



中资企业 在阿联酋发展报告 (2022-2023)

境外中资企业商（协）会联席会议
阿 联 酋 中 国 商 会

中资企业在阿联酋发展报告 (2022-2023)

境外中资企业商（协）会联席会议
阿联酋中国商会

献词



中国驻阿联酋使馆经济商务参赞

朱炼先生

阿联酋位于阿拉伯半岛东南端，地处海湾进入印度洋的海上交通要冲，油气资源丰富。石油探明储量约 1070 亿桶，天然气探明储量约 8.2 万亿立方米，均排在全球第六位。石油产业是阿联酋的支柱产业，使其成为海湾地区第二大经济体和世界上最富裕的国家之一。为减少对石油产业的依赖，实现可持续发展，阿联酋致力于推行经济多元化政策，已逐步发展成为中东地区的金融、商贸、物流、会展、旅游中心和商品集散地。

总统穆罕默德·本·扎耶德·阿勒纳哈扬自 2022 年 5 月上任以来，执政风格稳健务实，权力过渡总体顺利，社会治安相对稳定。2023 年 3 月，总统立长子哈立德为王储，擢升曼苏尔等三兄弟为副总统和副酋长，实现权力交接。阿联酋不断完善法律制度，提高国民自豪感和外国投资者信心，在世界竞争力排名中连续第七年在中东非地区排名第一，全球排名第十。

受国际油价上涨、经济活动恢复等利好影响，阿联酋财政状况持续改善，宏观经济增长强劲。2022 年经济增长率达到超预期的 7.6%，世界银行人均 GDP 排名全球第七。国际货币基金组织预计 2023 年阿经济增长率为 3.5%。阿联酋致力于推动创新开放发展，2022 年推出数字经济战略、颁布公司法，2023 年推

出数字货币战略。为加快铺设全球贸易网络，阿联酋分别与印度、印度尼西亚、以色列等国签署全面经济伙伴关系协定，并启动与乌克兰、越南等国的谈判。旅游和民航业强劲复苏，2022年迪拜接待了1436万国际过夜旅客，同比增长97%；阿联酋机场在2023年第一季度接待了3180万名旅客，已恢复至疫情前的客流水平。

自1984年11月建交以来，中国和阿联酋双边经贸合作取得令人瞩目的成就。2012年，中阿两国建立战略伙伴关系，各领域友好合作迈上新台阶。阿联酋积极响应中国“一带一路”倡议，并于2015年3月正式申请成为亚洲基础设施投资银行的创始成员国。2015年12月阿布扎比王储访华，双方签署了中阿共同投资基金等一系列合作协议，总额达100亿美元。2018年7月，习近平主席历史性首次访问阿联酋，中阿建立全面战略伙伴关系。2019年，阿联酋总理和阿布扎比王储先后访华，中阿两国签署多项协议，达成新的合作成果。2022年1月，阿布扎比王储访华出席北京冬奥会开幕式。

中阿两国经济高度互补、利益高度契合、合作前景十分广阔。同时，阿联酋追求卓越的发展理念、令人称羡的发展速度、开放包容的社会文化和辐射周边的区位优势，使其成为中国企业投资创业的乐土。目前，超过6000家中国企业在阿联酋开拓当地和地区业务，阿联酋已连续多年成为中国在阿拉伯地区第一大出口目的国和第二大贸易伙伴，双边重大经贸合作项目扎实推进。中阿经贸合作的成果是两国经济优势互补的体现，也是两国经济利益更加紧密的体现。目前，中资企业在阿联酋油气、新能源、基础设施建设、通信、金融等领域取得良好发展，并积极开拓新兴市场。但阿联酋市场开放程度较高，竞争十分激烈，并且通用西方标准体系，市场准入门槛较高，中资企业和中国公民来阿联酋投资宜扎实做好前期调研工作，充分掌握阿联酋政治、经济、文化及行业发展现状，全面把握阿联酋市场环境特点、行业规则、发展趋势，建立健全风险控制管理机制，积极稳妥开展各类投资、贸易及工程承包业务。

未来，随着双边关系的进一步密切，中阿经贸合作的前景更为广阔。作为中国政府派驻阿联酋的经济商务机构，我们热烈欢迎中国企业来阿投资兴业，也将竭诚为大家提供优质服务。

中国驻阿联酋大使馆经济商务处

2023年8月

序言



阿联酋中国商会会长

陈欣荣先生

阿联酋是中东海湾地区的璀璨明珠，是连接世界的重要交通枢纽、国际贸易和金融中心。阿联酋也是和平繁荣绿洲，多年来秉承开放包容和创新发​​展理念，创造多项“世界奇迹”。

中国和阿联酋相隔万里，亲如兄弟。自 1984 年中阿建交以来，在两国最高领导人的擘划下，两国关系持续全面深入发展。2018 年，中阿两国建立全面战略伙伴关系，积极共建“一带一路”，各领域友好合作更是迈上了新台阶。阿联酋已经成为同中国合作程度最深、领域最广、成果最实的中东国家之一，是中国和广大阿拉伯和伊斯兰国家开展相互尊重、务实友好、互利共赢合作的典范。中国是阿联酋全球第一大非石油贸易伙伴，阿联酋是中国在该地区的第一大出口目的地国和第二大贸易伙伴。2022 年前 6 个月，中阿贸易额达 460.3 亿美元，同比增长 46.4%，再次刷新历史纪录。

2022 年对于阿联酋是极不平凡的一年，经济社会发展走向全面复苏，GDP 增长率预计将达到 7%，成为当今世界经济震荡期中的耀眼明星。乘着这一东风，在阿中资企业不断发展壮大，持续为当地经济社会发展和中阿两国经贸合作作出重要贡献。

在境外中资企业商（协）会联席会议的大力支持下，阿联酋中国商会历时数月，精心编写《中资企业在阿联酋发展报告（2022-2023）》，力图向国内外各界全面展现后疫情时代在阿中资企业发展面貌，切实反映在阿中资企业发展现状和面临的新机遇、新挑战，向阿联酋有关政府部门、机构传递中资企业的建议，助力中资企业在阿发展行稳致远。

在后疫情时代，阿联酋中国商会将一如既往，继续做好中资企业服务工作，增强中资企业凝聚力，发挥桥梁作用，增进中阿两国工商界的了解互信，推动中阿两国经贸合作共创辉煌！

陈欣荣

2023年8月

摘要

为向国内外各界展现后疫情时代在阿中资企业发展现状、面临的新机遇与新挑战，阿联酋中国商会组织了面向驻阿中资企业的调研，并基于调研结果编写了《中资企业在阿联酋发展报告（2022-2023）》。

本报告共分为七个章节，内容涵盖阿联酋宏观经济情况；阿联酋中资企业总体情况；阿联酋营商环境及中资企业评价；中资企业面临的机遇、挑战及应对措施；投资经营相关诉求和建议、未来发展计划；推进数字经济和绿色发展领域的合作和全球化进程中的主要挑战和解决建议。

报告主要通过案头研究、问卷调研和书面访谈相结合的方法完成。阿联酋中国商会通过问卷形式调研了 44 家进入阿联酋市场的中国企业，受访企业绝大部分为中央企业；通过访谈形式书面采访了 10 家驻阿中国企业，包括中国电信、中国建筑、中国石油、中国建材、中远海运、中国电建、中国建设银行、中国银行、中国农业银行和中国工商银行在阿分支机构。主要的发现如下：

投资考量因素：市场因素是影响受访企业选择在阿联酋投资最重要的考量因素。营商环境优越、地理位置优越、物流网络便利也是吸引中资企业在阿投资的主要因素。

对阿联酋营商环境的评价：整体而言，受访企业对阿联酋营商环境表示满意，7%的受访企业认为“非常好”，77%的企业认为“比较好”。在营商环境的所有环节中，基础设施获得最高评价，“非常好”的比例为 18%。

在阿联酋投资面临的挑战：

接近六成的受访企业表示同业竞争是他们在经营过程中面临的主要障碍。文化壁垒、政府采购限制、对法律法规缺乏充分了解分别占比 39%，为受访企业经营过程中的第二大障碍。

阿联酋的产业标准与中国通用标准有差异是受访企业面临的首要政策障碍，其次是阿联酋本地化规则趋于严格。

新冠疫情后市场或需求发生变化、国际石油价格对政府财政收入影响和地缘政治风险是对受访企业在阿联酋经营影响最大的三个宏观因素。

劳动就业法规、外国公司承包阿联酋当地工程的规定要求以及阿联酋所得

税和转让定价的实施是对受访企业在阿联酋经营影响最大的三个政策因素。

投资经营相关诉求和建议： 税收减免或优惠、更加宽松的工签政策和减低水、电等运营成本是受访企业在投资过程中最希望得到政府支持的前三项。

未来发展计划： 受访的绝大多数企业表示在未来 3 年中将保持在阿联酋的经营活动，其中 48%的受访企业有深耕该市场并且追加投资的意愿。

目录

| | | |
|------------|---------------------------|-----------|
| 第一章 | 阿联酋宏观经济情况 | 1 |
| 1.1 | 宏观经济 | 2 |
| 1.2 | 财政税收 | 4 |
| 1.3 | 生产要素 | 6 |
| 1.4 | 产业结构 | 8 |
| 1.5 | 优势产业 | 9 |
| 1.6 | 对外贸易 | 16 |
| 1.7 | 双向投资 | 19 |
| 第二章 | 阿联酋中资企业总体情况 | 23 |
| 2.1 | 基本情况 | 23 |
| 2.2 | 经营状况 | 32 |
| 2.3 | 代表企业介绍 | 41 |
| 第三章 | 阿联酋营商环境及中资企业评价 | 46 |
| 3.1 | 营商环境介绍 | 46 |
| 3.2 | 中资企业评价 | 56 |
| 第四章 | 中资企业面临的机遇、挑战及应对措施 | 59 |
| 4.1 | 机遇 | 59 |
| 4.2 | 挑战 | 60 |
| 4.3 | 应对措施 | 63 |
| 4.4 | 调研及案例研究 | 65 |
| 第五章 | 投资经营相关诉求和建议、未来发展计划 | 71 |
| 5.1 | 投资经营诉求 | 71 |
| 5.2 | 未来发展计划 | 73 |
| 第六章 | 推进数字经济和绿色发展领域的合作 | 76 |
| 6.1 | 中阿数字经济合作 | 76 |
| 6.2 | 绿色发展战略 | 79 |
| 第七章 | 全球化进程中的主要挑战和解决建议 | 83 |

| | | |
|--------------------------------|---------------------|------------|
| 7.1 | 全球化战略设计与市场进入考量..... | 83 |
| 7.2 | 全球化战略下国际人才库筹建..... | 86 |
| 7.3 | 数字全球化转型与优化..... | 90 |
| 7.4 | 国际监管合规..... | 93 |
| 附录：中阿双边协定及产能合作示范园 | | 95 |
| | 中阿双边协定 | 95 |
| | 中阿产能合作示范园 | 97 |
| | 阿联酋中国商会简介 | 98 |
| | 普华永道简介 | 99 |
| 参考资料 | | 100 |

第一章 阿联酋宏观经济情况

阿拉伯联合酋长国（简称阿联酋）位于阿拉伯半岛东部，北临波斯湾，地处亚、欧、非三大洲交汇点，地理位置优越，是中东和北非的交通及贸易枢纽。



数据来源：百度百科

阿联酋是现今世界唯一国名中带有“酋长国”的国家，酋长国指以酋长（一般多为当地王族）为国家元首去统治的国度，是阿拉伯地区颇为流行的一种政治制度。阿联酋一共有七个酋长国，分别是阿布扎比、迪拜、沙迦、哈伊马角、富查伊拉、乌姆盖万和阿治曼。七个酋长国各自有一套完整的立法、行政、司法制度，各酋长国可同邻邦或毗邻地区签订有限的地方性行政协定，条件是这些协定不得违反全国的联邦法律，因此七个酋长国分别拥有一定程度的独立性。

表 1-1 阿联酋七个酋长国基本情况

| 酋长国 | 面积 | | 人口（2022年） | |
|------|--------------|-------------|------------|-------------|
| | 面积 (平方公里) | 面积占比 (%) | 数量 (万人) | 人口占比 (%) |
| 阿布扎比 | 67340 | 86.5% | 290.8 | 37.1% |

| 酋长国 | 面积 | | 人口（2022年） | |
|------|--------------|-------------|------------|-------------|
| | 面积 (平方公里) | 面积占比 (%) | 数量 (万人) | 人口占比 (%) |
| 迪拜 | 4114 | 5.3% | 297.6 | 37.9% |
| 沙迦 | 2590 | 3.3% | 117.1 | 14.9% |
| 哈伊马角 | 1684 | 2.2% | 30.0 | 3.8% |
| 富查伊拉 | 1166 | 1.5% | 15.2 | 1.9% |
| 乌姆盖万 | 720 | 0.9% | 7.3 | 0.9% |
| 阿治曼 | 259 | 0.3% | 26.2 | 3.3% |
| 合计 | 77873 | | 784.2 | |

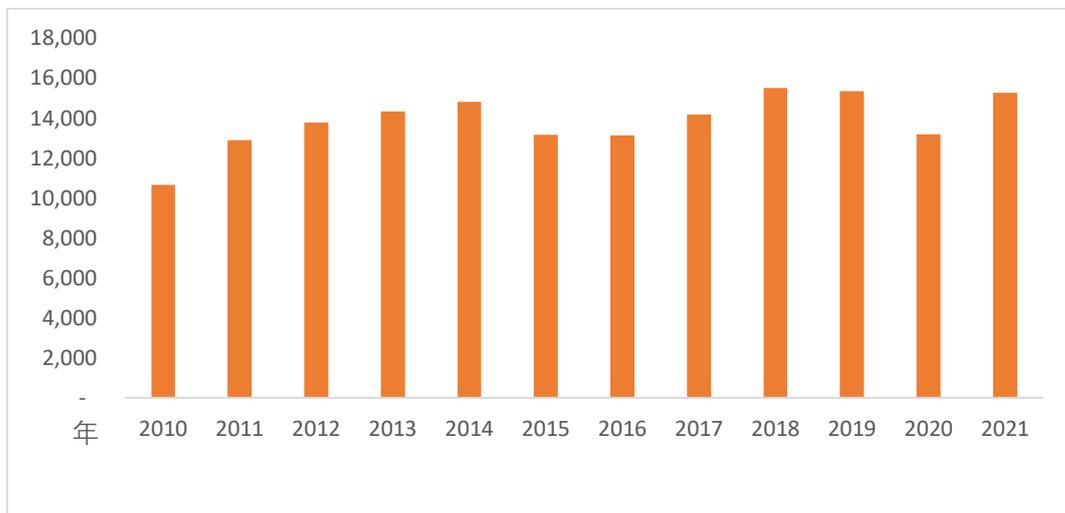
数据来源：《2022年阿联酋能源转型与可持续发展特别版》，商业年度网站 (<https://thebusinessyear.com>)

1.1 宏观经济

1.1.1 国内生产总值

2021年，阿联酋的国内生产总值（GDP）达1.52万亿迪拉姆（约4150亿美元），增长率3.8%。其中非石油GDP约为1.15万亿迪拉姆，占GDP的比重约为75%。

