产的供应保障、敏感信息可得性等因素时，可视具体情况触发相应的审查机制。

审查触发考量因素	相关审查领域举例
关键基础设施安全	包括有形和无形的设施，如能源、运输、水、健康、通讯、媒体、数据处理或存储、航空航天、国防、选举、金融基础设施、敏感设施和对土地和房地产的投资
关键技术及军民两用产品安全	包括人工智能、机器人、半导体、网络安全、量子、航空航天、国防、能源存储、核技术、纳米技术和生物技术
关键投入的供应安全	包括能源或原材料，以及粮食安全
敏感信息可得性	包括涉及个人资料，或控制这些信息的相关技术能力的产业

表3.1：框架协议覆盖的审查考量因素及关键审查领域

（三）加强欧盟内部协作沟通，促进欧盟成员国自有审查机制趋同

框架协议规定欧盟成员国将履行现行审查体系上报机制，即各成员国审查机制的设立、更新及具体条例与执行情况均需要及时向欧盟上报；新框架协议下的外来投资审查一旦触发将可能同时涉及欧盟及各成员国共同参与；而对于尚未设立审查机制的成员国，应当向欧盟委员会提交其境内的 FDI 年度报告。

上述种种汇报及合作机制，将会促进成员国间的信息沟通，逐步完成覆盖欧盟各成员国的全面的审查体系，使得欧盟内的外来投资审查框架逐步完善。

3.2.2 欧盟各成员国审查机制推行情况

本次框架协议已经在中国企业在欧业务最为集中的几个国家获得支持，如德法意三国发表联合声明坚定支持欧盟委员会的框架协议。

相反，芬兰、希腊、葡萄牙、爱尔兰、西班牙、荷兰以及部分东欧、北欧国家均对法案表示不同程度的保守或反对态度，这些国家认为欧盟层面的外资审查框架有可能给自由贸易和开放经济政策带来不利影响。例如，深陷债务危机的希腊一直期盼中国的投资能帮其摆脱困境，首个与中国签署“一带一路”倡议备忘录的欧盟国家匈牙利同样表达了对中国投资的欢迎，葡萄牙、马耳他则认为欧盟这样的提议只会吓跑投资者，荷兰和北欧三国（丹麦、挪威、瑞典）这些传统上的自由贸易国家则倾向于同包括中国在内的欧盟外投资国以双边投资协定的方式来改善市场准入和投资情况。

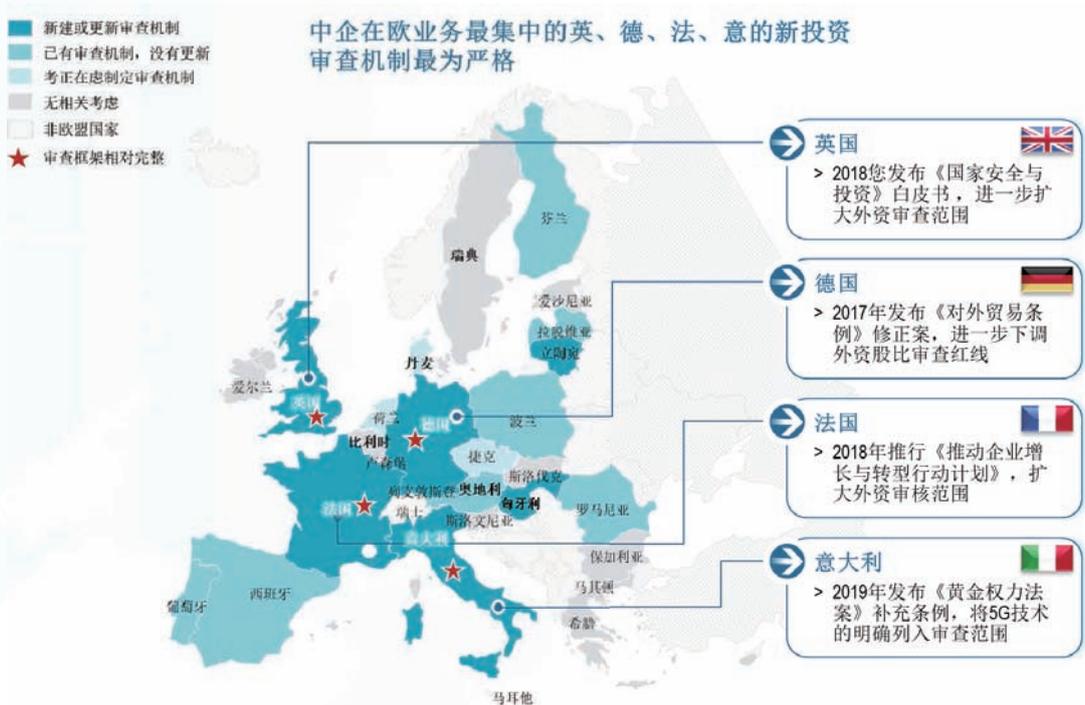


图 3.5：欧盟各成员国审查机制推行情况

资料来源：罗兰贝格根据公开资料整理分析

目前在众多欧盟成员国中，共有 6 个国家自 2018 年以来更新或颁布了新的外来投资审查制度，其中，在外来投资审查机制上立场最为明确的德法意英 4 国的现行外资审查条例相对较为严格。

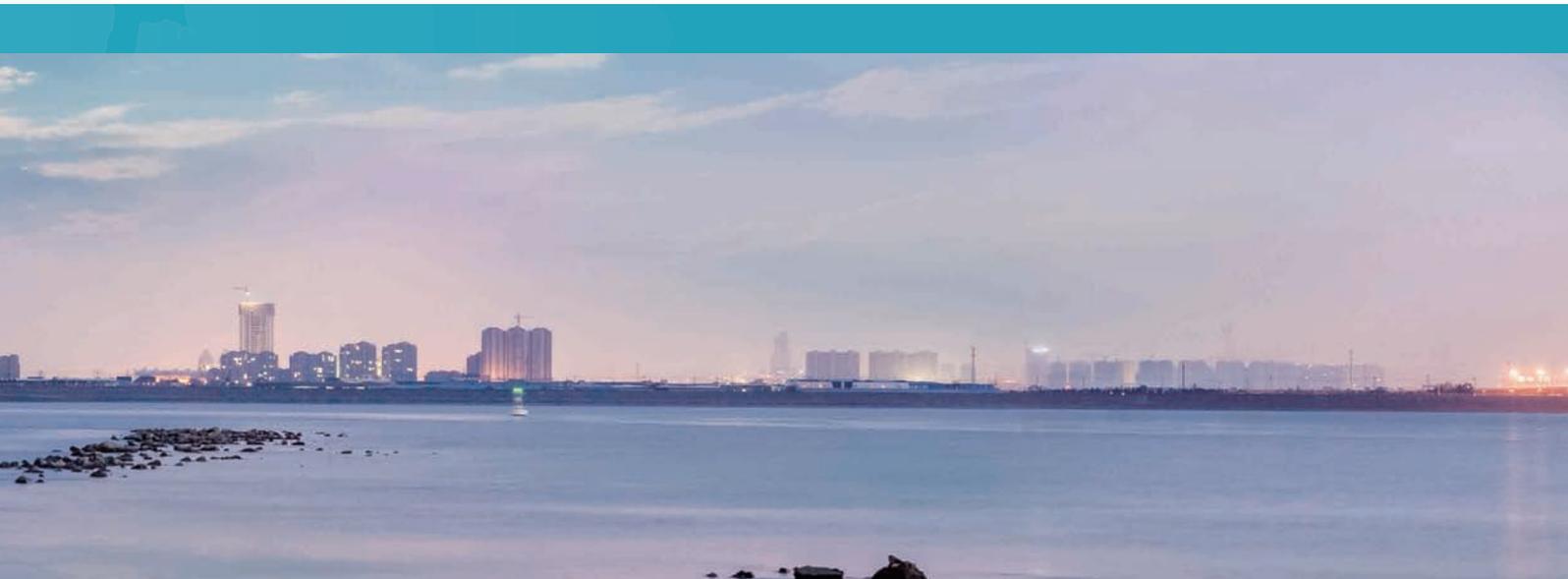
例如，德国一再将外资股比审查红线降低至 10%；法国近来发布新政强调航空航天、信息数据、人工智能等领域的外资审查必要性；意大利发布《黄金权利法案》补充条例，将“基于 5G 技术的宽带通信服务”纳入意大利战略资产范畴，使得政府可以控制未来几年进入其 5G 电信市场的参与者名录；而英国则在《国家安全与投资》白皮书中，将涉及 50% 资产收购或者 25% 股权转让并且属于国家安全相关敏感行业的外资交易严格列入审查范围。