图 1-1 阿联酋国内生产总值（亿迪拉姆）



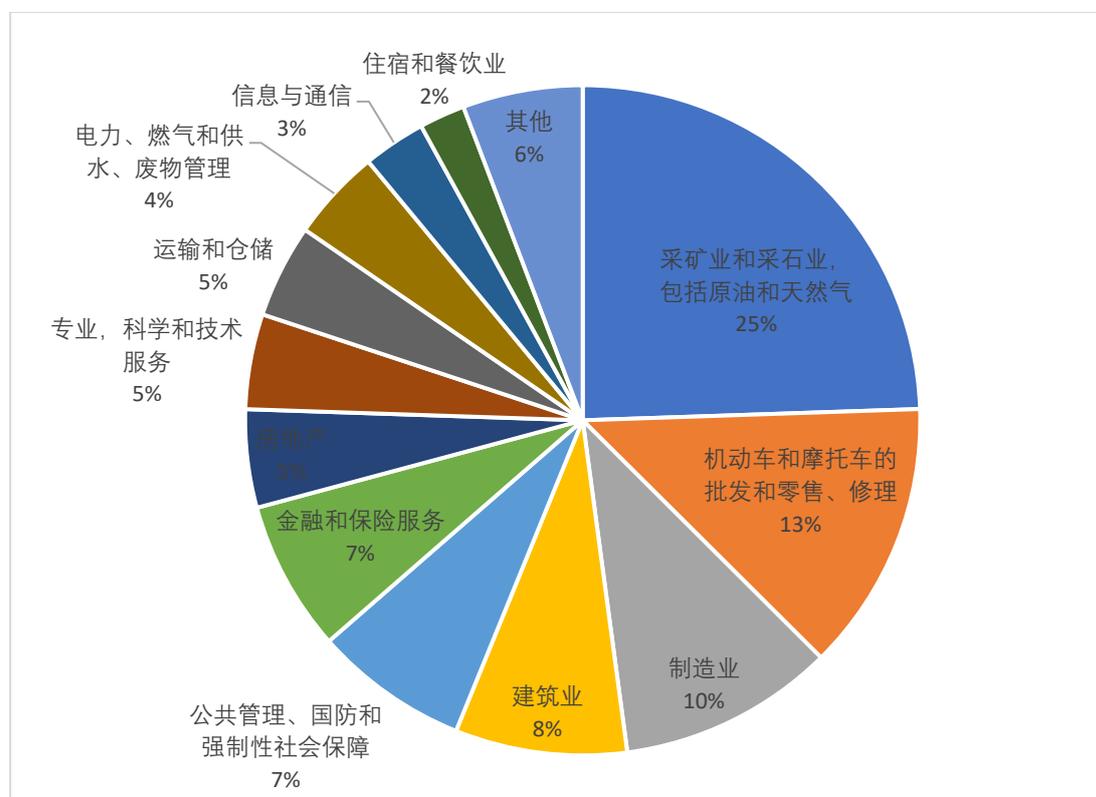
注：1 美元 ≈ 3.67 迪拉姆

数据来源：CEIC 数据库 (<https://www.ceicdata.com/zh-hans/about-us>)

1958年，在阿布扎比的海岸发现石油，阿联酋从此踏上了经济增长的康庄大道，多年单靠出口石油就能赚取源源不绝的外汇，石油美元（Petrodollar：是指一国出售石油所赚取的报酬）成为最为重要的收入来源，但石油收入会随着油价升降而起落不定。在20世纪70年代能源危机的背景下，油价从1973年的每桶不到3美元冲上13美元，阿联酋的石油GDP占比达到66%的历史顶峰。在20世纪90年代亚太金融风暴期间，油价在1998年跌破18美元一桶，阿联酋GDP的石油占比也跌到21%的历史低位，同年经济收缩约2.6%。

阿联酋多年来致力促进经济多元化，以解决国家经济严重依赖石油资源衍生出来的长远问题。阿联酋正逐步将传统的劳动密集型经济转变为以知识、技术及熟练劳动力为基础的现代经济。联邦和酋长国政府在可再生能源、铝、旅游、航空、再出口商业、电信和先进技术等领域大量投资。

图 1-2 2021 年阿联酋 GDP 构成（按行业）



数据来源：CEIC 数据库

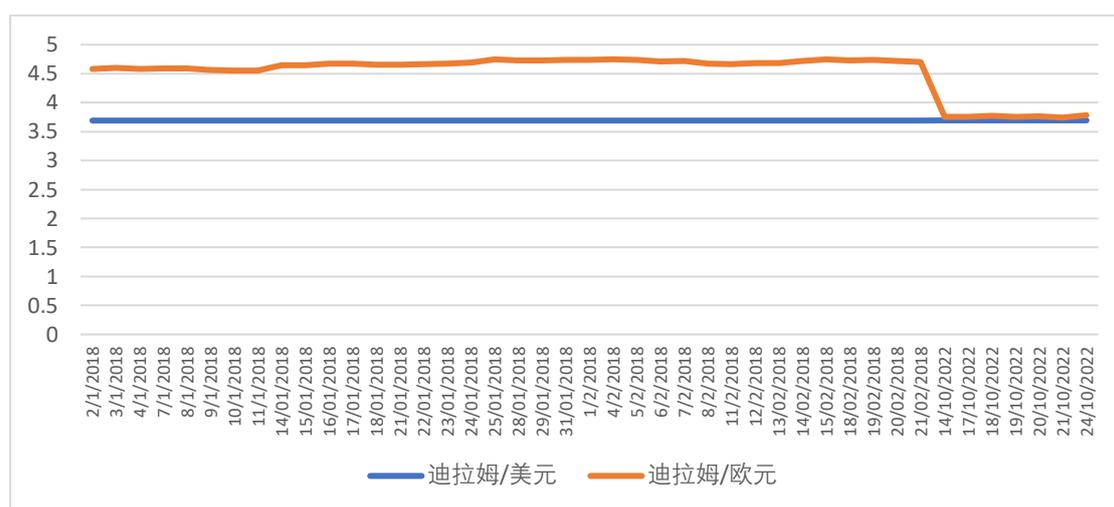
1.1.2 汇率

阿联酋官方货币为迪拉姆（AED），政府采取开放的货币政策，可自由兑换外币进出该国。迪拉姆自1997年1月与美元挂钩，汇率基本固定在3.6725迪拉

姆兑 1 美元。纵然油价波动，但阿联酋因持有大量外国资产以确保货币挂钩持久性，多年来迪拉姆的汇价颇为平稳，对迪拜和阿布扎比等酋长国能够成为中东的金融贸易中心大有帮助，但阿联酋却为此失去货币政策自主的灵活性。

市场相信，在未来数年阿联酋迪拉姆盯紧美元的汇价将维持不变。但是在这种情况下，当美元汇价高企时，阿联酋在促进石油出口以及经济多样化的竞争力会被削弱。

图 1-3 阿联酋货币外汇卖出价



数据来源：CEIC 数据库

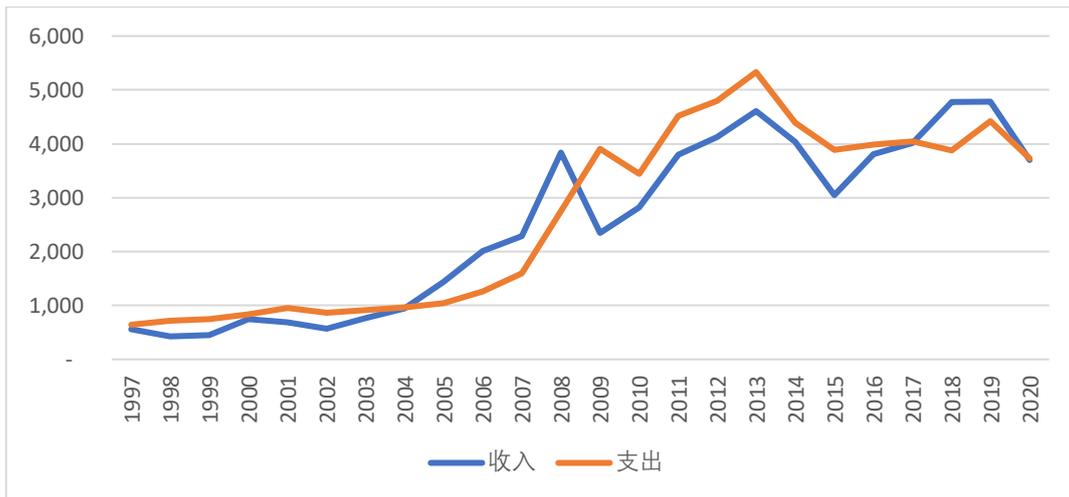
1.2 财政税收

1.2.1 公共财政

2020 年，阿联酋政府收入为 3696 亿迪拉姆，支出 3727 亿迪拉姆，财政赤字 31 亿迪拉姆。

从 1997 年以来的政府统计来看，阿联酋的公共财政收入与支出走势大致相同，时有盈余时有赤字。在近 10 年，政府的支出大约占 GDP 的三成左右。国际货币基金组织（IMF）数据显示，阿联酋的一般政府债务总额从 2019 年的 4151 亿迪拉姆上升到 2020 年的 5228 亿迪拉姆，占 GDP 的比重从 27% 涨到 41%，主要是由于阿联酋政府要应对新冠肺炎疫情暴发和全球油价崩溃的双重挑战。IMF 预计，未来数年阿联酋的政府债务占 GDP 比重会进一步降低，2023 年将下跌到 30% 左右。2020 年末，国际评级机构惠誉和穆迪分别将阿联酋联邦政府信用评级定为 AA- 和 Aa2，前景稳定。

图 1-4 阿联酋政府收入与支出（亿迪拉姆）

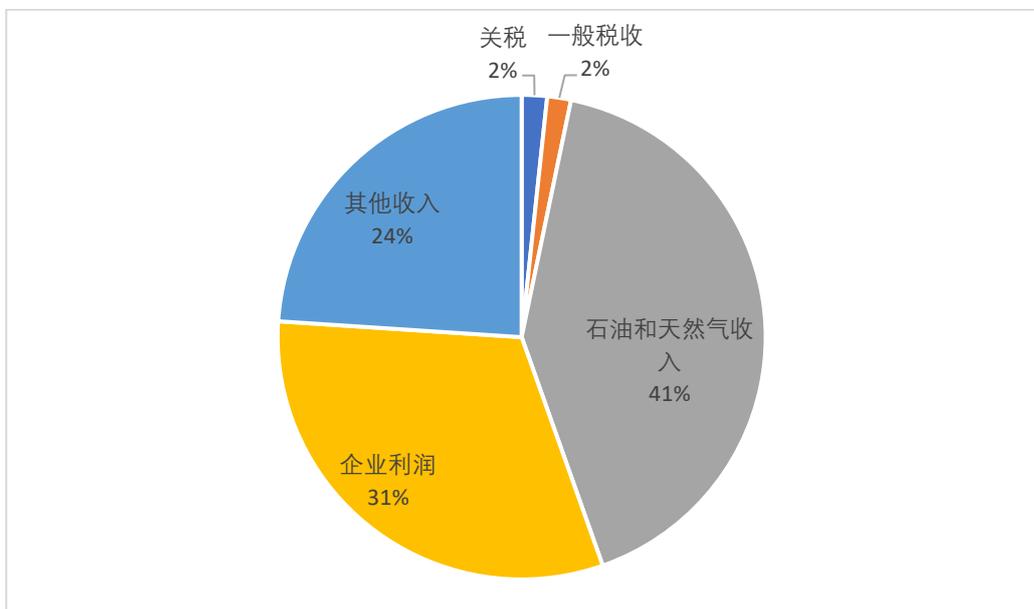


数据来源：CEIC 数据库

1.2.2 石油收入

从政府的收入来源结构来看，石油是最大支柱。2020 年，石油和天然气收入占政府总收入的 41%；阿联酋政府控股企业的净利润位居第二，占 31%；其他收入占 24%；一般税收和关税共计 4%。专家预计，在 2022 年，随着全球重启经济，阿联酋的公共财政情况应会进一步改善，然而油价依然是影响阿联酋财政收入的重要因素。IMF 估计，2022 年阿联酋原油出口价格需要达到约每桶 76 美元，才能实现财政收支平衡。

图 1-5 2020 年阿联酋政府收入分布

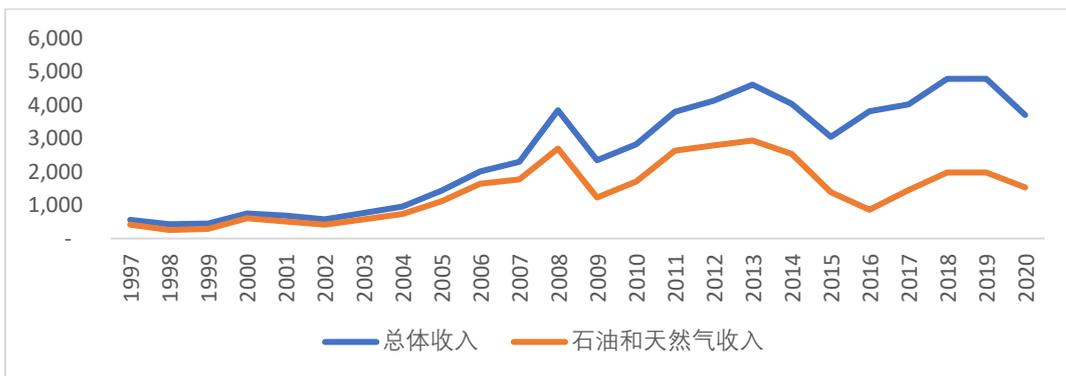


数据来源：CEIC 数据库

1.2.3 收入多元化

随着阿联酋近年来大力推动经济多元化，石油收入占其公共财政收入的比重已降低。2014-2017 年的油价暴跌为国家公共财政带来压力以来，阿联酋联邦和地方政府陆续推出增加国家收入的措施，譬如对全国酒精、烟草和含糖饮料开征消费税，以及征收 5.0% 的增值税；在地方层面，七个酋长国引入不同的征费项目，阿布扎比的公路开始收费等等。在 2023 年，阿联酋将引入 9% 的企业所得税，这些新的税费项目旨在提高政府的非油气收入，使公共财政更加健康。

图 1-6 阿联酋政府总体收入与石油和天然气收入（亿迪拉姆）



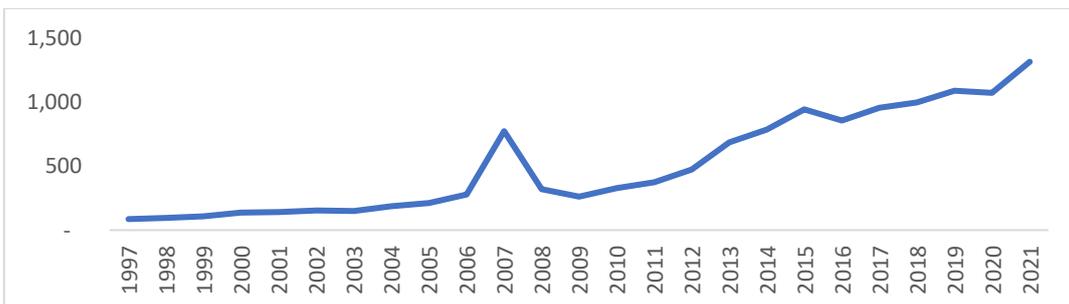
数据来源：CEIC 数据库

1.3 生产要素

1.3.1 资本

世界银行数据显示，截至 2021 年底，阿联酋的外汇储备总额为 1311 亿美元。酋长国中财力最大的阿布扎比投资局（ADIA）没有对外公布其资产负债表，市场估计阿布扎比投资局管理着价值约 7100 亿美元的资产。

图 1-7 阿联酋外汇储备（亿美元）

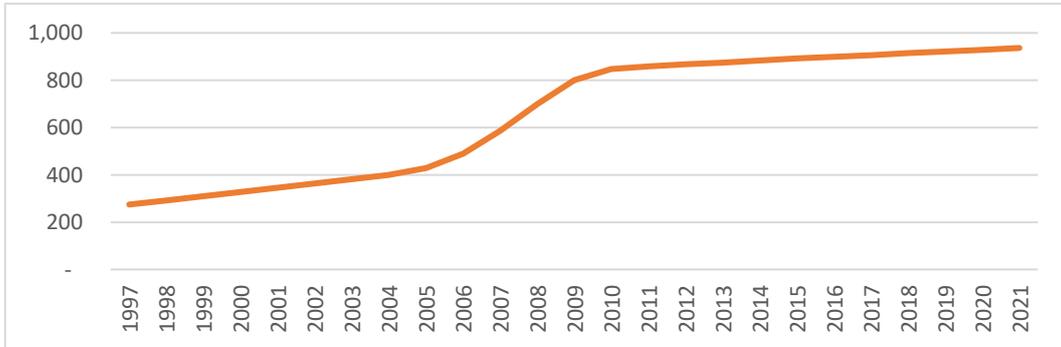


数据来源：CEIC 数据库

1.3.2 劳动力

联合国经济和社会事务部的数据显示，阿联酋人口由 1997 年的 275 万增长到 2021 年的 937 万，增长 2.4 倍。然而人口增长的高峰期（5%以上）在 2010 年之前，步入 2011 年后人口增速放缓到约 1%或以下。联合国预计，到 2050 年阿联酋人口增长率会由现在的 0.8%继续降至 0.5%左右。

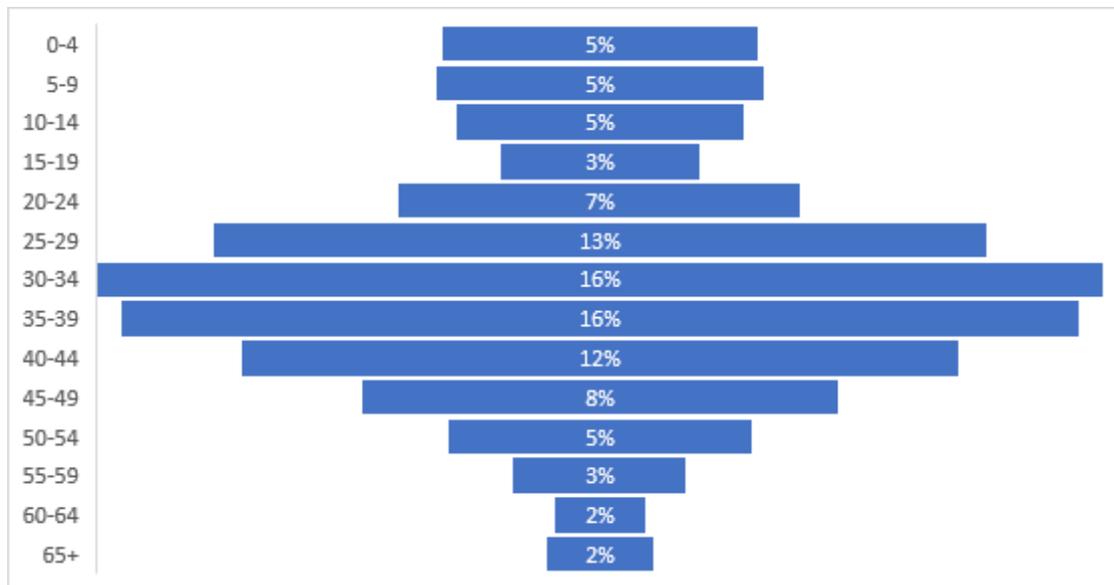
图 1-8 阿联酋人口（万人）



数据来源：CEIC 数据库

在人口结构方面，2021 年，男女比例约为 7:3。阿联酋人口中劳动力人口占较大比重，青壮年人口（20-39 岁）约 478 万人，占总人口一半以上；中年人口（40-64 岁）246 万人，占 28.7%。到 2050 年，青壮年人口的比例渐渐下降，中年人口的数目逐步扩大，将成为市场的最大消费群组。

图 1-9 阿联酋 2021 年全国人口年龄结构



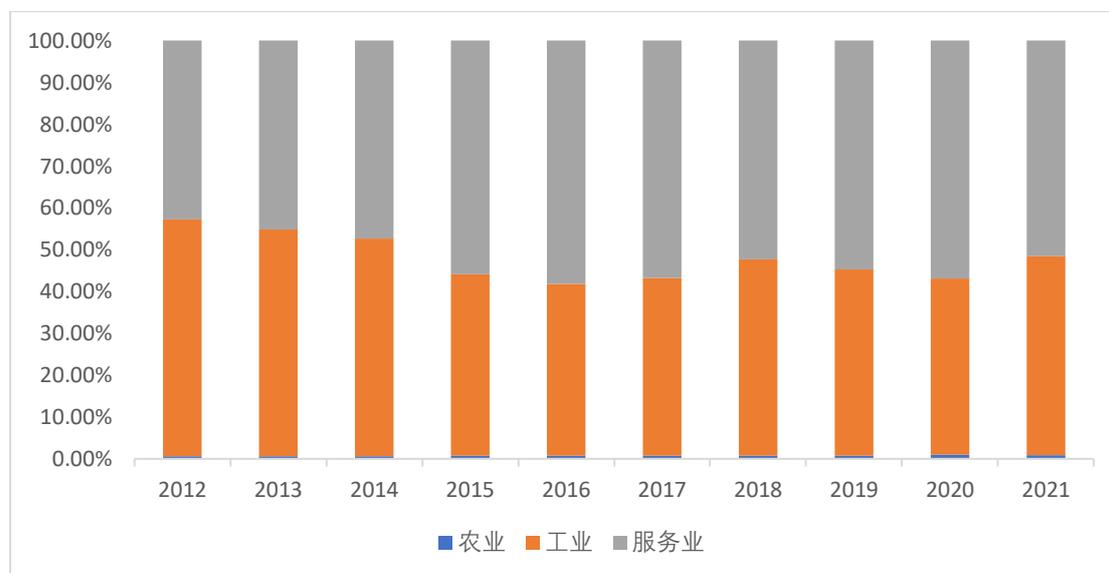
数据来源：CEIC 数据库

阿联酋是中东及北非地区最有活力的开放经济体，吸引许多外国人前往工作及生活，外籍居民的数目远远超过本地人。皮尤研究中心（Pew Research Center）在 2018 年的一项研究显示，外籍人口占阿联酋人口总数的 88%。主要来源地为印度、巴基斯坦、孟加拉国、菲律宾、伊朗、埃及等国家。

1.4 产业结构

从产业结构来看，工业多年占 GDP 的比重超过一半，2015 年开始降至第二位；服务业占 GDP 的比重 2015 年首次超过工业，2020 年的占比从 2015 年的 55.4% 上升到 58.2%。工业以能源、炼铝、水泥、制药、纺织和塑料为主；服务业中，旅游业、金融业、转口贸易、航空和零售酒店等最为兴旺。

图 1-10 阿联酋三大产业占 GDP 比重（百分比）



数据来源：Wind 数据库

七个酋长国的主导产业略有不同。

表 1-2 阿联酋各酋长国主导产业

| 酋长国 | 主导产业 |
|------|-------------------------|
| 阿布扎比 | 石油、天然气、旅游业、房地产、投资业、零售业 |
| 迪拜 | 商贸、房地产、旅游业、零售业、金融业 |
| 富查伊拉 | 水泥、采矿、建筑业、自由贸易区、造船业、金融业 |

| 酋长国 | 主导产业 |
|------|-------------------------|
| 阿治曼 | 制造业、建筑业、房地产、交通运输业、仓储、传媒 |
| 哈伊马角 | 农产品、旅游业、水泥、陶瓷、医药 |
| 沙迦 | 教育、制造业、房地产、文化产业 |
| 乌姆盖万 | 渔业、海产品、养殖业、珠宝 |

数据来源：商业年度:2022年阿联酋能源转型与可持续发展特别版（The Business Year: United Arab Emirates 2022, Energy Transition & Sustainability, Special Edition）

1.5 优势产业

1.5.1 矿产

阿联酋最重要的矿产是石油和天然气。阿联酋是世界十大石油生产国之一，石油储量占世界总量的 10%。该国约 1070 亿桶已探明石油储量中约有 95% 位于阿布扎比。阿联酋平均每天生产 320 万桶石油。

截至 2020 年，阿联酋已探明的天然气储藏量为 7.73 万亿立方米，位列世界第 6。阿联酋的天然气储藏量虽然丰富，但本国的天然气生产仍然无法实现市场的自给自足，产量未能满足本国的天然气消费需求。

阿联酋的矿产资源还有硫磺、镁、石灰岩等。

1.5.2 土产

阿联酋著名的土产农作物是椰枣，全国栽种的椰枣树逾 4000 万棵，每年生产椰枣上百万吨，种类有 120 多种，是该国最重要的农产品，优质品种包括艾布·欧如格、安瓦努、乌姆·马阿尼、赫拉斯、鲁鲁等。此外，阿联酋出产许多其他农产品，例如黄瓜、西红柿、山羊肉、鸡蛋、牛奶、家禽、胡萝卜、萝卜、羊奶。

1.5.3 水产

阿联酋临近波斯湾和阿曼湾，拥有丰富的海产资源，盛产珍珠，沿海有珊瑚，渔业发达，已发现鱼类和海洋生物 3000 多种。在七个酋长国中，渔业和海产是乌姆盖万的经济支柱。

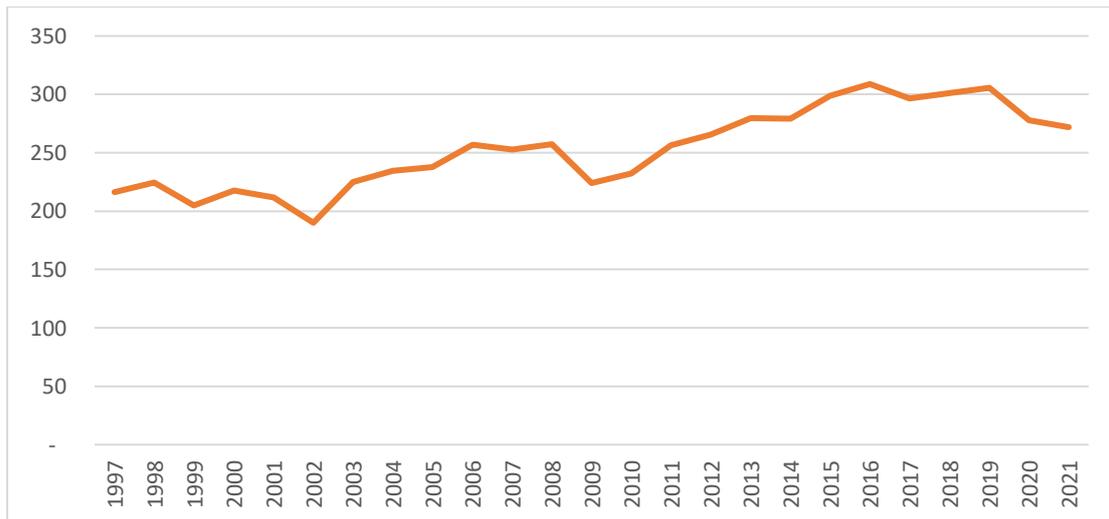
1.5.4 能源

石油是阿联酋的支柱产业。Worldstopexports 数据显示，2021 年，阿联酋是世界第五大原油出口国，当年原油出口额 694 亿美元，占世界原油出口总额的 7.1%。阿联酋石油生产主要集中在阿布扎比，那里的石油生产正值成熟期，专家估计阿布扎比的产量和储量足够支持超过 120 年的生产。第二大产油酋长国是迪拜，但其石油生产已进入枯竭阶段，储量有限，市场预计迪拜的产量和储量大约还能开采最多 20 年。其他酋长国的石油生产仍处在开发或勘察找油阶段。

阿布扎比国家石油公司（ADNOC）是阿联酋的龙头企业，成立于 1971 年，由阿布扎比酋长国政府全资所有。公司年产值超过 300 亿美元，是世界第 12 大油气生产商，每天产油约 290 万桶、天然气 98 亿立方英尺（约 2.78 亿立方米），产品链涉及石油、天然气及石油化工的几乎所有领域和全部产品。

根据 2020 年 1 月至 2021 年 10 月的欧佩克（OPEC）统计，阿联酋的石油生产平均每日维持在 270 万桶以上，ADNOC 计划在 2030 年前把石油产能提高到每天 500 万桶。

图 1-11 阿联酋原油生产（万桶/日）



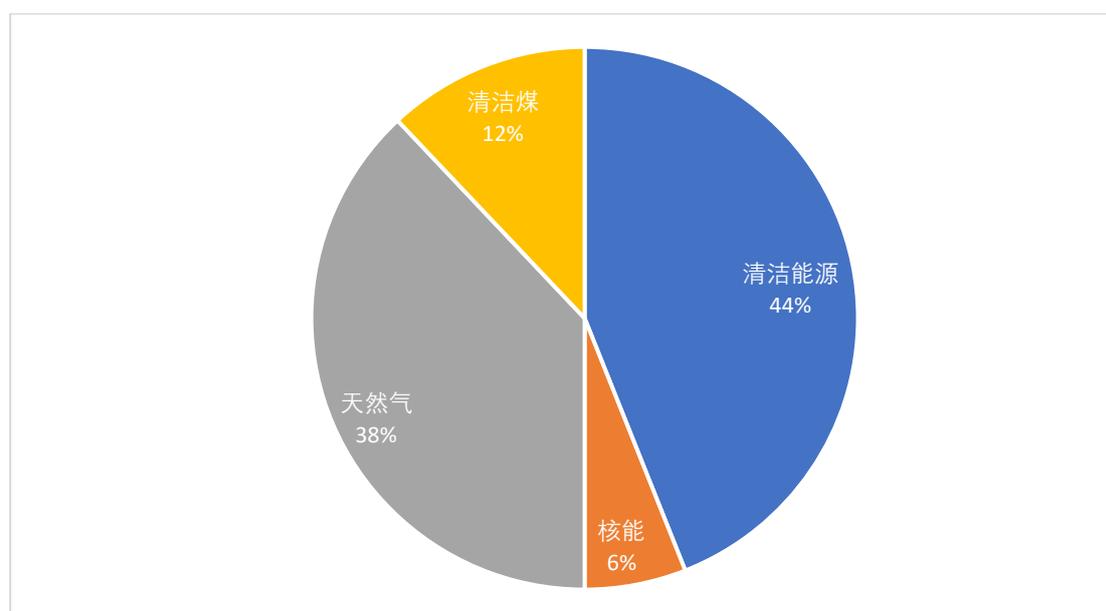
数据来源：CEIC 数据库

在天然气方面，阿联酋虽然拥有巨量天然气，但是国内对天然气需求量甚大，大部分天然气用于回灌采油，同时多为酸性气田，天然气田普遍开采难度较高，生产成本昂贵，造成阿联酋至今仍依赖天然气进口。目前，ADNOC 投资了 200 亿美元启动阿布扎比西部高酸度气田开发项目。