3.2.3 框架协议对中国企业的特殊影响

虽然本次框架协议明确表示不对欧盟外国家的国籍进行区别对待，但其中一些规定与中国迄今为止在欧洲投资的核心特征明显重叠。通过第三方机构的粗略统计，在新欧盟投资审查框架之下，需要被审查的项目涵盖了中国入境并购交易的很大份额，2018 年中资在欧投资案例样本中 83% 的交易数量符合新法案规定的审查触发条件²⁷。如果聚焦至中国企业在欧投资的具体表现，欧盟本次审查框架中所显露出的一些对于中国企业的潜在针对性确有其根源所在。

例如，中国电器制造商美的于 2016 年收购德国最重要的自动化开发商之一库卡机器人公司 95% 的股权；中远集团于 2016 年收购了希腊最大的港口 Piraeus

27 Merics 《Chinese FDI in Europe 2018 Trends and impact of new screening policies》



港 51% 的股权；中国汽车制造商吉利 2018 年对戴姆勒投资 20 亿美元。通过这些案例不难发现，中国企业近来的在欧投资对拥有专业技术、关键基础设施等资源的欧洲企业表现出了一定的偏好，而这些举动都使得欧盟对于外来资本撼动内部关键技术与国家安全的潜在危险性提高了警惕。

对于中国企业在欧的投资发展情况，欧盟此次框架协议产生的重点影响主要体现在以下三方面：

（一）中国企业在某些战略领域的准入将受限，甚至被排除在外

在框架协议中所指明的需加强审查的关键领域与中国企业近来的投资重点高度重合，比如拥有核心技术的制造业以及高

新技术主导的信息技术服务业等，因此会导致中国企业在欧的一些重点投资面临阻碍甚至失败。

案例 1 – 2018 年 7 月，法国政府叫停意大利芬坎特里造船公司 (Fincantieri) 对 STX 法国船厂股权收购活动，理由是为了保护当地就业并防止独特的造船技术落入他国。然而背后更深层的原因是，芬坎特里正在与中船集团合作建造邮轮，而法国政府担心意大利公司会将法国船厂的专业技术传给中国企业。

案例 2 – 2018 年 8 月，德国政府宣布禁止中国烟台台海集团收购德国机械制造商——莱菲尔德金属旋压机制造有限公司 (Leifeld Metal Spinning)。莱菲尔德公司是德国一家技术先进的小型加工企业，德国政府认为该企业所生产的高强度

金属被用于汽车、空间站和工业等关键领域，因此该笔交易将对公共秩序和信息安全造成潜在风险。

（二）拥有国资背景的中方企业在欧洲投资将面临更严格的审查

新的审查框架出于对国家信息技术安全的考虑，要求对于直接或间接的国家控制实体及政府主导的对外项目加强投资审查。鉴于中国政府主导的产业政策及投资项目的普遍存在，预计该框架协议的颁布将会为国资背景的中国企业在欧投资发展带来显著影响与挑战。

案例 1 - 2016 年 10 月，中国国家电网对比利时电力和天然气配送系统运营商 Eandis 价值 8.3 亿欧元的收购以失败告终，原因是比利时国家安全机构认为国家电网与中国国家政府间关系密切，同时比利时相关技术在军事方面的运用使得此次收购会为比利时的国家安全带来风险。

（三）中国企业在欧投资的时间成本和不确定性增加

在新法案的驱动下，许多成员国先后制定或更新的外来投资审查程序使得中国企业面临审批被拒或追溯审查的风险增加，且一旦投资审查触发，将可能面临来自不同成员国及欧盟层面的多轮质询，综合导致整体交易的时间成本上升，项目的不确定性也随之增加。

3.3 欧盟国家对中国企业 在 欧盟 的科技、能源等领域业务开展与扩张采取限制

近年来，随着中国在科技、能源等相关行业逐步强大并迈向全球化，部分国家出于政治、舆论等因素影响，逐渐对于中国企业产生抵触心理，从而未能充分给予企业进入欧盟经营发展的合理空间。此外，出于欧盟对中国国资背景企业有关“单一经济体”的认定误解，引发针对性审查甚至交易否决，使得中国企业在欧盟的发展步伐受到牵制。

3.3.1 将国资背景企业视为“单一经济体”，引发对中国企业兼并收购限制

近年来，中国企业在欧盟国家开展并购交易过程中，所遇反垄断审查不断增多，中国国企之间的独立性不断受到挑战，“最坏情形假设”逐渐成为审查常态——即各国企被欧盟委员会视作为“单一经济体”，将其营业额打包计量，夸大中国企业在当地发展的实际业务影响力，进而导致中国企业寻求并购扩张或建立合营企业时被相关监管机构开展具有针对性的反垄断调查、甚至给予交易否决等，严重影响国资背景企业的正常经营扩张。

本质上，中国国企并非单一经济体，虽

有国有资本注入，但企业仍具有经营独立权与自主权，在各方市场中皆无直接关联，即使是位于相同市场中的国资企业也具有充分竞争关系。正如《中华人民共和国企业国有资产法》（中国国资法）规定，中央国资委应当按照政企分开、不干预企业依法自主经营的原则，依法履行出资人职责。

欧盟对于中国国企单一经济体的误解与审查政策收紧，引起了诸多不必要的反垄断审查，耗费了交易双方及欧盟委员会大量的时间与人力，交易过程大幅延长，拖慢企业发展步伐的同时，也会造成一定经济损失。建议未来，欧盟方面可以对中国

经济体制进行更深入的了解，双方以开放的心态开展商业互动，促进市场活力。

比如，2015年中国广核集团联合法国电力公司（EDF）投资英国核电项目，欧盟因将中广核与其他国资委持股且在欧盟经营的中国企业（中化橡胶）视为“同一经济体”，因此合并计量营业额，并对该交易展开反垄断审查。然而，后经审查，在英国发电和电力批发市场、核岛设计和建造市场、适宜新建核电站的厂址市场这三大潜在影响市场中，中国广核集团与法国电力公司的交易并不存在重大反垄断问题，交易于2016年才通过审查，并于9月底正式完成签订。