2019 年，阿联酋在杰贝阿里（Jebel Ali）水库发现 80 万亿立方英尺的天然气田，专家表示，这一次的发现是近 15 年来最大的一次。阿布扎比商业银行首席经济学家莫妮卡·马利克（Monica Malik）表示，杰贝阿里的天然气规模巨大，容易开发，故生产成本大降，长远有助于阿联酋实现能源自给自足，非常利好阿联酋经济发展。

在清洁及可再生能源方面，阿联酋于 2017 年启动了“2050 能源战略”，目标是到 2050 年，该国的清洁及可再生能源发电量占总发电量比重从 25% 提升至 50%，碳足迹减少 70%，以节省 7000 亿迪拉姆发电成本。

图 1-12 阿联酋“2050 能源战略”目标



数据来源：阿联酋驻美国大使馆网站

目前，阿联酋 75% 以上的电力依靠天然气和石化产品，为了推动能源多元化以应对未来世界的能源需求及环保问题，该国已经与全球多国合作发展核能、太阳能、清洁煤、可再生能源等项目。

据阿联酋驻美国大使馆网站介绍，阿联酋核能公司（ENEC）和韩国电力公司（Kepco）组建合资企业纳瓦能源公司（Nawah）。Kepco 的子公司韩国水电和核电公司（KHNP）在 2013 年开始在阿联酋建设核电站。Nawah 已把位于阿布扎比酋长国 Al Dhafra 地区的 Barakah 核电站的第三个机组（1.4 GW）并入国家电网，前两个反应堆已投入商业运行，3 号机组反应堆已在 2021 年 11 月完成建设，第四个反应堆预计将在 2023 年投入使用。一旦全面投入运营，预计该

电厂可生产的电力能够满足阿联酋 25% 的市场力需求。

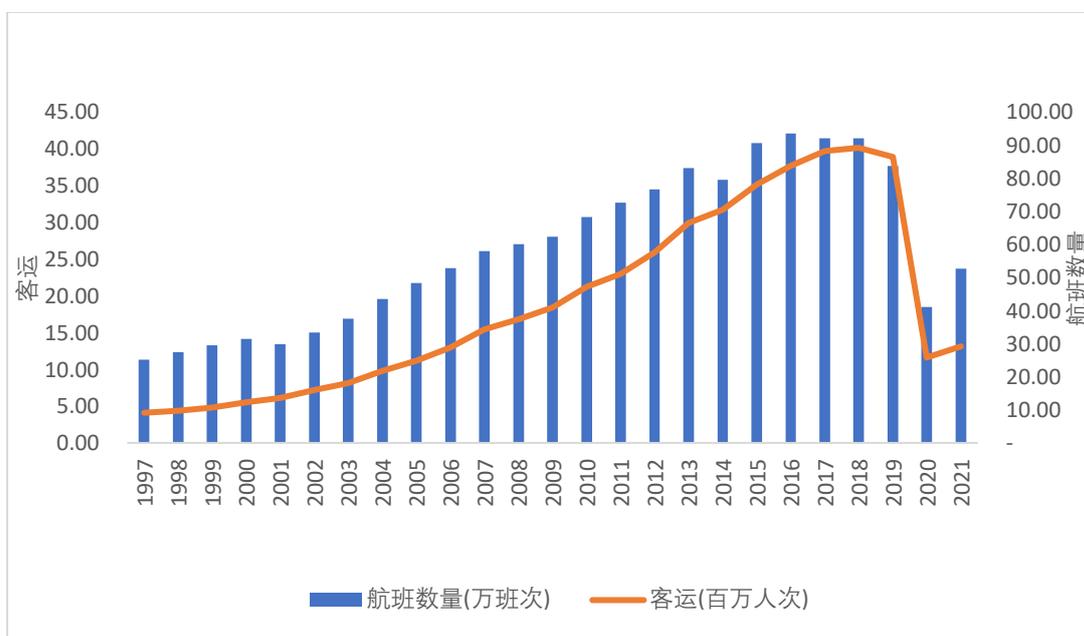
2016 年，中国哈电集团哈尔滨电气国际工程有限责任公司与美国通用电气公司组成的联合体赢得迪拜哈斯彦的清洁燃煤电站项目。哈斯彦项目由 4 台超临界机组组成，总装机容量 2400 兆瓦，具备完全燃烧煤或备用燃料天然气的的能力，4 台机组将于 2023 年全部投入商业运行，投运后可为迪拜提供 20% 的电力能源，并大幅降低当地居民用电成本。哈斯彦 4×600MW 清洁燃煤电站项目的 1 号机组已在 2020 年 5 月在迪拜一次并网发电成功。

1.5.5 航空

阿联酋是世界航空中心之一。阿联酋航空是全球前五大的航空公司之一，也是世界 500 强之一，公司载客量在 2021 年达到 1900 万人次，阿联酋航空被评为全球最佳航空公司 Skytrax 奖第三名，经营成本低但载客效率高。

阿联酋现有 21 座机场，其中 7 座为国际机场。迪拜国际机场是阿联酋最繁忙的客、货空港，始建于 1960 年，后经多次扩建，日起降约 500 架次。2021 年接待旅客 2911 万人次，有 23.7 万航班起飞，分别同比增长 28.0% 和 12.7%，但与新冠疫情前的班次和人流数量相比仍有差距。随着疫情对航空业的影响逐渐消退，阿联酋航空公司开始恢复其全球客运网络。由于疫情或许反复不定，因此市场预期客运业务需要两到三年才会恢复到疫情前的水平。

图 1-13 迪拜国际机场航班及客运数量



数据来源：CEIC 数据库

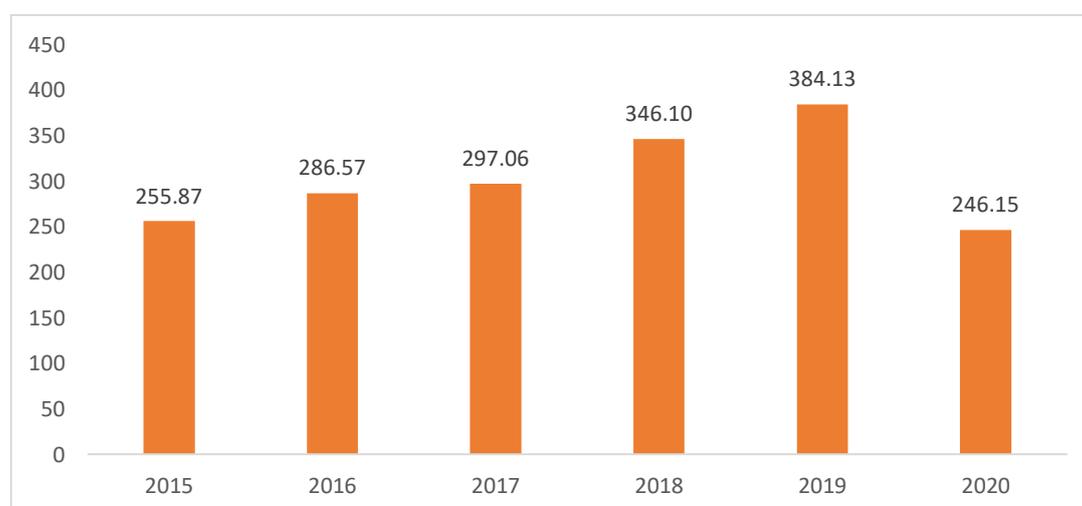
迪拜的第二座国际机场是马克图姆国际机场。该机场一期工程已于 2013 年 10 月 27 日投入使用，目前正在扩建之中，未来有望成为全球最大的机场。阿布扎比国际机场也是阿联酋重要的机场之一，目前扩建项目总投资额超过 82 亿美元，全部扩建工程最终完工后，年客运能力将超过 5000 万人次。

1.5.6 旅游

阿联酋经济部数据显示，2019 年旅游业贡献了 11.6% 的 GDP，全国在 2020 年底拥有 1089 家酒店。阿联酋是中东首屈一指旅游胜地，全国建有许多高端的酒店和商厦，其中如迪拜的帆船酒店和哈利法塔是阿联酋的著名地标，吸引世界各地的旅客前往观光购物。阿联酋本地居民收入较高，人口又以青壮人士居多，大众消费意愿强而有力，也造就了当地零售、餐饮及酒店业特别发达。

世界银行的数据显示，阿联酋的国际旅客由 2019 年的 2528 万人次暴跌至 2020 年的 804 万人次，旅游业收益从 2019 年的 384 亿美元减到 2020 年的 246 亿美元，跌幅分别是 68% 和 36%。随着后疫情时代全球经济重启，预计阿联酋的旅游业会在 2021 年以后开始复苏。2020 年，阿布扎比文化和旅游部副部长萨乌德·阿卜杜拉阿齐兹表示，阿布扎比的酒店入住率有望从 2020 年的 70% 提升至 2021 年的 80%。

图 1-14 阿联酋国际旅游出入境收入（亿美元）



数据来源：CEIC 数据库

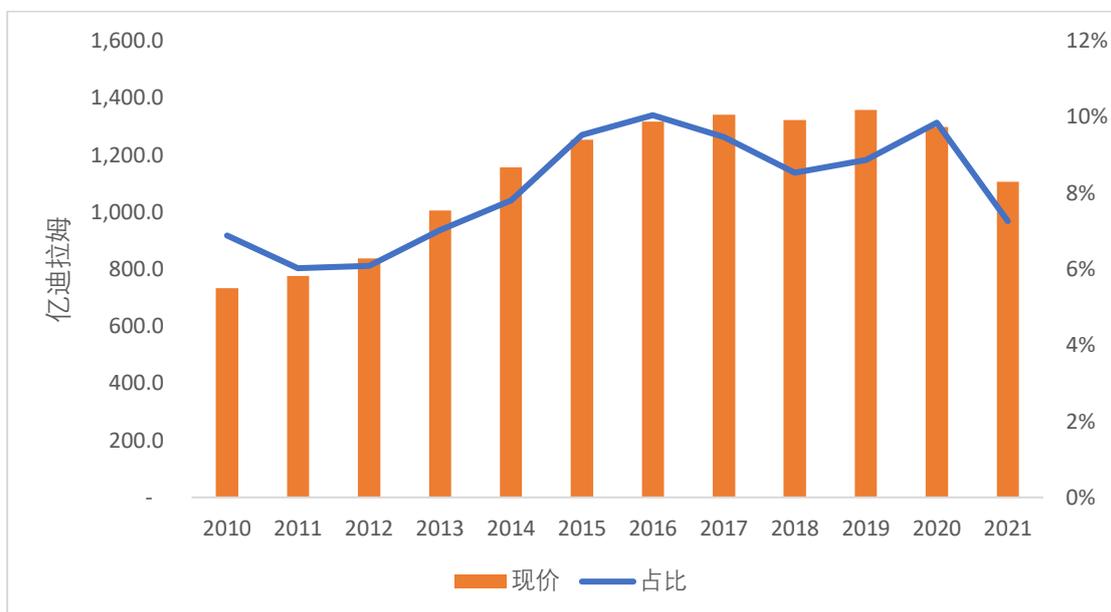
1.5.7 金融

金融业是阿联酋推动多元经济的重要环节，阿联酋的金融和保险服务创造

的 GDP 从 2010 年的 727 亿迪拉姆上升到 2021 年的 1106 亿迪拉姆，占全国 GDP 的 7% 以上。

迪拜和阿布扎比是中东和北非地区（MENA）知名的金融中心，2022 年 9 月 Z/Yen 发布的全球金融中心指数指出，迪拜和阿布扎比分别排名第 17 和 32 位，迪拜是中东唯一进入全球前 20 大的金融中心。

图 1-15 阿联酋金融和保险服务业 GDP（亿迪拉姆）



数据来源：CEIC 数据库

在传统金融业领域，阿联酋的金融业有银行、证券公司、财务投资公司、金融咨询公司、金融中介公司等各类金融机构，服务区内实体经济。根据阿联酋经济部的数据，迪拜金融中心自由区至少有 2000 家注册金融机构。

在金融科技领域，阿联酋近年来发展较快。2022 年 2 月，阿联酋中央银行批准成立首家数字银行，总投资 23 亿迪拉姆，当地银行近年陆续推出针对年轻消费者的数字金融产品，央行还筹备发行数字货币。2020 年，阿联酋共有 400 家金融科技初创企业、15 家伊斯兰金融科技公司，16% 的初创成交与金融科技相关。预计 2022 年中东的金融科技公司会增加到 465 家，阿联酋将拥有区内最多的创新公司。

考虑到未来金融的发展前景，阿联酋很早就已开始关注金融科技和区块链技术，在该领域开创先河。阿布扎比全球市场（ADGM）自由区在 2018 年已推出法规监管虚拟资产（VA），成为世界上第一个对虚拟资产有系统立法的司法

管辖区，尝试全面监管虚拟资产的现货交易，监管内容涵盖所有多边交易机构、经纪人、资产经理和其他中介机构的交易；迪拜也通过一项关于虚拟资产的地方法律，并成立了迪拜虚拟资产监管局（VARA）。

Forexsuggest 网站发布的全球加密货币地区就绪指数报告（Worldwide Crypto Readiness Report）分析全球各地加密货币发展情况，对不同国家（地区）的加密货币立法、税收、自动取款机数量和区块链初创公司的数量等指标进行比较后，得出结论：阿联酋是全球范围内加密货币发展最为领先的四个地区之一。

1.5.8 纺织服装

阿联酋的纺织服装业占全国 GDP 约 10%，为第二大出口行业，其中以迪拜规模最大，年产值达 24 亿美元。专家估计，迪拜目前有 325 家成衣厂、4 家纺织厂，另有 582 家成衣批发商、9000 家零售商及 13000 家成衣服饰店。阿联酋生产的 76% 成衣输往外国市场，主要外销地区为欧洲及美国。与此同时，阿联酋也是世界上知名的纺织品消费市场。

阿联酋凭借其产业加地理位置优势成为活跃的纺织品再出口国，Wind 数据显示，2021 年自阿联酋转口至世界各地的纺织品贸易额达 46.6 亿美元，产品主要运往中东、非洲、南亚和欧洲等地。

1.5.9 转口贸易

阿联酋凭借基建完善和税收优惠，成为中东地区最大的贸易集散地之一。迪拜港是继新加坡、香港之后的全球第三大转口贸易中心。2017 年至 2021 年，阿联酋的年转口贸易额维持在 4000 亿美元以上，唯一例外的年份是 2020 年，由于全球疫情影响，阿联酋的转口贸易额急跌二成至 3634 亿迪拉姆（989 亿美元），2021 年迅速恢复到 4632 亿迪拉姆（1261 亿美元）。

阿联酋贸易覆盖中东以及部分亚洲地区，其中往来中东的 80% 以上的货物还将中转到非洲各地，辐射人口达 13 亿之多。阿联酋每年约有 1200 亿美元的商品中转到伊朗、巴基斯坦、沙特及其它中东和非洲国家。

1.5.10 铝矿冶炼

阿联酋的炼铝业闻名全球，行业龙头阿联酋全球铝业公司（Emirates Global Aluminum）是全球最大的优质铝材生产商之一，经营铝矿开采及炼铝，掌握行

业上下游重要环节。阿联酋全球铝业拥有几内亚氧化铝公司，几内亚目前是世界上最大的铝土矿资源国家，铝土矿从几内亚开采后运往阿联酋的铝精炼厂，每年氧化铝产量约 200 万吨以上。2019 年公司产能 260 万吨，位列全球第七，市场推算阿联酋全球铝业公司产量占国内市场的 6 成、占全球市场的 4%。2018 年，铝业对阿联酋经济贡献为 200 亿美元，占国内 GDP 的 1.4%，提供就业岗位 60950 个。