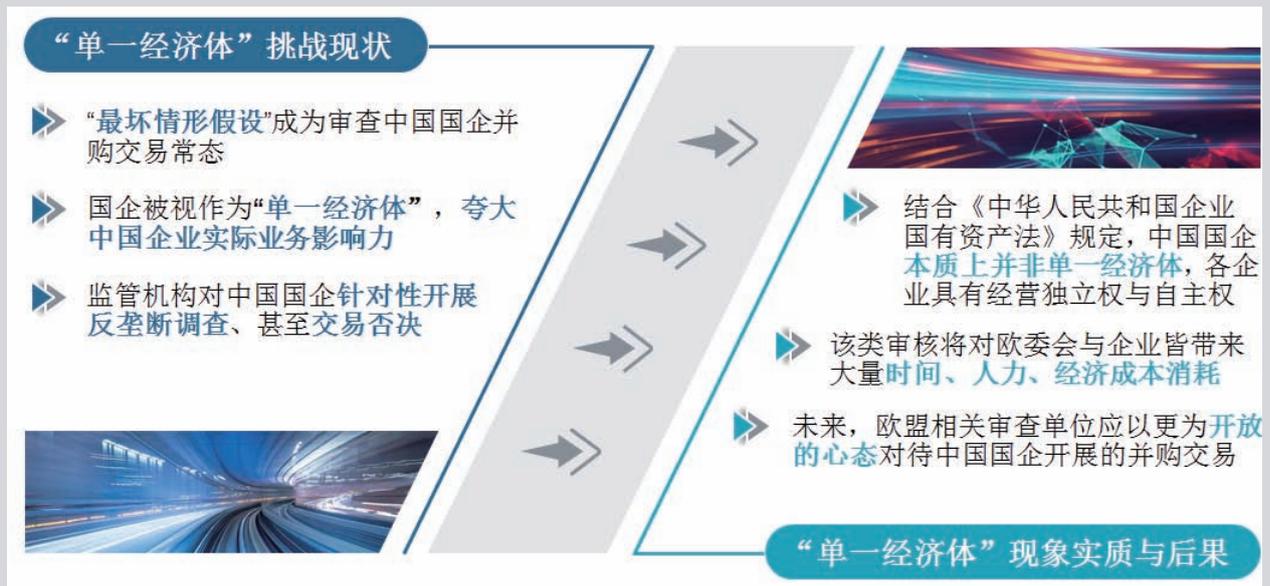


图3.6：“单一经济体”挑战现状与实质

资料来源：《中华人民共和国企业国有资产法》；罗兰贝格分析

3.3.2 受政治与舆论导向，限制中国企业部分业务的进入与发展

在 5G 网络建设的发展上，部分欧盟国家受政治因素影响，捕风捉影，对以华为为代表的企业进入当地市场予以了较为直接、针对性的政策限制，而该类限制政策的背后，实则缺乏强有力的事实支持。

比如，英国政府早在今年 4 月，就制定政策只允许华为有限的参与非核心网络设备的建设，提供非敏感部件如天线、联网部件等，其给出的理由是“华为产品网络信息安全水平欠佳，将会为使用华为产品的机构带来安全隐患”。然而在其关于华为产品的硬件配置、操作系统、软件逻辑等方面种种质量不过关的主观性论断背后，缺乏实质的工程缺陷事例支持，具体测试方式与标准也并未公开，如果就此将华为排除在英国 5G 核心建设名单之外显然是主观片面的。

华为表示，没有中国法律规定华为与中国政府存在强制合作义务，并且，华为还于企业内部设有专门针对安全漏洞的 PSIRT 组织，该组织以严格的标准接受、处理并披露一切关于华为产品解决方案的漏洞，并已于 2010 年正式加入国际事件响应和安全组织，遵循国际标准化组织与国际电工委员会标准和原则对产品安全问题进行处理。

此外，德国表示，在最新的网络安全要求下，德国联邦网络管理局没有发现华为在德国从事任何不被允许的行为，且不会排除把包括华为在内的任何网络设备供应商排除



在 5G 建设之外，也从另一方面表现出华为产品质量与技术方面并不存在着所谓国家安全级别的风险。



图 3.7：英国限制华为参与5G核心网络建设案例

资料来源：案头研究；罗兰贝格分析



遗憾的是,部分欧盟国家对于中国企业采取的上述种种限制,对于中欧双方而言往往意味着的两败俱伤的局面:

首先,来自欧盟各国政府的限制直接导致以华为为代表的中国企业在欧盟部分国家失去一定市场机会,企业经营扩张面临阻碍;其次,对于提出限制的欧盟国家,过于主观片面的判断和决策可能使其错失技术先进且性价比高的优质供应商合作,国家产业发展和民众生活质量因而遭受影响。

以英国为例,英国电信商会 Mobile UK 曾提出,如果当地政府禁止英国公司建造 5G 网络时使用华为产品,可能会造成约 68 亿英镑的经济损失,国内 5G 网络的启用也可能被迫推迟两年之久。面向未来,双方更应从产业升级的长远视角着想,以开放包容的态度推动技术进步。企业应着重关注技术和产品品质的突破,以更好的助力市场标准进和产业技术升级;而欧盟国家政府也应当以更加宽容的心态接纳外资企业在欧洲的经营发展,最终实现协同共赢。

3.4 在国际及欧盟标准制定的过程中缺少中国行业领先企业的发声

当前,以英、法、德为主的欧盟国家正将大量时间精力投入到欧盟标准的国际化进程中,其中一些欧盟标准已在国际舞

台上获得广泛认可并形成一定影响力。在这样的大背景下,欧盟国家应更加注重引入各行业前沿企业参与标准制定,从而提升其行业标准的先进性,同时使得欧盟标准在国际层面具备更广泛的适用性与指导意义。

然而当前在国际及欧盟标准制定方面,中国企业的整体参与程度均较为有限。

国际层面,在 ISO 标准制定委员会的 160 多个成员国中,少数发达国家制定的国际标准占据标准总数的 95%,而中国作为 ISO 六个常任理事国之一,制定的标准数量却仅占总数的 0.7%,中国提交 ISO、IEC 并正式发布的国际标准占比仅为 1.58%。中国作为世界第二大经济体和第一大贸易国,这样的国际标准制定参与程度显然是差强人意的。

而在欧盟层面,由于大量欧盟标准与国际标准直接挂钩(约 40% 的 CEN 标准来自国际 ISO 标准,约有 98% 的 CENELEC 标准与国际标准相关),使得在国际标准制定中参与度有限的中国企业同样面临话语权的缺失;另外,欧盟体系标准主要由欧盟国家自主制定,中国及其他国家的相关企业在其中的参与度普遍较低。因而,整体看来,无论是在国际标准、亦或是欧盟标准制定方面,中国企业的参与程度均不理想。

中国企业在欧盟标准制定参与度较低的现状对于中欧双方的行业发展都有所不利：某些中国已跻身欧洲乃至全球领先地位的行业中，然而，欧盟相关行业标准的制定过程中却未能囊括这些行业头部企业的声音，从而限制了欧盟标准制定的先进性。比如，中国高铁运营时速高达350km/h，位居世界第一，另外在安全性方面，即便以386km/h的高速运行，中国高铁的脱轨系数也仅为0.34，远优于欧盟安全标准中脱轨系数不得高于0.8的要求。然而，在中国高铁发展实现国际领先的当下，欧洲现行铁路标准仍由欧盟及其成员国自主制定，如：德国的DIN铁路标准、法国的NF标准等，中国高铁的GB标准与欧洲标准较为独立，未被引入欧洲高铁的标准制定当中。另外，对于中国企业而言，缺席行业领先标准的制定会使其错失打造自身核心竞争力、提升行业话语权的关键机会。

这一现象背后的关键原因则是，于欧盟发展的中国企业对于行业标准制定的重视程度和主观参与意愿均有待提升。

当下，在进入欧盟市场时，中国企业对于当地标准的态度往往是先试图理解，进而根据标准适配相应产品。因此中国企业通常会在当地市场中扮演行业标准的追随者与执行者，较少主动参与到标准起草、制

定等实质性环节。在这样的角色定位下，中国企业与行业标准制定协会间的密切度较低，从而未能紧跟行业标准信息制定动态，进一步导致自身被动接受行业标准制定，形成恶性循环。

比如，某全球领先的中国清洁能源企业在进入德国、瑞士等欧盟国家市场后，由于缺乏参与行业标准制定的意识，未主动加入VDE等德国标准制定协会组织，导致其一方面错失了及时了解行业信息与标准制定动态的机会，同时也错失了在欧盟新能源技术领域参与制定标准、把握发展主动权的关键节点。

对于参与国际标准的制定给予充分重视并积极投身其中，是众多中国企业更好执行“走出去”战略的一张“通行证”，也是中国企业在海外做大做优做强的必经之路。只有积极参与行业标准制定，才能紧跟技术发展动态，获取行业地位和发声渠道，并为标准制定提供前沿性专业输入。在欧盟之外，已有中国企业成功参与当地标准制定，并且在过程中扮演关键角色。以中国家电行业龙头企业格力电器为例，其在出海过程中，十分重视参与海外的标准制定，现已成功将可燃冷媒及功能安全相关技术要求写入加拿大、美国两国标准中。格力通过这种方式大力彰显行业话语权、强化品牌影响力，也确保自身始终能

够第一时间调整产品规划以满足当地对于产品安全、能效环保等方面的严格要求，为自身发展主动营造了良好环境。



图 3.8：中国企业在欧盟标准制定中所扮演的角色

资料来源：罗兰贝格分析

3.5 中国企业等外商在欧盟的业务开展缺少本地扶持和帮助

中国企业在欧洲发展需要经历一系列本土化商务流程，而对于大多数中国企业而言，受限于对欧洲商务环境的了解程度以及中欧双方文化差异、语言障碍等因素，通常会在实际运营方面遇到一定阻碍。





图 3.9：中国企业在欧洲当地运营遇到多找挑战

资料来源：罗兰贝格分析

（一）中国企业在欧洲的人才团队招募面临挑战

中国企业在欧洲当地的发展对于团队有较高的本土化运营要求，同时员工还需足够了解公司本身作为中资背景企业的相关特性。为此，中国企业既要通过国内成熟人员外派，快速建立熟悉业务开展的经营团队和领导班子，也要积极招募当地人才融入中方运营团队，还应着力吸纳同时拥有中国和欧洲相关知识背景、语言能力的双向人才。

然而一些中国企业面对当地大型企业时，在人才吸引力方面，相对缺乏竞争力和知名度；另外，受语言和文化限制，目

前在欧发展的中国企业习惯性的纳贤渠道主要包括基于社交软件的企业自身人脉网络、相关行业的中欧商会信息发布以及多服务于中国企业的中方猎头公司等，但与欧洲本土人才招聘渠道或猎头公司的合作普遍较少；而中方外派人员对自身在欧生活水平、职业发展也时常存在顾虑。以上种种原因使得人才团队的搭建成为中国企业在欧洲遇到的首要难题。

（二）中国企业对于欧洲商务环境较为陌生，导致企业开展业务过程不顺畅

企业经营落地事务办理、有关机构合作与沟通等是中国企业在欧洲发展中不可



规避的重要环节，而中国企业对于当地商务环境的不熟悉，使得其本地运营面临诸多挑战。

当地基础建设的诉求渠道不明

欧洲地区基础设施水平存在差异，中国企业在欧运营常会遇到网络通讯、公共交通、市政环境等方面的相关诉求，但由于不了解欧洲政府及服务机构的联络途径，诉诸无门的情况时有发生，加之欧洲相关部门的办事效率有限，基础设施建设成为中国企业在欧经营面临的痛点之一。

对企业经营落地手续不够熟悉

中国企业在欧的经营落地需要经历一系列复杂的手续和环节，大到企业在当地银行进行开户、根据当地会计准则进行财务管理与申报、合规起草雇佣合同、定期完成报税，小到员工生活层面的签证、租房等琐事缺一不可。

每一项事务均要求企业在特定时间对接特定部门，而对这些环节的不熟悉使得中国企业在欧的手续办理时常历时数月，本土化运营障碍重重。

与第三方咨询服务机构的合作不畅

由于中欧商务环境存在较大差异，通常情况下单靠中国企业自有的职能部门难以做到从容应对。而一些中方企业由于固有观念限制，对于第三方的专业服务机构支付意愿不强，导致企业在财务审查与

合规运营方面频频碰壁。当然，尽管欧洲市场上存在许多成熟的会计师事务所和律所，但对中国企业而言，筛选出熟悉中欧双方商务特点、了解中国企业需求并有能力提供顺畅沟通合作机制的服务商并非易事。

（三）对于相关行业标准及法案认知滞后

在欧发展的中国企业对于所在行业标准法规的推行与更新普遍缺乏流畅的获取渠道，因此难以根据行业变化实现灵活的业务调整，甚至进行具有前瞻性的产业布局。对此，一些在各自领域发展较好的中国企业，会选择加入欧洲当地的行业商会，以获取更具时效性的资讯。

尽管中国企业在欧洲的经营发展面临着上述种种困境，但在欧洲很多国家和地区所设置的中国企业扶持机构，大幅提升了中国企业绿地投资落地的成功率和效率，为当地中国企业提供了支持的同时，也刺激了本地经济发展。

目前包括德国、法国、意大利、比利时、丹麦、荷兰等国在内的欧盟国家均设立有由当地政府牵头，面向外资企业的官方扶持机构；同时在其他国家，也不乏一些民间商会活跃于行业之中，他们联合当

地中欧企业、商务人士甚至政府机构，帮助中国企业建立沟通桥梁，提供支持服务。

德国建立经济促进局和中国中心，为中国企业提供一站式商务协助

在德国，对于中国企业的帮助扶持主要来自当地的投资促进局或中德政府合作建立的中国中心。

例如杜伊斯堡投资促进局，致力于帮助中国企业在欧洲找到配套服务型机构(包括快递、企业选址、基础通讯、法律服务等方面)及合作伙伴名录，其中不乏很多能够提供中文服务的华人机构，大大方便了中国企业在欧发展。在杜伊斯堡投促局的扶持下，当地中国企业从2014年的30家增长至如今的约100家，当地经济发展也因此得以促进。

再比如德国汉堡，除了为中国企业提供上述一站式服务以外，还会定期举办“汉

堡峰会”、“汉堡中国企业咨询论坛”等，以多元化的形式帮助中国企业深度了解如何在德顺利开展经营活动。

此外，在德国还有许多中德政府合作建立的中国中心，例如由德国北威州政府与江苏省人民政府合办的德国杜塞尔多夫中国中心，由德国巴伐利亚政府与中国佛山市政府合办的巴伐利亚中国中心，这些机构均为中国企业在德发展提供了一站式服务和帮助。

比利时建立中比科技园，搭建中比两国企业发展桥梁

中国企业在比利时的商务发展环境相对而言是积极乐观的，多个地区政府都与中方政府建立了长效的合作机制，通过在当地设立中国企业的定向扶持机构，为中国企业在比发展奠定良好基础。

以瓦隆州政府与中国湖北省政府共同



建立的中国 - 比利时科技园为例，它旨在更好的服务中比双方企业的发展。中国企业可以将科技园作为拓展海外市场的第一落脚点，同时找到优秀的贸易与研发合作伙伴清单。科技园还会为中国企业提供生活帮助以及法务、税务、财务等全方位咨询服务。目前，该科技园已有 20 家企业入驻，其中中国企业 13 家，未来计划将会持续吸引多达 200 家中比企业入驻。

过一系列辅助措施为中国企业在欧洲的经营落地奠定了良好基础，并在中国企业的发展过程中扫清了大量因地域差异和沟通不畅所产生的阻碍与壁垒。目前在欧洲，越来越多的国家和地区正在积极部署相关扶持机构，如果尚无布局的地区都能陆续完善类似的扶持体系，对于中国企业在欧洲发展将会产生不可忽视的积极影响。

上述来自欧洲政府的种种帮扶机构，通

3.6 中欧双方缺乏定期系统化的有效沟通机制

中国企业与欧洲当地政府机构、媒体平台、行业协会之间欠缺合作与沟通



图 3.10：中国企业在欧盟标准制定中的所扮演的角色



3.6.1 中国企业与政府间缺乏体系化的沟通渠道

当中国企业在欧洲的经营过程中遇到困难时，时常会面临求助无门或反馈滞后的问题。尤其在政府复杂多样的流程面前，中国企业难免不知该与哪些部门进行对接，即使找对了部门，欧洲有关机构严谨的处置流程和较长的反馈周期也会使得中国企业感到茫然和焦虑。

在欧洲办厂的某中国企业曾表示，当地宽带网络设施长期以来一直无法顺畅满足企业在当地的运营需要，经过长达两年的申请和反应，该基础设施终于在当地政府亲临企业视察后得以解决，当地政府在此之后还主动通过修建火车站等方式辅助中国企业开展业务。但如果中国企业的关键诉求和当地政府积极的扶持举措能够得到更高效的匹配，将会使得中国企业在欧发展更加顺畅。