1.6 对外贸易

阿联酋希望把国家打造成全球最开放的经济体之一，因此积极参与国际贸易体制，早在 1994 年已签订关贸总协议（GATT），并在 1996 年加入世界贸易组织（WTO），自 2007 年开始全面履行承诺的义务。

除了世界贸易组织外，阿联酋也是多个国际组织成员，包括石油输出国组织（OPEC）、国际货币基金组织（IMF）、国际原子能机构（IAEA）、海湾合作委员会（GCC，简称海合会）、大阿拉伯自由贸易区（GAFTA）、亚洲基础设施投资银行（AIIB）。

阿联酋与不同国家或地区签订多个区域协议。例如，与新加坡和欧洲自由贸易联盟（EFTA，包括瑞士、挪威、冰岛、列支敦士登四国）签署自贸协定；与新西兰草签自贸协定；与日本、中国、欧盟、印度、巴基斯坦、土耳其、澳大利亚、韩国和南美洲多国商讨双边贸易协议。

中国商务部资料显示，阿联酋是全球签署避免双重征税协议数量第二多的国家，所签免税协议的数目同时也是阿拉伯国家之冠。1989 年至 2020 年，阿联酋共签署 251 项协议，其中 117 项是避免双重征税协定。

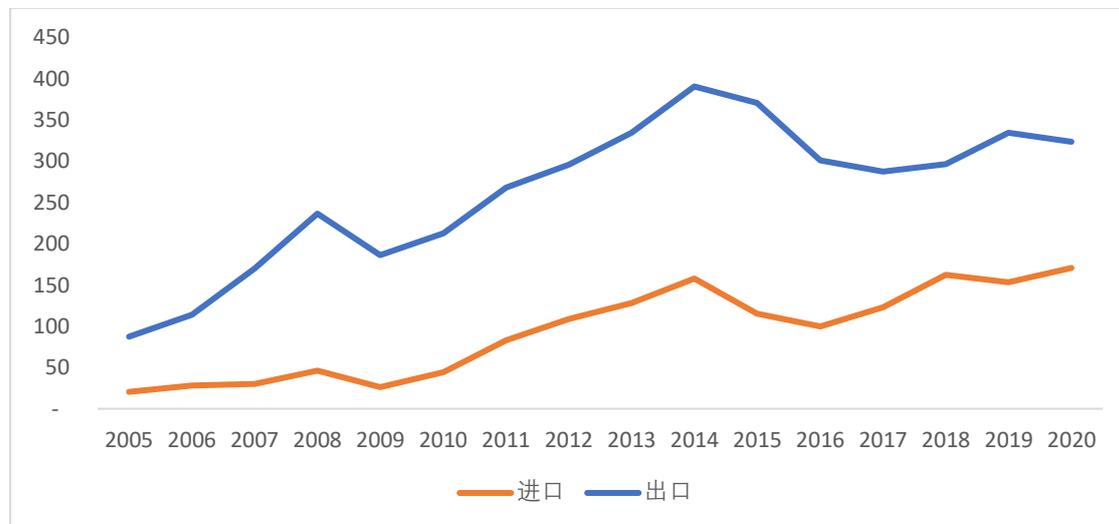
1.6.1 外贸概况

世界银行数据显示，阿联酋 2021 年出口额达 4250 亿美元，同比增长 27%；进口额 3194 亿美元，同比增长 29%。

2021 年，阿联酋非石油出口的最大目的地是亚洲（41.3%）、海合会国家（21.7%）和欧洲（15.1%）。其中，印度（13.8%）、沙特阿拉伯（11.4%）、瑞士（8.2%）、香港（7.8%）和阿曼（4.8%）是阿联酋的前五大单一出口市场。亚洲（45.5%）和欧洲（19.7%）是阿联酋最大的进口来源地。以国别计，中国

(19.2%)、印度 (7.2%)、美国 (6.2%)、日本 (4.0%) 和土耳其 (3.5%) 是阿联酋前五大进口来源国。

图 1-16 阿联酋进出口额 (亿美元)



数据来源: CEIC 数据库

表 1-3 2021 年阿联酋主要出口产品

| 产品类别 | 出口额 (亿美元) | 占比 |
|-------------|-----------|-------|
| 包括石油在内的矿物燃料 | 1213 | 55.7% |
| 宝石、贵金属 | 461 | 21.2% |
| 铝 | 79 | 3.6% |
| 塑料, 塑料制品 | 73 | 3.3% |
| 铁、钢 | 34 | 1.6% |
| 机械, 包括计算机 | 30 | 1.4% |
| 电气机械、设备 | 30 | 1.4% |
| 铜 | 26 | 1.2% |
| 有机化学品 | 24 | 1.1% |
| 盐、硫磺、石材、水泥 | 21 | 1% |

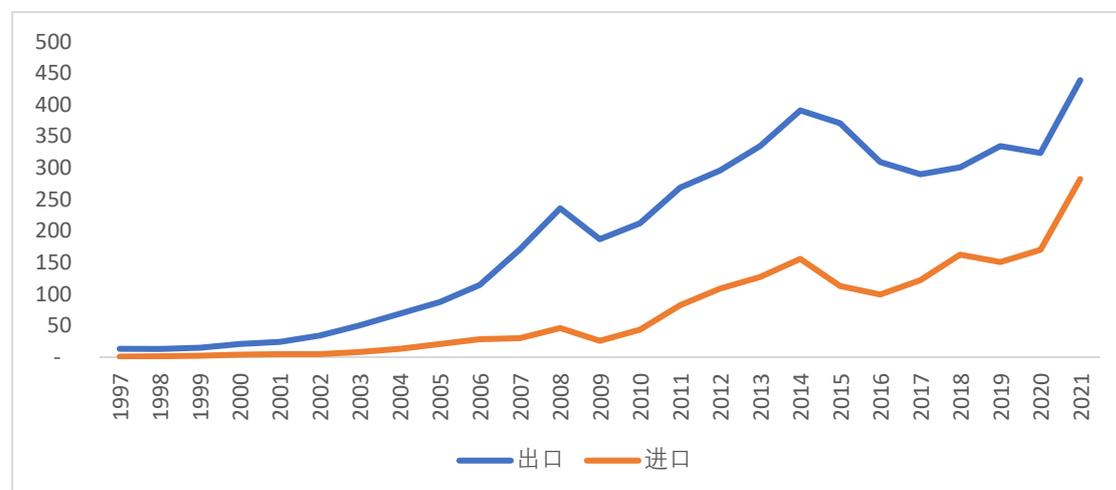
数据来源: <https://www.worldstopexports.com/uaes-top-10-exports/>

1.6.2 中阿贸易

中阿双边贸易发展迅速, 中国对阿联酋的出口总额从 1997 年的 13 亿美元

增长到 2021 年的 439 亿美元，进口总额也从 1997 年的 8000 万美元增长到 2021 年的 281 亿美元。在中阿贸易中，中国一直保持顺差。中国商务部的数据显示，2021 年，中阿贸易总额为 723.6 亿美元，阿联酋是中国在全球的第 25 大贸易伙伴。

图 1-17 中国对阿联酋进出口贸易（亿美元）



数据来源：CEIC 数据库

中国海关数据显示，中国对阿联酋出口商品主要类别包括：（1）机器、机械器具、电气设备及其零件；录音机及放声机、电视图像、声音的录制和重放设备及零附件；（2）纺织原料及纺织制品；（3）贱金属及其制品；（4）化工产品；（5）塑料、橡胶及其制品；（6）车辆、航空器、船舶及有关运输设备；（7）石料、石膏、水泥、石棉、云母及类似材料的制品；陶瓷产品；玻璃及其制品；（8）鞋、帽、伞、杖、鞭及其零件；已加工的羽毛及其制品；人造花；人发制品；（9）光学、照相、电影、计量、检验、医疗或外科用仪器及设备、精密仪器及设备；钟表；乐器；上述物品的零件、附件；（10）矿产品。

中国从阿联酋进口商品主要类别包括：（1）矿产品；沥青等；（2）塑料及其制品；橡胶及其制品；（3）化工产品；（4）贱金属及其制品；（5）动、植物油、脂及其分解产品；精制的食用油脂；动、植物蜡；（6）食品；饮料、酒及醋；烟草、烟草及烟草代用品的制品；（7）天然或养殖珍珠、宝石或半宝石、贵金属、包贵金属及其制品；仿首饰；硬币；（8）机器、机械器具、电气设备及其零件；录音机及放声机、电视图像、声音的录制和重放设备及零附件；（9）木浆及其他纤维状纤维素浆；纸及纸板的废碎品；纸、纸板及其制品；（10）纺织原料及纺织制品。

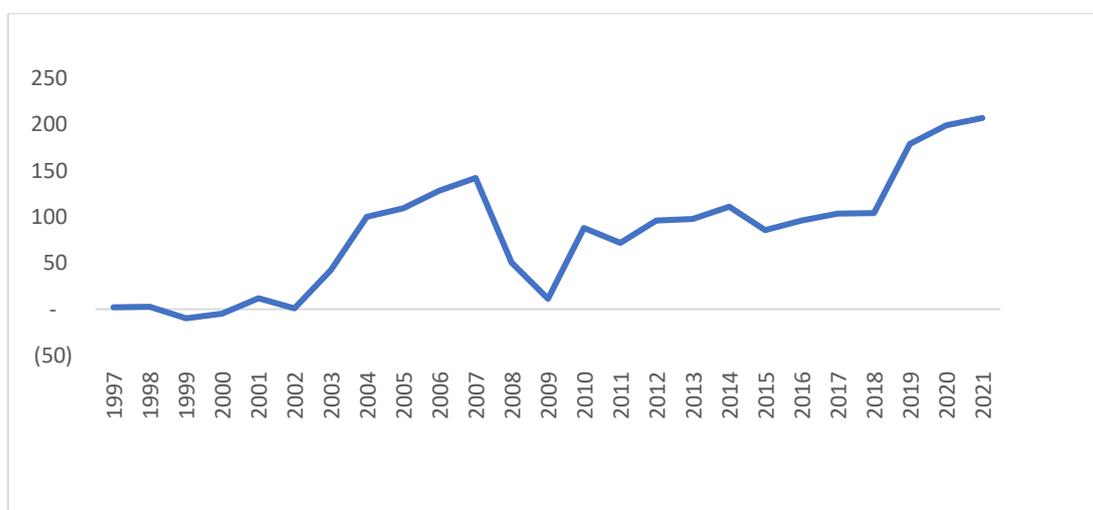
1.7 双向投资

1.7.1 吸收外资

联合国贸易和发展会议的数据显示，2021 年阿联酋吸引外国直接投资流量为 206.7 亿美元，占 GDP 约 5%；截至 2021 年底，阿联酋吸引外资存量为 1715.6 亿美元。

阿联酋吸收的外国投资主要来自瑞士、英国、印度、美国、法国、奥地利、日本、沙特、科威特和荷兰等。

图 1-18 阿联酋吸收外国直接投资流量（亿美元）



数据来源：CEIC 数据库、联合国贸易和发展会议（UNCTAD）

2021 年，阿联酋是海合会国家中吸引外国资本和外国直接投资额最多的国家。在阿联酋投资的国际跨国公司涵盖批发零售、房地产、金融服务和保险以及采矿等多个行业。在油气领域，有中石油、埃克森美孚、BP、道达尔、日本国家石油公司、韩国国家石油公司等各国巨头；在金融领域，有汇丰银行、渣打银行、德意志银行等国际大银行；在新能源领域，有晶科、法国电力、第一太阳能。阿联酋经济部长表示，目前全球 20% 的跨国集团将地区商业总部设在阿联酋，表明阿联酋是海湾地区备受外资欢迎的国家。

联合国贸易及发展会议（UNCTAD）发布的《2022 年世界投资报告》显示，阿联酋吸引外国直接投资（FDI）流入的能力在阿拉伯世界中排名第一，在全球排名第 19。2021 年，阿联酋的外国直接投资外流总额为 225 亿美元，在全球排名第 17 位，与 2020 年相比，增长了 19%。

图 1-19 阿联酋对外直接投资(亿美元)



数据来源：CEIC 数据库、联合国贸易和发展会议（UNCTAD）

1.7.2 中阿双向投资

据中国商务部统计，截至 2021 年 6 月，超过 4000 家中国公司在阿联酋开设公司或办事处。中国对阿联酋直接投资总体呈增长趋势，2020 年对阿直接投资流量达到 15.5 亿美元，截至 2020 年底，中国对阿联酋直接投资存量为 92.8 亿美元。但 2021 年中国对阿直接投资流量增长曲线走势发生了变化，对阿直接投资流量下滑至 8.94 亿美元，截至 2021 年底，中国对阿联酋直接投资存量为 98.45 亿美元。

中国对阿联酋的重大投资项目集中在能源、港口、建材、建筑机械。两国成立了一个总额 100 亿美元的共同投资基金。近十年，中国在阿联酋的投资扩展到金融、信息科技、新能源、电子商务等新领域。

图 1-20 中国对阿联酋的直接投资（亿美元）

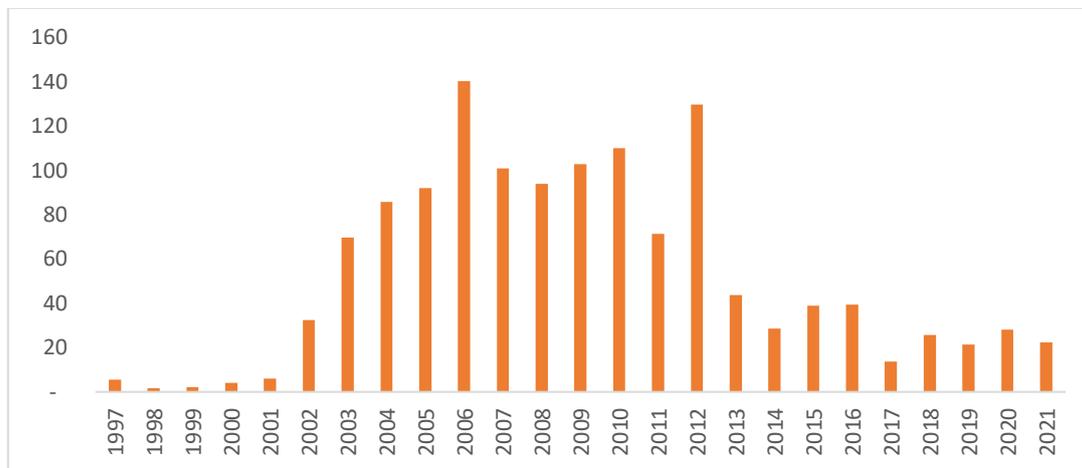


数据来源：CEIC 数据库

阿联酋对中国直接投资总额历年的波幅颇大，金额较少，直接投资的历史

高点是 2006 年的 1.4 亿美元和 2012 年的 1.3 亿美元，近年的低点是在 2017 年的 1400 万美元，之后几年维持在 2000 万美元以上。

图 1-21 阿联酋对中国的直接投资（百万美元）



数据来源：CEIC 数据库

中国商务部的报告显示，阿联酋在中国的投资主要是工业和地产领域，集中在阿联酋本国的传统优势产业。例如在 2008 年 12 月，阿联酋博禄公司（Borouge）投资 2980 万美元在上海奉贤区海港开发区建立工程塑料生产基地，年产复合树脂 5 万吨。2010 年 5 月，博禄与广州市南沙区政府签署协议，在广州南沙建立生产工厂，该工厂于 2012 年中期建成，设计年产复合聚丙烯树脂 10.5 万吨。2014 年，迪拜著名酒店集团朱美拉宣布在华新签 3 家酒店和度假村的管理协议，其在华管理的酒店地产项目已达 8 处。