以上常见问题反映出，目前中国企业与当地政府的沟通机制亟待完善，主要由

于现阶段中国企业与政府机构之间缺乏定期的、体系化的沟通机制。对此政府可通过设立专门服务于中国企业的定向对接部门，保证合理的需求能够及时得到处理。

3.6.2 中国企业与媒体间缺乏透明化的交流机制

据第三方调研机构显示，在欧洲主要国家，超过一半的民众对中国企业持有负面印象，而这些负面认知主要来源于中欧两地固有的文化差异与发展背景。

目前，中国企业在欧洲的主动公关手段普遍欠缺，且面对敏感事件的响应速度和成效均有限，这些痛点主要源于以下两方面问题：首先，中国企业缺少积极主动的媒介沟通意识，大都未能和当地媒体建立长效沟通机制，或设立专门的发言人及时输出正面观点，这使得中国企业屡屡错失与当地媒体建立信任和友好的机会；其次，在面对公关危机时，中国企业缺少应急预案，导致响应滞后效果欠佳。

中国企业未来在欧发展中更应主动接洽媒体，输出积极观点，消除公众的负面心里，以取得更好的市场效果。

3.6.3 中国企业与行业协会缺乏长效的合作关系

在欧洲当地，行业商会通过联合当地企业，形成统一诉求和强势的沟通渠道，因此在与政府相关机构争取权益和呼吁行业改革等方面具有较强的话语权。企业参与其中，在协会中获取一手行业资讯的同时，也可拓展其商务合作网络，推广中国品牌和技术，争取行业地位和发声渠道。

然而，尽管这些欧洲本土的行业协会能够带来上述诸多益处，但多数中国

企业在其中的参与程度仍然非常有限，主要原因是中国企业在欧洲尚且处于探索发展阶段，精力有限，对于当地行业协会能为企业带来的机遇和权益缺乏充分的理解。

总而言之，欧洲当地行业协会对于中国企业在欧洲构建自己的合作网络及发声渠道有着重要意义，中国企业对此应给予充分重视，并在思想观念和业务水平上努力提升，积极寻求与欧洲当地协会的交流合作，并有效弥补在行业中话语权的缺失。

3.7 中欧在企业治理模式及文化观念上的差异导致中国企业“水土不服”

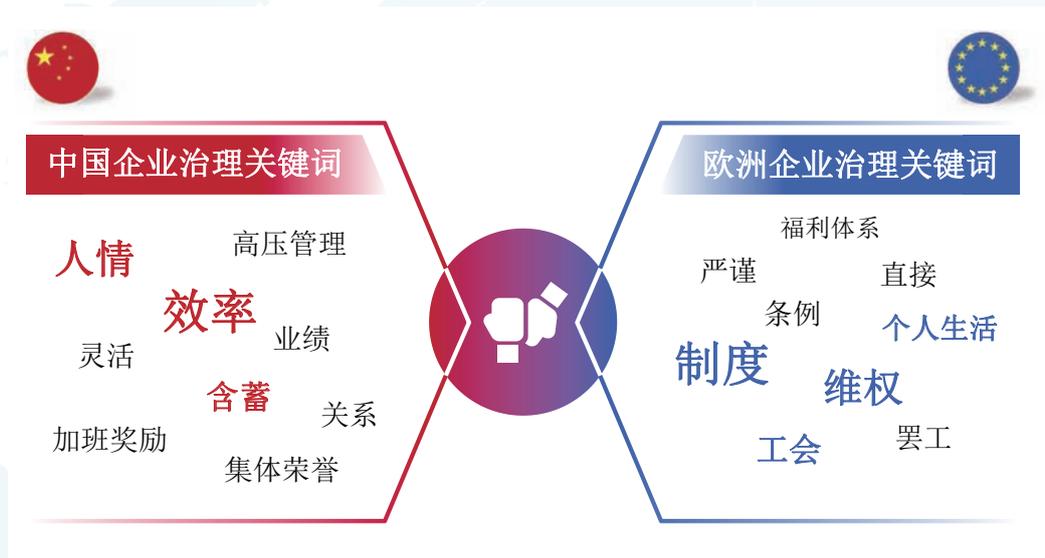


图 3.11：中欧双方治理模式和传统观念对比

资料来源：罗兰贝格分析

3.7.1 中欧两地企业治理观念与处事习惯不同，抑制双边协同

中方在公司治理方面，与当地企业和本土员工存在观念和文化上的差异，以至于在一定程度上抑制了中国企业与当地运营团队间协同效应的产生。

如中国企业大都秉承效率至上、业绩主导的理念，而在欧洲当地的社会文化中，员工的工作生活节奏相较中国企业更为轻松，这种矛盾会为本土员工带来压力甚至反抗情绪；再如，中国企业办事灵活，习惯通过人际间小范围的商量协调达成目的，然而欧洲当地的办事流程、规章制度，甚至时间观念都更为严格，使得中国式运作时常碰壁；另外，在中方的文化背景下，中国团队相比欧洲员工在沟通中表现得更为含蓄，尤其在表达负面观点时存在诸多顾虑，而这些沟通背后的考虑和隐藏含义很难被本土员工参透，从而导致了一些低效甚至无效的交流。

类似以上的治理差异还有很多，但对于在欧洲发展的中国企业而言，这是必须要努力克服的难关，中欧团队双方的沟通与融合亟待加深。

3.7.2 中国企业对当地工会制度与文化理解不足，引发冲突摩擦

中国与欧洲在工会体系与劳工管理方面，不论制度条例还是思想观念，都存在较大差异。一些中国企业缺乏适应当地制度的运营经验，在欧洲发展中继续沿用中国特色的管理模式，通过金钱刺激、高压管理等手段鼓励加班、提高工作强度，又或者尝试通过人际关系、打感情牌对员工进行管理。然而这些来自中国的“灵活”处理方式显然无法适应于制度相对完善的欧洲社会体系，导致中国企业在面对当地员工和工会很容易产生冲突和摩擦。

例如某中国企业曾在欧洲进行收购时，与当地工会签署了数十项福利条款，包括当地劳工的免费医疗、教育、居住、水电等等，后期由于中国企业对工会制度和承诺条款的重视程度不足，并未如约履行全部承诺，导致工会反抗、工人罢工等一系列事件爆发。起初中国企业尝试疏通政府关系，笼络关键人物，通过自己习惯的方式平息事件，但却触发了更严重的反弹。最终，通过多轮沟通，事件以中国企业按照工会条例作出相应妥协收场。

此外，在欧洲对德国一家电子公司完成并购的某中国企业也曾表示，该公司在欧洲的运营每年都会面临多起劳工纠纷，随之而来的官司和事务对企业的

时间和财力都存在很大消耗。

从这些经验教训中不难发现，一些中国企业在欧洲发展过程中未能给予工会制度充分的重视和理解，与当地工会间缺乏积极主动且友好通畅的沟通机制。面对不可避免的摩擦与纠纷，对中国企业而言发挥工会正向优势往往比单纯的疏通关系和应对立场斗争更加有益。

为助力中国企业在欧盟克服发展挑战，实现长远迈进，同时推动中欧双方关系进一步紧密向好，离不开双方的共同努力与协作，而具体对于欧盟各国政府、中国企业而言，又有哪些方面，值得特别关注？本报告最后一章节，将立足共谋未来视角，针对欧盟各国政府、中国企业提出相应建议，旨在推动中欧双方实现长久以往的协作共赢。



第4章

为促进中国企业在欧发展的建议

纵观当下，虽中国企业在欧盟的发展总体面对的营商环境良好，合作共赢仍是现阶段的主旋律，但也正面临的投资审查的趋严、业务拓张的受限等挑战也不容忽视，中欧投资合作、经贸往来正在激荡中前行。