1.7.3 中阿产业合作

能源一直是中阿产能合作的重点。中央企业在阿联酋布局了多个战略投资。2008 年 11 月，中石油工程建设公司与中石油管道局共同签约承建 IPIC 从阿布扎比至富查伊拉 400 公里的战略油气管道线路项目，并于 2015 年和 2017 年分别中标 ADNOC 曼德和巴布两个大型油田服务项目。

中化 Atlantis 是中国石油企业在中东地区的第一个独立开发项目，也是中国石油企业在阿联酋的第一个项目。中化 Atlantis 公司 UAQ 气田目前已正式投产，供气年限为 25 年。

2014 年，阿布扎比国家石油公司和中石油国际（香港）公司组建合资公司 Al Yasat，中石油占股 40%，在阿指定陆上和海上合作区块进行油田勘探，合作

区面积 8425 平方公里，其中陆上 7843 平方公里、海上 582 平方公里。2017 年初，中石油成功中标阿布扎比陆上石油区块 40 年特许权项目 8% 股份权益。2018 年 3 月，中石油中标阿布扎比海上石油区块 40 年特许权项目三大区块中两个区块各 10% 股份权益。

2017 年 2 月，中国华信能源有限公司与阿布扎比政府和阿布扎比国家石油公司（ADNOC）签署协议，获得阿布扎比陆上租让合同区块 4% 权益，合同期为 40 年，投资金额 18 亿美元。这是中国企业首次参与阿布扎比陆上油气区块股权权益。

在金融领域，2012 年 1 月 17 日，中阿签署双边货币互换协议，规模为 200 亿迪拉姆（350 亿元人民币），有效期 3 年。2015 年 12 月 14 日，中阿双方续签本币互换协议，互换规模保持不变，有效期 3 年，并规定经双方同意可以展期。此外，中国人民银行还批转阿联酋成为人民币合格境外机构投资者试点国家，投资额度为 500 亿元人民币。

2015 年 12 月 14 日，中阿签署了关于设立中阿共同投资基金的备忘录，标志着中阿基金正式设立。中阿基金总规模 100 亿美元，一期规模 40 亿美元，双方各出资 50%。基金按照商业原则运作，投资方向为传统能源、基础设施建设和高端制造业、清洁能源及其他高增长行业。投资地域以中国、阿联酋以及其他高增长国家和地区为主。

中阿在多个产业上具有合作的机会。作为中阿两国共建“一带一路”重要项目，中阿产能合作示范园已经于 2018 年 5 月动工，将聚焦高端制造、新能源、精细化工、仓储物流、金属加工等领域。

目前，阿联酋也在工业和技术领域推出转型和加速计划，以推动经济的可持续发展。2021 年，阿联酋发布国家工业战略“3000 亿迪拉姆行动”，目标是到 2031 年，工业产值在国内生产总值中达到 3000 亿迪拉姆，设立 13500 家中小企业和项目，增加工业研发至 570 亿迪拉姆，约占国内生产总值的 2%，在全球工业竞争力指数中力争达到世界第 25 名。2022 年，阿联酋启动国家技术转型加速计划，计划旨在到 2031 年开发 1000 个技术项目，对 GDP 产生 1100 亿迪拉姆的影响。计划中主要包括建设工业赋能中心，为行业部门采用先进技术提供基础服务，支持工业领域数字化发展，以及提供先进技术激励计划，支持企业采用先进技术，为其提供各类融资解决方案。

第二章 阿联酋中资企业总体情况

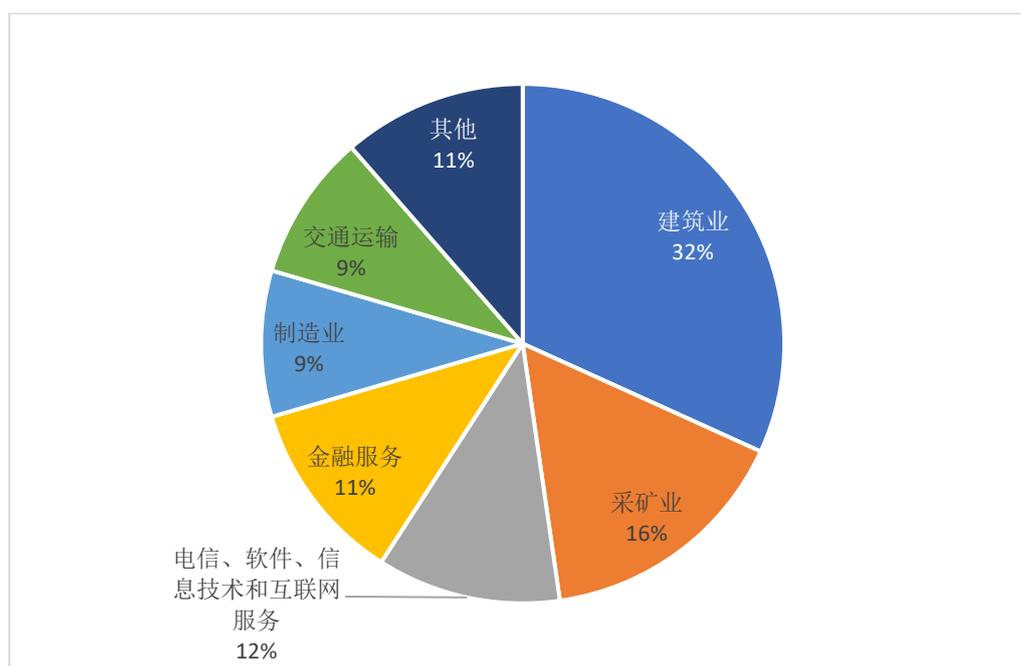
中国商务部数据显示，截至2021年6月，有超过4000家中国公司在阿联酋开设公司或办事处。为深入了解阿联酋中资企业情况，阿联酋中国商会通过问卷形式调研了44家进入阿联酋市场的中国企业。通过访谈形式书面采访了10家驻阿中国企业，包括中国电信、中国建筑、中国石油、中国建材、中远海运、中国电建、中国建设银行、中国银行、中国农业银行和中国工商银行在阿分支机构。受访企业绝大部分为中央企业，资产和营收体量较大，进入阿联酋市场年限较长，对阿联酋市场了解程度较高。受访企业介绍了其在阿联酋的基本情况、投资阿联酋的考虑因素、经营情况、对阿联酋营商环境的评价和建议、在阿面临的机遇、挑战、采取的应对措施以及未来的发展计划等。

2.1 基本情况

2.1.1 集团公司概况

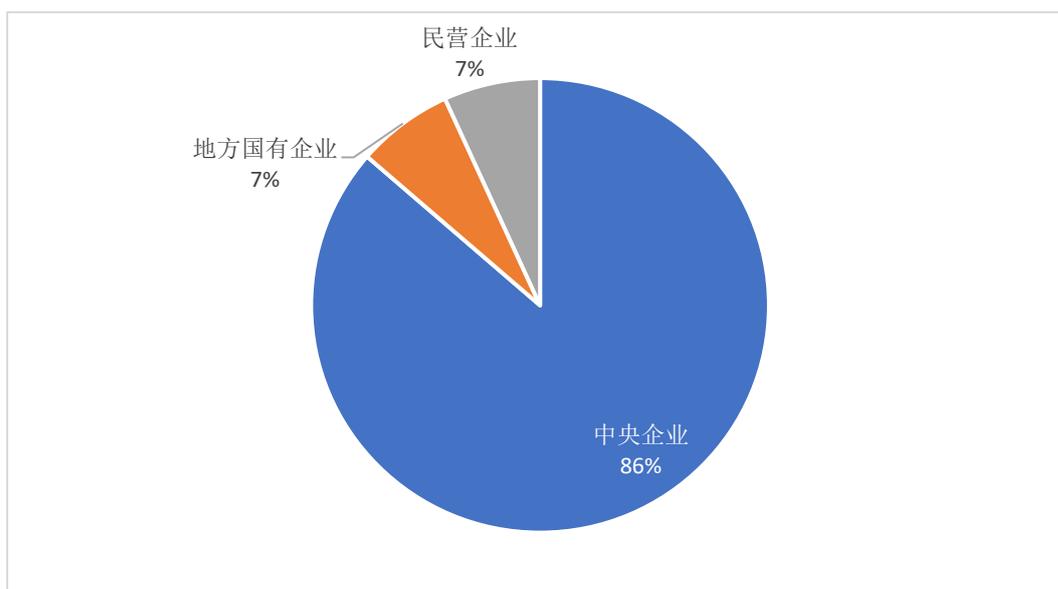
调研显示，32%的受访企业来自建筑行业，16%来自采矿业，12%从事电信、软件、信息技术和互联网服务，11%提供金融服务，9%分别集中在制造业和交通运输，11%来自其他行业，包括综合企业、节能环保和零售等。

图 2-1 受访企业所属行业



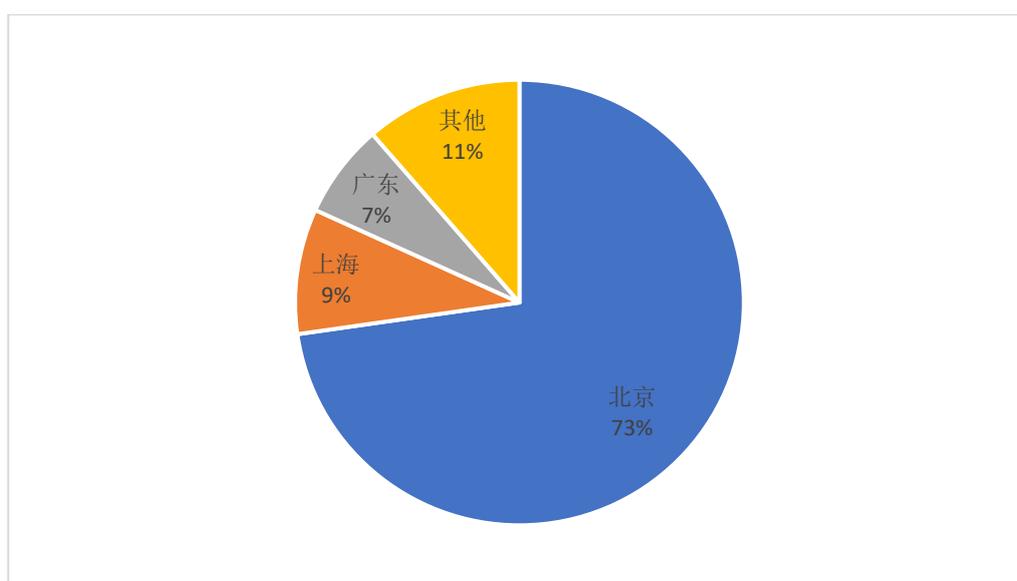
86%的受访企业属性为中央企业，地方国有企业和民营企业各占7%。

图 2-2 受访企业属性



由于绝大部分受访企业为中央企业，因此总部设立在北京的占比高达 73%，其次为上海（9%）和广东（7%）。其他受访企业总部则分布在江苏、河南、山西、黑龙江和香港等地。

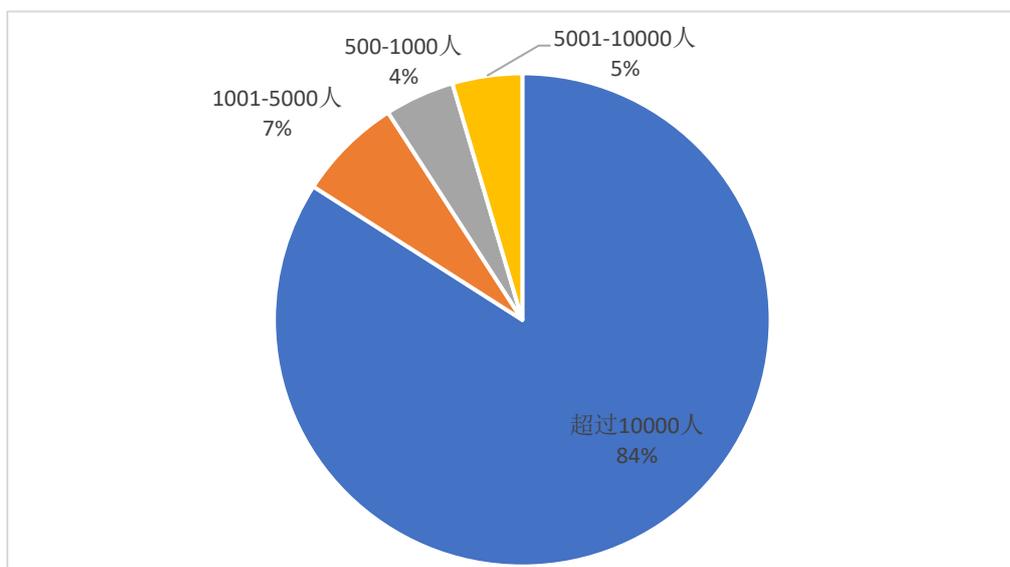
图 2-3 受访企业总部所在地



98%以上的受访企业所属集团年营业收入在 10 亿元人民币以上。其中，93%以上的受访企业所属集团年营业收入超过 100 亿元人民币。

所有受访企业所属集团全球员工数量超过 500 人，84% 的受访企业的所属集团全球员工数量超过 10000 人，员工数量高于中国跨国公司全球员工数量的平均水平，这与绝大多数企业为央企有关。

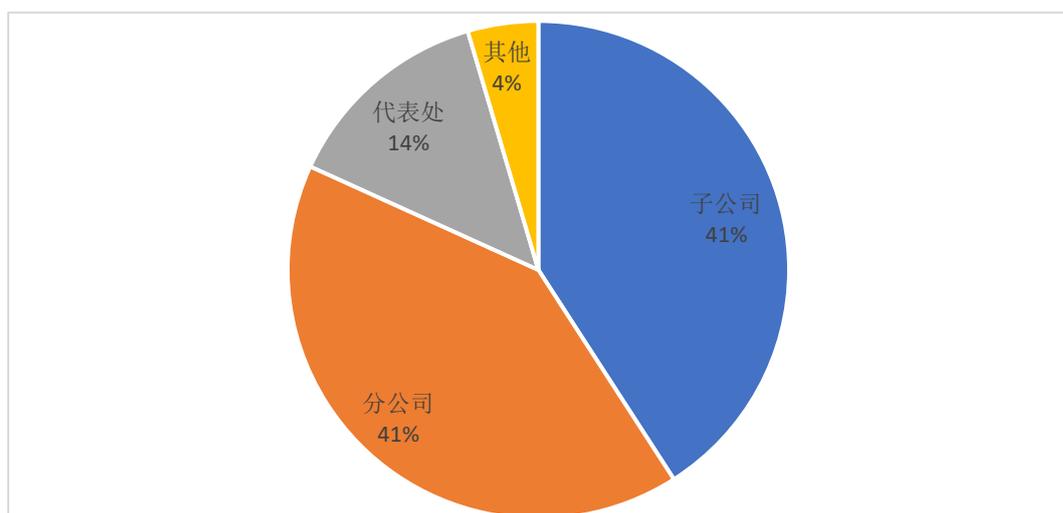
图 2-4 受访企业所属集团全球员工数量



2.1.2 驻阿机构概况

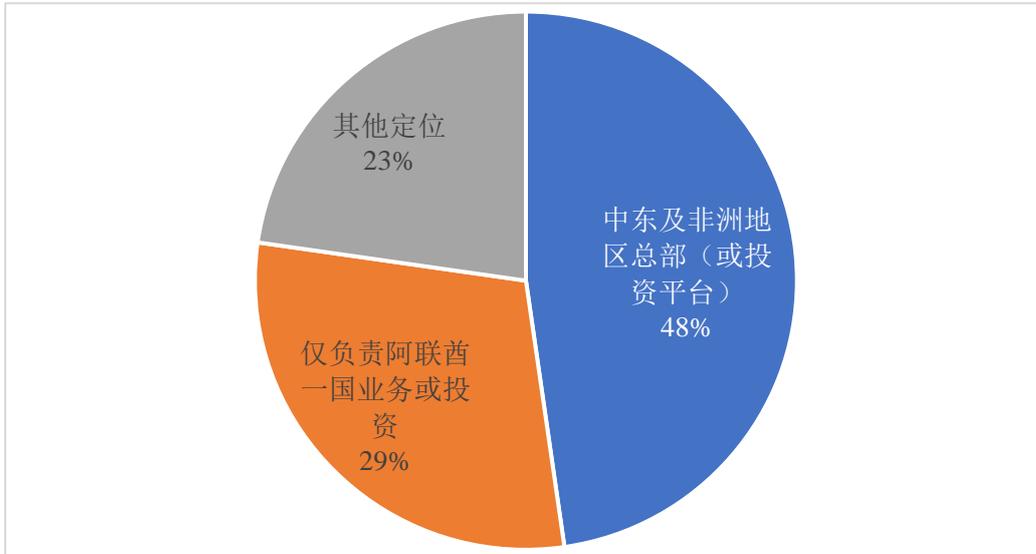
六成以上的受访企业在迪拜设立机构，另有超 1/3 的受访企业选择阿布扎比。受访企业在阿联酋设立的机构多为分公司（41%）和子公司（41%），14% 的公司设立了代表处。