欧盟各国政府和企业应该意识到中欧之间并没有直接的地缘政治上的冲突，经济方面虽有竞争，但互补性极强，在经贸领域合作的广度和深度上都有巨大拓展空间，同为世界格局中的最重要经济体之一，致力于增进中欧经贸合作，才是符合双方共同利益的发展方向。

为推动双方协同共进，建议欧盟各国政府首先应立足全局视角，从全产业长远发展的角度出发，坚守自由市场地位；进而以落地性的举措，通过建立对接中企窗口等切实支持中企在欧发展；此外，中企也需注重因地制宜地经营发展，一方面，中企要积极融入当地经济产业，带动产业水平提升，一方面，中企要提升自身本土化水平，打造具有中国基因的“欧洲企业”。

4.1 欧盟国家应坚持开放、可预期、公平、透明的营商环境，从共促全球发展的视角来看待问题

回望原点，中国与欧盟在关键问题上的基本观点其实是相同或相似的：都坚持推动全球化进程，在贸易保护和单边主义抬头的形势下，都是多边主义的拥护者和践行者。尤其是在当今中国与欧盟在全球经济发展中扮演了举足轻重的角色情况下，正如欧盟委员会主席容

克所说，中欧双方“在维护多边主义方面负有重要责任”。因此在推动中欧经贸合作，接纳中国企业在欧发展方面，欧盟各国政府应当坚持贯彻自由市场，提高贸易投资自由化与便利化，以更加具有全局观的视角实现中欧均衡，考量中国企业在欧经营对于欧盟整体产业的发展影响，同时，从前瞻性发展角度挖掘中欧合作机会，注重前沿科技领域的合作共研，铸造未来发展所需核心竞争力。

4.1.1 坚持固守欧盟作为自由市场代表的地位，拒绝商业问题政治化，求同存异，拓展务实合作

4.1.2 以全产业视角客观衡量中欧经贸均衡，切忌零和思维，积极促进双方优势互补、资源共享，取长补短实现共赢

4.1.3 高瞻远瞩，放眼前沿科技与新兴领域的增量市场，中欧携手擘画全球尖端科技发展

4.1.1 坚持固守欧盟作为自由市场代表的地位，拒绝商业问题政治化，求同存异，拓展务实合作

在当前的国际形势不稳定和不确定

性因素增多，保护主义思潮暗流涌动的背景下，有的国家紧张情绪加深，因此对来自他国的投资有存有顾虑，而采取与全球化相悖的收紧措施，从行政、法

规等方面硬性拖慢了全球化的发展步伐。这种防范心理已逐步蔓延到欧盟地区，近年来欧盟建立“外资审查框架制度”，在投资准入、国有企业产能过剩等问题方面立场强硬，采取了一系列措施限制中国企业开拓欧洲市场。此外，欧盟委员会在2019年3月12日发布《欧中关系战略展望》，指出随中国经济实力和政治影响力提升同时中国带欧盟的机遇和挑战发生了变化，中国是欧盟的全面战略合作伙伴的同时，也是明确的经贸科技领域的“竞争者”、乃至是“制度性的对手”。

诚然，中国和欧盟之间在一些领域存在一定的竞争关系，但这是世界经济变化和双方产业发展的客观结果。这样的限制手段对于提出方与受限方皆有所不利：对于提出方而言，其将扰乱充分市场竞争下的行业自由发展，在部分产业领域落后全球其余国家；对于受限方而言，其也将失去企业进一步拓张发展的关键动力源泉。

因而我们建议，一方面，欧盟各国政府应继续保持开放的全球化态度，积极拥抱来自全球各地的企业投资、经营与发展，如建立招商引资类的开放市场政策，建设更加自由的欧洲市场。在此方面，中国企业已展现出较为开放的态度，比如，近年来，有诸多中国企业赴美上市，去年即有包括拼多多、爱奇艺等约30家中国企业在美上市，彰显积极引入外国投资者参与投资的开放态度。

同时，欧盟各国政府应拒绝商业问题政治

化，摒弃因政治博弈而采取的各种趋向封闭的商业制裁举措，从而为各国企业营造开放、积极、活力的营商环境。

对于中国企业，建议欧盟各国政府从开放、务实的立场角度出发，理解并尊重中国当前的发展进程与阶段特色，在意识形态、政治制度、国企补贴、投资准入等方面求同存异，予以可协调空间，推动双方发展稳步向前。

在推动全球化、开放发展的进程里，欧盟国家作为全球发达经济体的重要组成团体，扮演着极为关键的角色，应为其他国家与地区树立榜样，助力各国向更加开放的全球化时代迈进。

4.1.2 以全产业视角客观衡量中欧经贸均衡，切忌零和思维，积极促进双方优势互补、资源共享，取长补短实现共赢

在以开放的心态拥抱全球化进程的同时，欧盟各国政府应从全产业的视角衡量中欧经贸关系。紧盯中国个别优势行业，认定中国企业发展伤害欧洲企业利益不仅是一叶障目的偏颇之见，也是损害双方互信，为欧盟发展设限的不智之举。

此外，立足全局，即可发现中欧经贸实为均衡，中国与欧盟的发展也并非零和关系、实际上，2018年中国对世界经济增长的贡献率为27.5%，连续13年为世界第一²⁸，14亿人也为欧盟产品与服务提供了巨大的市场，从而切实带来诸多显著经济效益，2018年欧盟国家及下属

28 国家统计局《国际地位显著提高国际影响力持续增强》

子公司在中国实现近 4,000 亿欧元的营业额，而中企在欧盟国家的营业额不足 2,100 亿欧元，仅为欧企在华营业额一半；同时，欧盟企业在中国获得逾 230 亿欧元净利润，而中企在欧实现的净利润只有约 80 亿欧元，约为欧企在华净利润的仅 1/3；放眼过往 5 年，欧盟企业于中国实现累计营业额逾 17,000 亿欧元，而中企在欧实现累计营业额仅为 7,600 亿欧元，仅为欧企在华累计营业额的约 44%；与此同时，过去五年间，欧企在华获取逾 1,000 亿的净利润，而中企在欧则只获取逾 220 亿欧元净利润，仅为欧企在华累计净利润的约 22%²⁸。对于部分欧洲传统强势行业，如汽车行业，中国更是成为了欧企全球范围内最为关键的市场，比如：大众集团于中国市场的营业利润占全球比例高达 1/3，类似地，对于宝马而言，中国市场营业利润占比亦超过 20%——中国已成为各大欧洲汽车厂商最为主要的利润贡献市场，中欧之间的良性发展环境则成为企业持续创造新增长的关键。

欧盟各国政府应意识到，中国企业进入欧盟国家发展时，扮演的更多将是与欧盟国家企业的“合作者”，相互取长补短从而实现协同共赢，而不是外来“侵入者”。

4.1.3 高瞻远瞩，放眼前沿科技与新兴领域的增量市场，中欧携手擘画全球尖端科技发展

纵观当下，中国和欧盟作为全球两大重要国

际力量，在经济发展、技术研发、文化传播等方面都扮演着关键角色。因此，欧盟各国政府应高瞻远瞩，目光不能够仅局限于当下，而是投向未来数十年、投向增量市场，开展中欧在前沿领域的合作，在现有基础上共同创造额外经济价值。