图 2-5 受访企业在阿联酋设立机构的法律类型



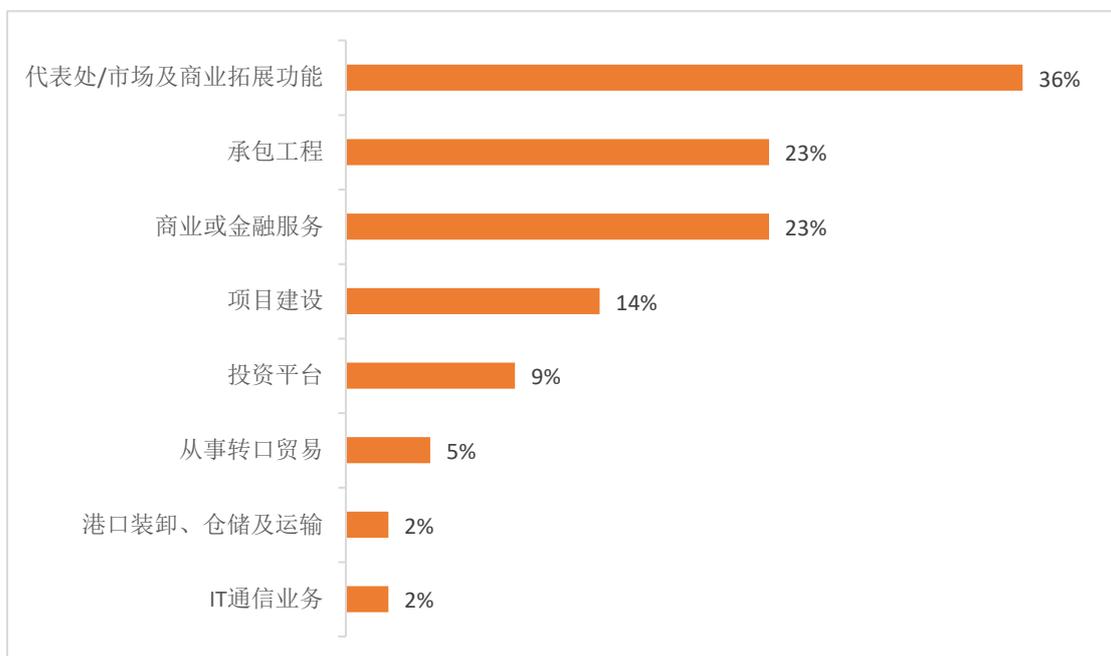
48%的受访企业在阿联酋设立机构是服务于中东及非洲地区，29%的企业仅在阿联酋一国拥有业务或进行投资。

图 2-6 受访企业在阿联酋机构在集团中的定位



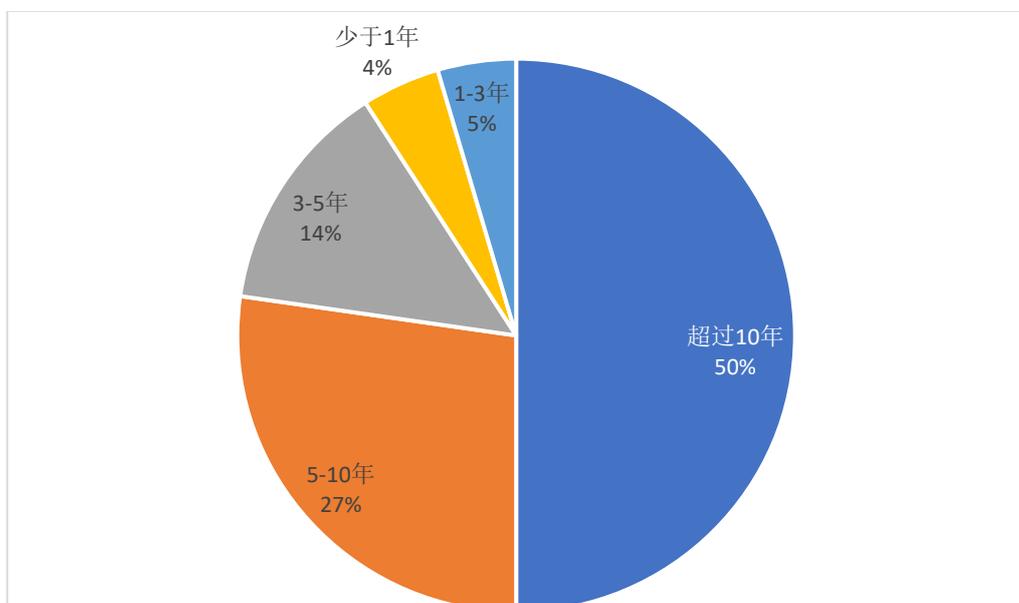
超过 1/3 的受访企业在阿联酋设立的机构主要职能为市场及商业拓展或代表处，承包工程、提供商业或金融服务的企业均为 23%。其他职能还包括项目建设（14%）、投资平台（9%）、转口贸易（5%）、港口装卸、仓储及运输（2%）和 IT 通信（2%）。

图 2-7 受访企业在阿联酋的主要业务职能



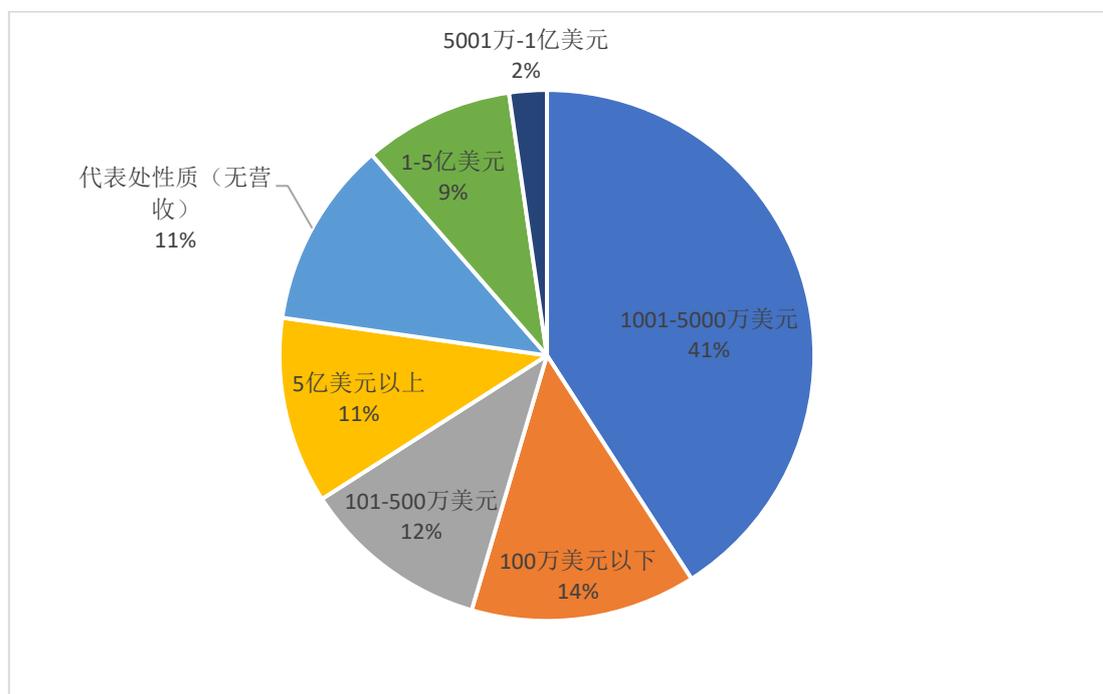
有一半受访企业在阿联酋经营已超过 10 年，近 3 成企业介于 5 年至 10 年。有 4% 的企业在阿联酋设立时间不足一年。

图 2-8 受访企业在阿联酋设立机构的时间



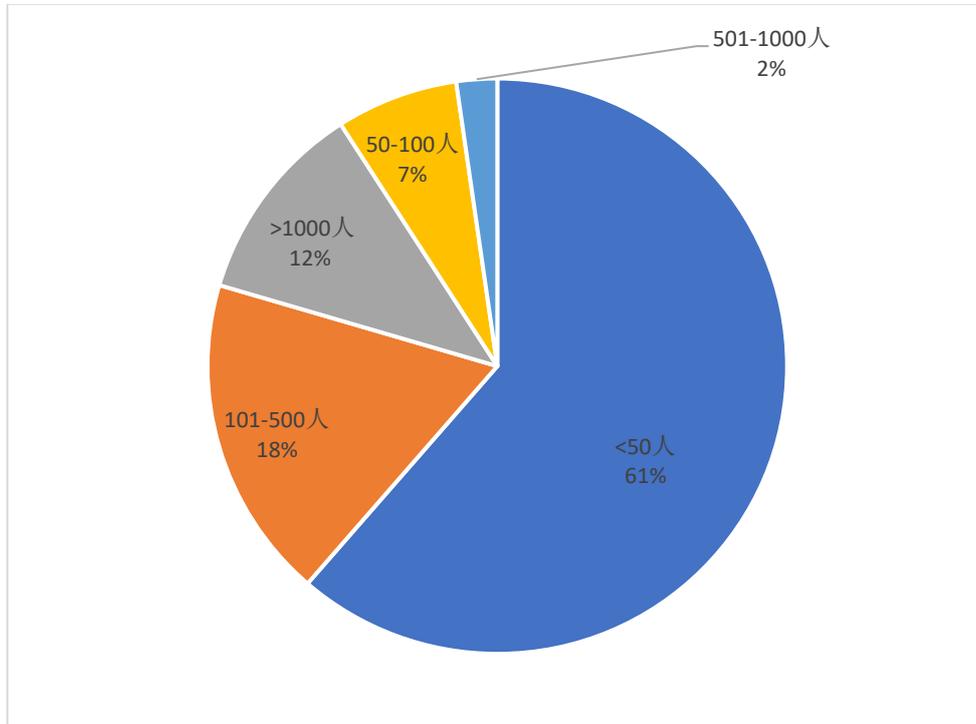
20% 的受访企业在阿联酋企业年营业收入超过 1 亿美元，其中 11% 的企业营收规模超过 5 亿美元。四成左右的企业全年营收总额在 1001 至 5000 万美元区间。同时，11% 企业在阿联酋仅设立代表处，故并不产生收入。

图 2-9 受访企业在阿联酋的年营收规模



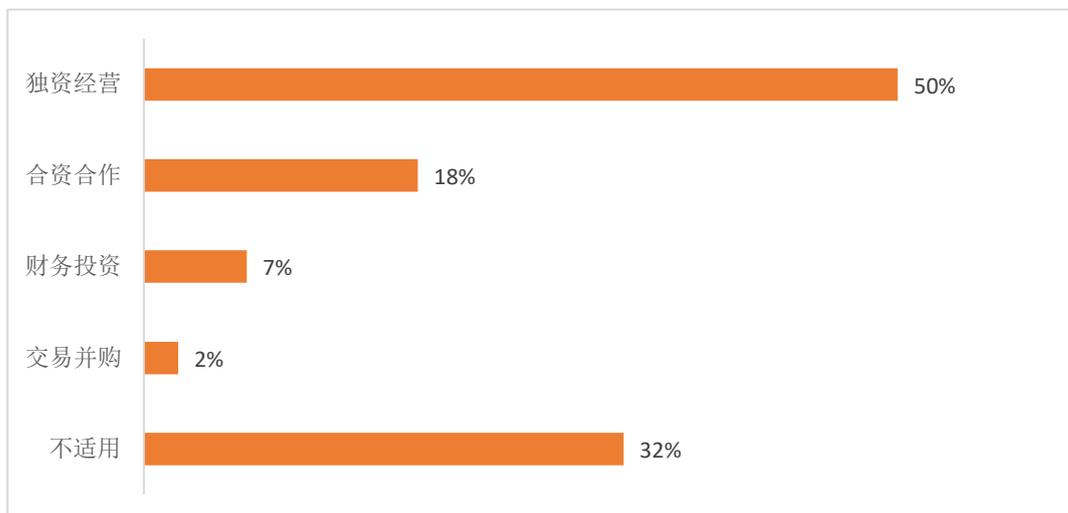
超 2/3 的受访企业在阿联酋的员工规模较少，62%的企业员工数量不足 50 人，有近 2 成的企业员工人数在 101-500 人，11%的企业超过 1000 人。

图 2-10 受访企业在阿联酋的员工数量



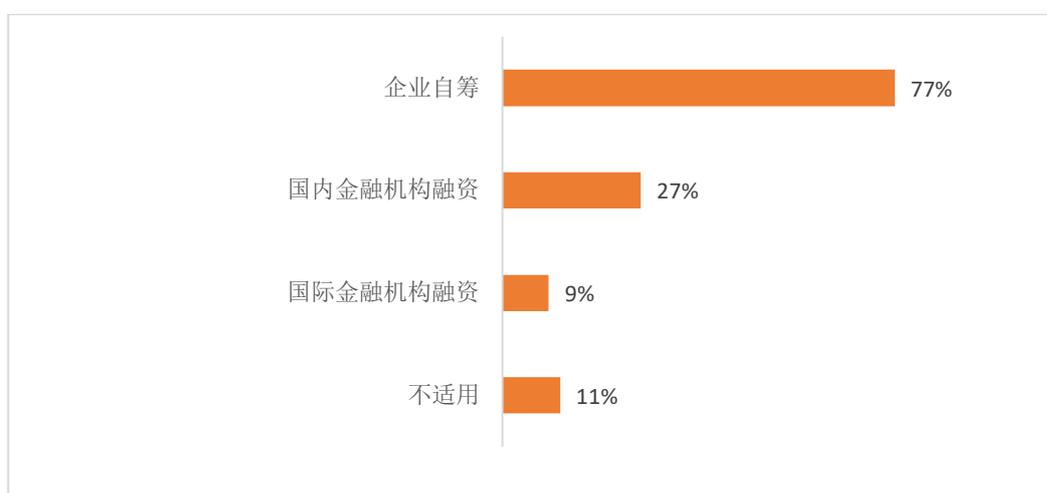
有一半的受访企业在阿联酋的投资方式为独资经营，18%的企业为合资合作，32%的企业选择不适用，主要是由于该企业从事基础设施建筑、采矿、金融或技术服务，履行工程建设、或业务拓展职责。部分受访单位为代表处，并不产生收入。约 9%左右的企业同时选择了 2 个选项以外，其他受访企业均为单选。