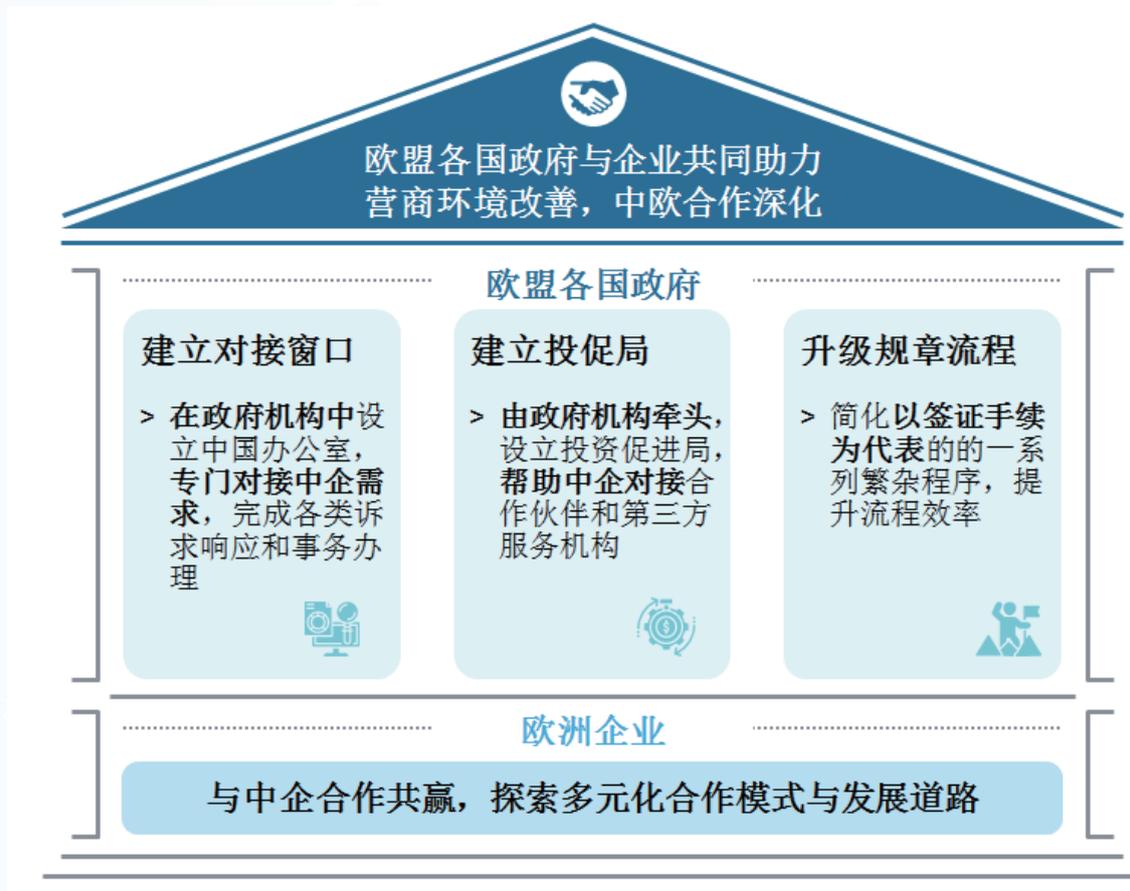
其中，双方应重点关注在前沿科技与新兴领域的合作，率先在前沿技术如 6G、人工智能、自动驾驶等领域提早谋划。在各类前沿技术领域，中国都早已有大量的布局投入，获得了举世瞩目的成就，比如：美国和中国目前占有超过 75% 的区块链技术相关专利，50% 的全球物联网支出，75% 以上的云计算市场，全球前七大“超级平台”占总市值的三分之二，而中国的腾讯、阿里巴巴则位列其中³⁰，全球超级计算机排名中，中国的神威·太湖之光、天河-2 位列 3、4 席，相比之下，欧盟国家中，只有德国的 SuperMUC 进入前十，但仅位列第 9。此外，中国芯片产业也正积极发展前行，比如：中国 AI 芯片领域的明星创业公司深鉴科技因拥有业界领先的机器学习能力，于去年被全球最大的可编程芯片 (FPGA) 厂商赛灵思收购。面向未来，中欧作为全球科技的两股重要力量，应从早期研究开始就建立深入合作伙伴关系，通过共同研究制定相关领域的国际标准、拨款资助技术的研发测试与落地推广、从而合作完善各产业链发展闭环，共同提升双方核心竞争力的同时，作为全球科技发展的引擎，驱动未来经济发展。

28 国家统计局《国际地位显著提高国际影响力持续增强》

29 Eurostat

30 联合国贸易与发展会议《2019 年数字经济报告》

4.2 欧盟各国政府与企业通过改善营商环境，促进中欧深化合作，为未来的双赢合作铺平道路



4.2.1 欧洲政府可加强扶持举措协助中国企业在欧发展

(一) 在政府机构内部，设立针对中国企业的定向服务窗口

针对中国企业在欧洲的业务从创办到发展历程中所遇到的种种困难，欧洲当地的政府可以设立针对中国企业的定向服务窗口，同时设置明确

到各个领域或服务对接人，专门负责中方企业的各类需求响应和事务办理。

在欧洲政府定向服务窗口的帮助下，中国企业只要明确的对接一个政府部门就能解决在企业经营中遇到的各类需求，不再需要多方奔走，办事效率和成功率可大大提升。

另外，通过这样的窗口设置，欧洲政府可以

和中国企业之间建立常态化、多维度、高效直接的沟通渠道，及时了解在欧中国企业面临的诉求与困难，同时也将政府所能给予的帮助和限制透明化分享。这样，政府与中国企业能够相互理解，职能与诉求可以高效匹配，从而产生协同效应，促进双方共同发展进步。

（二）由政府部门牵头，建立当地中国企业投资促进机构

由于中欧两地文化背景、传统观念、语言体系等多方面存在天然壁垒，中国企业，尤其是中小型企业，单靠自有力量很难实现从容应对，因此企业发展过程中离不开来自当地合作伙伴和服务机构的强力支持。对此，建议欧洲各地区可如前文提到的汉堡、杜伊斯堡一样，设立区域的中国企业投资促进机构，在中国企业与当地的丰富资源间的构建起桥梁。

投资促进机构可为中国企业提供一站式服务，化解中国企业在当地水土不服的困境，包括为中方企业提供多语言的法规流程解析、详尽准确的合作对象清单以及筛选专业合适的会计师事务所、律所、猎头公司等，甚至可以帮助中国企业员工解决包括租房、就医、子女教育等生活问题，使得中国企业在当地的经营能够顺利落地，并快速步入正轨，同时为中国企业长远的发展之路保驾护航。

（三）优化升级政府关键事务的流程效率

目前在欧发展的中国企业普遍面临着由于办

事手续繁杂带来了一系列实际问题。其中，以员工签证周期过长最为突出，多则数月的预约流程让中国企业员工备受困扰。因此，希望欧洲政府机构能够充分考虑外资企业在当地办事的实际需要，改善并简明事务性流程，并且提升有关部门办事效率，尽量缩短办理及响应周期。

4.2.2 欧盟企业可探索与中国企业的多样化合作模式

此外，欧盟企业可以基于中欧双方优势，探索如下等多样化的合作模式，实现双赢。

中欧双方成立双胞胎子公司：中欧投资者分别在中国和欧洲同时成立两家合资企业，出资比例相同或对称，核心业务相同。在这种合作模式下，欧洲在标准化及制造方面有明显优势可以得以发挥，中国在某些领域的高新技术和资金优势也能展现更多价值，经贸务实合作量增质优、互惠互利。

中欧双方交叉持股：中国企业和欧洲企业互向对方公司进行少数股份的投资，并互派人员加入对方董事会。与单向持股相比，交叉持股可以使得双方形成命运共同体，合作双方的地位更为平等，达成公平和富有成效的磋商；同时，在联合研发、制造、营销等方面会更加有利于促成各种形式的战略联盟。

开拓第三方市场：中国与欧洲多国优势形成后，可以进一步推动第三方国家的发展，实现三方互利共赢。例如与第三方国家成立三方合资公

司或在中欧及第三方国家企业之间形成战略联盟。

4.3 中国企业在开展业务时，应采取因地制宜的方式，融入并促进当地产业及社区的发展

营造中国企业在欧盟经营的良好环境，不仅需要来自欧盟各国政府的努力，中方企业同样也需从自身出发，采取合适的方式逐步融入当地经济产业，提升本地化水平，打造接地气的跨国企业。



4.3.1 融入当地经济产业，带动产业水平提升

中国企业在欧盟在融入当地经济产业时，可通过与当地企业开展深入的产业合作、主动参与当地标准制定等诸多方式，加深企业与当地互利互信，并促进当地产业整体向更高水准和更加前沿的方向发展。

（一）深入开展产业合作

中国企业在欧盟开展经营与投资活动时，若想在未来渐进、持续的过程中走得稳、走的远、走得好，需要设立更加高阶的企业经营和投资目标，不仅要实现企业自身盈利，更重要的是拓宽胸怀，主动与当地企业充分接洽并合作发力，寻求带动当地技术、价值链、供应链一同发展和升级，致力于协同优化当地产业并助力行业生态建设。

具有全球竞争力的企业不是仅以营利为唯一目标的经济体，还应当助力实现技术创新，且在产业链、价值链、供应链三方面深度融入当地市场。技术方面，中国企业在欧盟经营时，应当把握机会推动中欧技术合作与交流，例如建立产品研发战略合作关系、联合建设研发中心等，共同探索技术可行性研究，同时不断持续强化技术专利的保护意识与机制建立，进一步向欧盟现有技术专利保护水平靠拢。经营方面，企业应当统筹在国内以及欧盟各国市场的价值链、产业链、供应链各环节的规划，通过投资办厂、建立设计中心等方式，力求在欧盟相应市场产业链上下游扮演重要角色；总结并发挥自有研发、采购、生产、销售等价值链优势，参与当地行业交流会时与当地企业开展广泛而深入的经验交换，实现行业内优势互补、强强联手，最终提高整体行业产品质量与服务水平，携手共同建立行业生态。

（二）积极参与当地标准制定

当下中国企业进入欧盟市场时，对行业标准的重视程度有待提升，大部分企业还未具备全面的标准研究团队以及深入的标准理解能力，仅是新市场准入门槛和政策标准的被动接受者。相较之下，诸多外商在来到中国之后，则展现出积极的参与标准制定的意愿，比如，在我国信息安全标准化委员会当中，诺基亚、爱立信、微软等全球行业领先企业就已成为主要成员单位。未来，中国企业在实现与欧盟当地产业合作的基础

上，还需寻求机会积极参与当地标准与政策的研究和实施。

例如，中国企业需积极参与行业协会组织的标准研讨会、主动申请加入相关行业的标准制定委员会，加强与行业尖端企业与标准制定方的联络沟通。通过此举，中国企业可为当地行业政策与标准制定提供来自中国视角的独特建议，协助标准的起草与制定过程输入的多元化。另一方面，在中国技术优势领域，企业可结合在欧盟市场经营的具体情况为行业发声，进而提升行业标准的先进性。

4.3.2 提升企业本地化水平，打造具有中国基因的“欧洲企业”

企业在不同国度拓展业务时，由于管理方式、文化观念的差异往往会带来冲突与摩擦，因而理解欧洲的企业治理模式对于在欧经营的中国企业具有重要意义。中方企业需因地制宜地采用具有当地特色的管理手段，寻找中欧企业治理方式的平衡点，树立“企业公民”的责任感，努力经营中国出资的“欧洲企业”。

具体来看，提升企业本地化水平，中国企业可考虑从透明运作、改善员工配比、优化企业内部对话制度、妥善处理与工会关系和主动与媒体打交道七个角度实施举措。

首先，企业应当以更加透明的方式进行管理运作，合理减少企业组织层级设置，通过完善监督以及沟通机制，定期公布工作规划和进度，为

员工、企业与监管者创造了解企业经营情况与组织安排的机会，提升员工对于企业的信任感。

其次，进一步提高本地员工比例，实现全层级企业人员设置的本地化。一方面，中国企业需合理提高欧盟籍员工在普通员工层面的比例，塑造关键基层本土文化；一方面，在管理者层面，企业需招募更多当地高级管理人才，使得中国企业能运用当地的理念与方式更加有效地管理当地员工。

进而，企业应当优化内部制度，为员工对话建立渠道。企业需主动了解员工诉求，通过建立公司与员工对话系统平台、完善监督与反馈制度等，搭建起互动的桥梁，加深企业与员工之间的理解与交流，增强互信，逐步消除误会与摩擦，进而提高员工工作的积极性并整体提升企业的经营水平。

同时，企业需妥善处理工会关系，仔细熟悉每个经营当地劳工制度，熟悉当地工会组织发展状况、制度规章和运行模式。在了解本地化薪资待遇、雇佣条件等基础上，中国企业需积极参加当地雇主协会并定期安排管理层与企业工会地深度对话。

另外，企业还需主动与欧洲当地媒体打交道，提升中国企业在欧盟的良好形象。在媒体行业高度发达的欧洲，中国企业可考虑举办发布会、交流会等，逐步与媒体建立信任关系。同时，企业需加大公关投入，在信息发布时做好充分的准备进行正向引导和宣传，树立良好的中国

企业形象。

此外，企业应遵守欧盟当地法律法规，尤其在大数据、5G 等新兴科技发展迅猛的当下，更应对以 GDPR（《一般数据保护条例》）等为代表的对数据、隐私保护相关的法规条例予以充分的重视与遵守执行，确保企业的发展在规范中前行。

最后，从长远角度看来，为真正落实中国企业于欧盟的本土化，中国企业需积极融入欧盟国家的当地文化，进而匹配调整企业的倡导价值观、运作机制等，从而让当地员工切实感受到的本土化氛围。

放眼未来，我们期待着欧盟各国政府及企业、于欧盟发展中国企业可务实落地实现上述举措，以进一步提升欧盟国家对于中国企业的商业吸引力、赋能更多中国企业蓬勃发展，而伴随着中国企业于欧盟发展的不断向好，也将为欧盟国家带来更多经济、社会、人文等多方面的效益，从而真正实现双向、持续的良性共赢。

长远看来，欧盟商业环境的发展不仅将为中欧双方的共赢发展起到积极的促进作用，更有望成为世界的标杆，作为全球各国商业环境建设的灯塔，照亮外商投资经营发展前行的方向。

我们相信，中国企业在欧盟的一小步，将是全球的一大步。

Thanks

致谢

在本文撰写过程中，十分感谢罗兰贝格的王欣、李冰博士与王宇，提供了许多专业、深刻的指导建议，并由罗兰贝格项目团队开展广泛深入的调研分析，为本报告的成文付出大量心血。正是诸位的辛勤付出，才有如此全面而缜密的研究成果。相信通过本文，可为相关中国企业、欧盟各国政府对当前商业环境的理解与洞见提供输入，并为推动中国企业在欧发展起到积极的促进作用。

● 关于我们



罗兰贝格管理咨询公司于 1967 年成立，是唯一一家源于欧洲的全球顶尖战略咨询公司。我们在全球 35 个国家设有 52 家分支机构，拥有 2400 多名员工，并在国际各大主要市场成功运作，是一家由 250 名合伙人共有的独立咨询机构。行业经验、全球管理知识和本地能力的整合是罗兰贝格在中国业务扩张的核心动力，目前我们的咨询业务涉及 TMT、汽车、能源、化工、运输、物流、消费品、零售、医药、金融、投资、机械制造、政府服务及房地产等各个行业领域，服务内容包包括战略定位、组织设计、流程再造、品牌与营销、战略性采购等企业经营管理的各个方面。



欧盟中国商会是由中国银行、三峡集团和中远海运集团联合发起成立的非营利组织，旨在促进中欧贸易伙伴关系，保护中资企业利益及合法权益。商会主要目标为：促进中欧贸易伙伴关系；分析研究欧盟对华政策；保护中资企业利益及合法权益；出版“白皮书”，成为增进中欧互信的桥梁。

如需进一步信息请联系：

王欣

罗兰贝格全球合伙人、大中华区副总裁

+86 21 52986677-813

Raymond.wang@rolandberger.com

李冰 「博士」

罗兰贝格资深项目经理

+86 21 52986677-153

Bing.li@rolandberger.com

周立红

欧盟中国商会会长

+00352 691288014

Zhoulihong@bankofchina.com



Roland
Berger



中国企业在欧发展报告 (2019)

Report on the Development of Chinese Enterprises in the EU (2019)