图 2-11 受访企业在阿联酋业务投资的主要方式



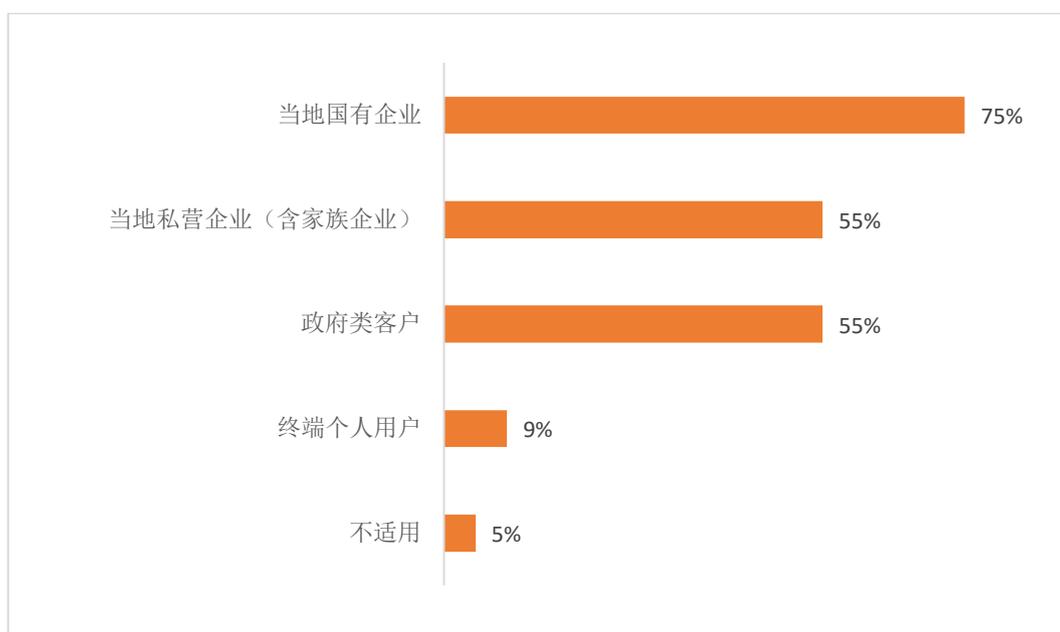
除不产生收入的受访企业（11%）外，77%的受访企业的资金均来自企业自筹，27%的受访企业会从国内金融机构融资，仅 9%的企业会选择从国外金融机构融资的方式在阿联酋投资。超 2 成的企业选择两种以上融资方式，其中，两家企业选择了 3 种方式，1 家企业同时选择了国内、外金融机构融资。

图 2-12 受访企业在阿联酋投资的资金主要来源



关于企业在阿联酋的主要服务客户构成，6 成以上的受访企业进行了多选，其中近 30%的企业选择了 3 个选项以上。3/4 的受访企业在阿联酋的主要服务客户群体为当地国有企业；服务于当地私营企业（含家族企业）或政府类客户的各占 55%，个人用户仅占 9%。

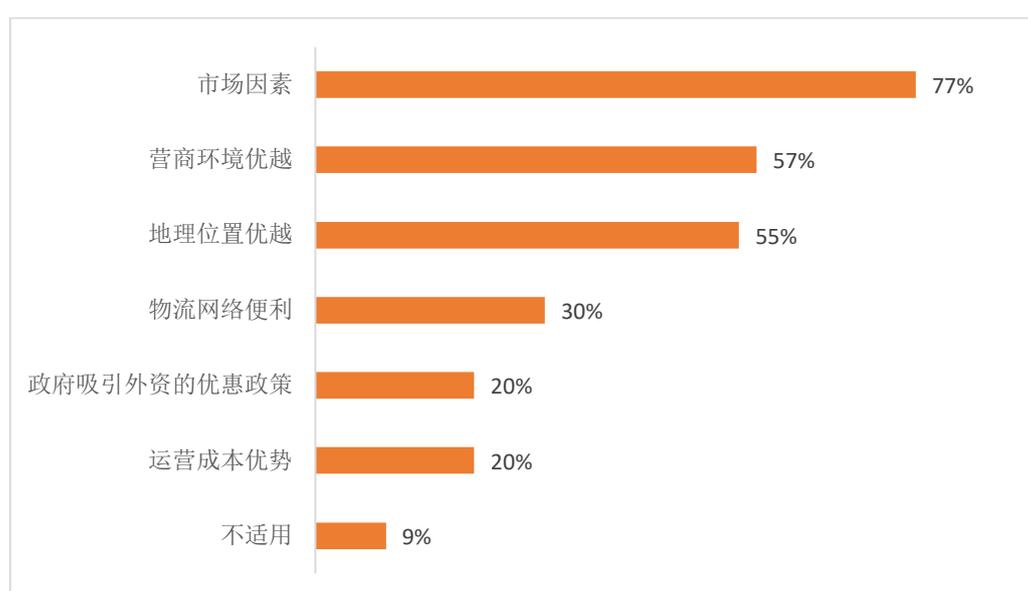
图 2-13 受访企业在阿联酋的主要客户群体



2.1.3 投资考量因素

市场因素是影响受访企业选择在阿联酋投资最重要的考量因素（77%），包括市场潜力规模、客户购买力等。“营商环境优越”（57%）、“地理位置优越”（55%）、“物流网络便利”（30%）也是吸引中资企业在阿投资的主要因素。“政府吸引外资的优惠政策”和劳动力、原材料等“运营成本优势”分别吸引了 20% 的公司选择投资。超过半数的企业选择了至少三个因素，有 14% 的企业选择了全部优势因素。也有 9% 的建筑业企业从事项目选择了不适用。

图 2-14 受访企业选择在阿联酋投资的主要原因



部分受访企业分享了投资阿联酋的主要考虑因素。

中国石油：阿联酋积极参加共建“一带一路”，是我国在中东地区重要的战略合作伙伴。阿联酋内政保持稳定，政治经济发展环境企稳向好。阿联酋依靠石油资源与多国紧密合作，是中东地区高端市场。阿联酋法制相对健全，市场化程度和透明程度较高，建设资金来源多样，项目建设方式也相对多元。阿联酋重视发展创新经济、知识经济，旨在打造成全球绿色经济先锋，与中国产业发展方向和优势契合度较高。

中国电信（阿联酋）有限公司：随着“走出去”战略的推进以及“一带一路”倡议的加快落实，阿联酋辐射中东非洲的优越区位优势、中阿良好的双边关系和商界良性互动、阿联酋国家多元经济发展战略和巨大的市场潜力是中国电信在阿联酋设立分支机构（即承担区域性中心职责）的主要考虑因素。此外，

阿联酋政府“面向未来 50 年发展战略”高度重视电信通讯行业和数字经济，这也是中国电信投资阿联酋的重要考虑因素。

中建中东有限责任公司：阿联酋地理位置优越，是中东地区的金融中心，贸易辐射中东和非洲市场，海陆空运输都非常便利。政府尤为重视招商引资，为外资企业提供诸多便利。中阿关系紧密，是彼此重要的贸易伙伴。阿联酋免税港仓储期间无需缴纳 5% 关税，转口贸易尤其方便，对周边国家拥有强大的贸易辐射能力。

中远海运（西亚）有限公司：阿联酋是亚洲基础设施投资银行的创始成员国，具有税率低、港口物流便利、配套设施完善、一站式服务和网络化管理水平高的优势，行政服务较为快捷高效，是海湾和中东地区最具投资吸引力的国家之一，迪拜是全球伊斯兰金融的中心。

中国电建：阿联酋重点发展的基础设施、水务（海水淡化）、新能源、储能等领域，与公司“水、能、城”核心主业高度契合。而且阿联酋与中国良好的政治关系、健全的法治环境、良好的营商环境为公司在阿投资的主要考虑因素。

中国银行迪拜分行：阿联酋是连接中东、南亚与非洲地区的枢纽，政治社会稳定，安全形势良好，拥有相对完善的金融服务基础设施，法律制度较为完善，司法体系健全。特别是迪拜国际金融中心作为独立的司法管辖区，建立了以英国普通法为基础的民商事法律体系及独立的法律系统，为外国投资者提供了更加国际、现代、透明、高效的法律保障。

中国工商银行：阿联酋总面积 8.36 万平方公里，总人口 900 多万，属于富裕的海湾合作委员会（GCC）区域，是第一个与中国建立战略伙伴关系的海湾国家。阿联酋整体赋税水平较低，在联邦层面对企业和个人基本上实施无税收政策，无所得税、消费税和中间环节的各种税收。根据世界银行发布的《2020 年营商环境报告》（Doing Business 2020），阿联酋的经商便利程度在 190 个国家和地区中排名第 16 位。同时，阿联酋地处波斯湾咽喉口，交通、运输十分便利，加上安全的政治社会局势和当地政府的适时引导，使得这里成为中东地区贸易集散中心，其辐射面已达北非、中东、南欧和南亚、西亚其他地区。经由此地起飞的“八小时航程”区域可覆盖全球三分之二以上的人口，地理位置的优越进一步促进了其自由贸易、航空、金融、旅游、会展等产业的快速发展。

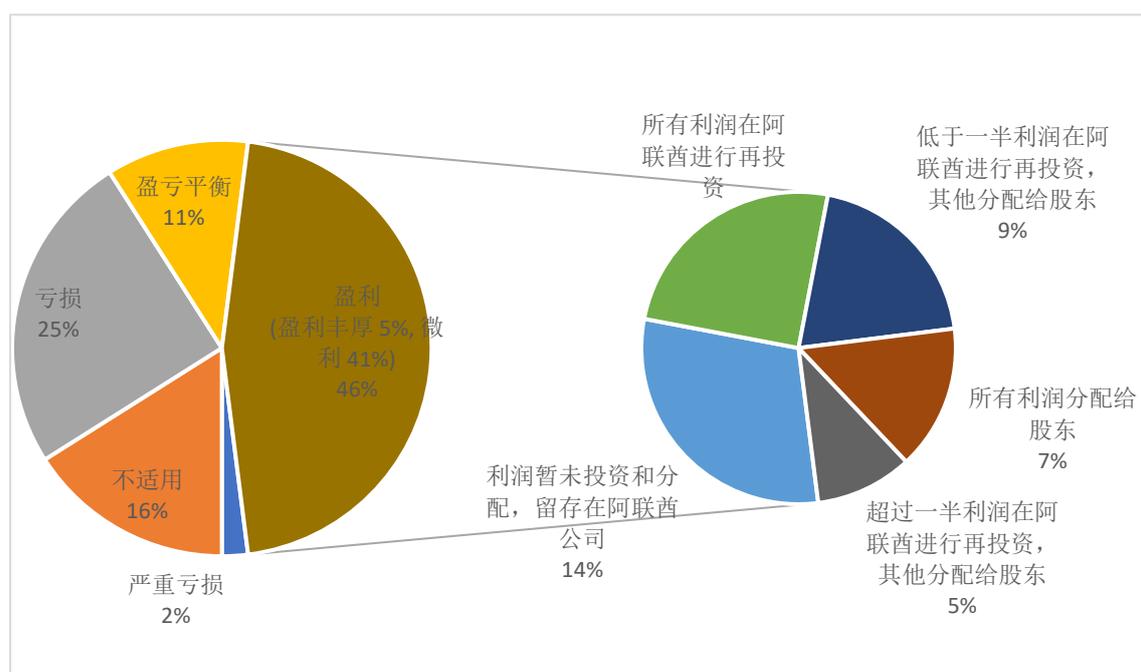
2.2 经营状况

2.2.1 盈利及利润分配情况

约半数的受访企业目前能够达到盈利，其中，盈利丰厚的仅占 5%，实现微利的占 41%。约 1/4 的受访企业处于亏损状态，有一家受访企业严重亏损。

对于盈利的企业，85%的企业均会将利润在阿联酋留存，其中有 11%的企业会将所有利润用于再投资；有 14%的企业所获利润不进行分配，仅有 7%的企业将所有利润分配给股东。

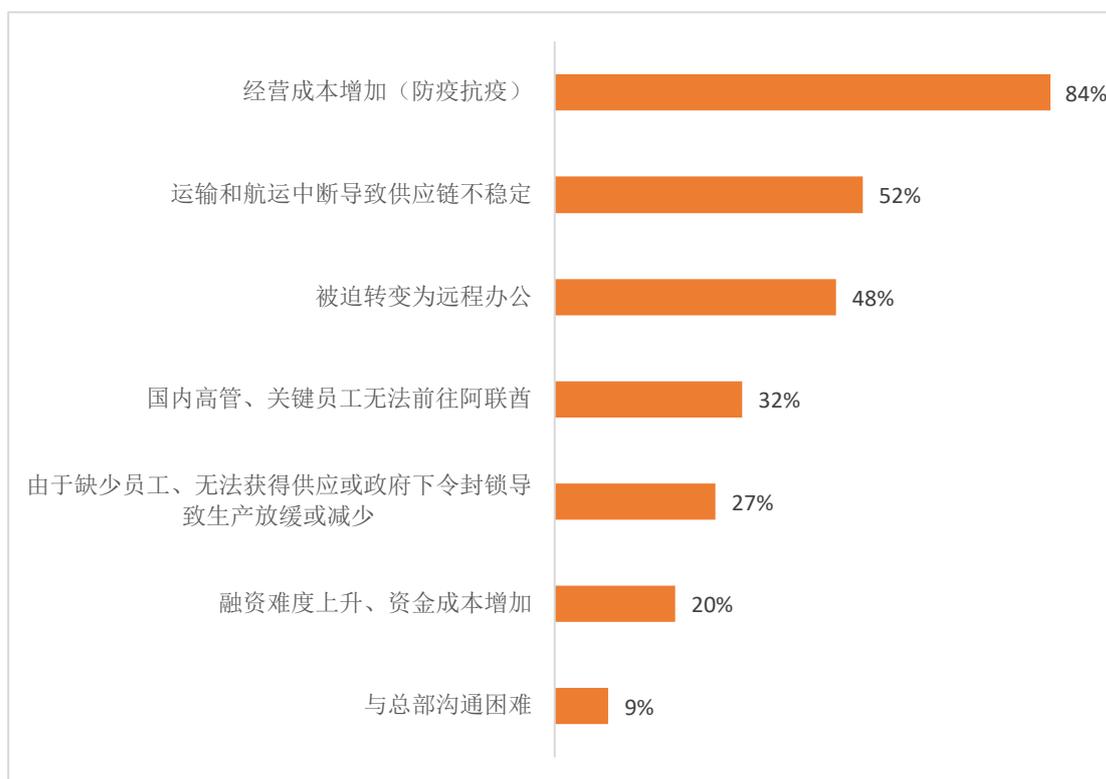
图 2-15 受访企业选择在阿联酋的盈利情况



2.2.2 新冠肺炎疫情的影响及应对

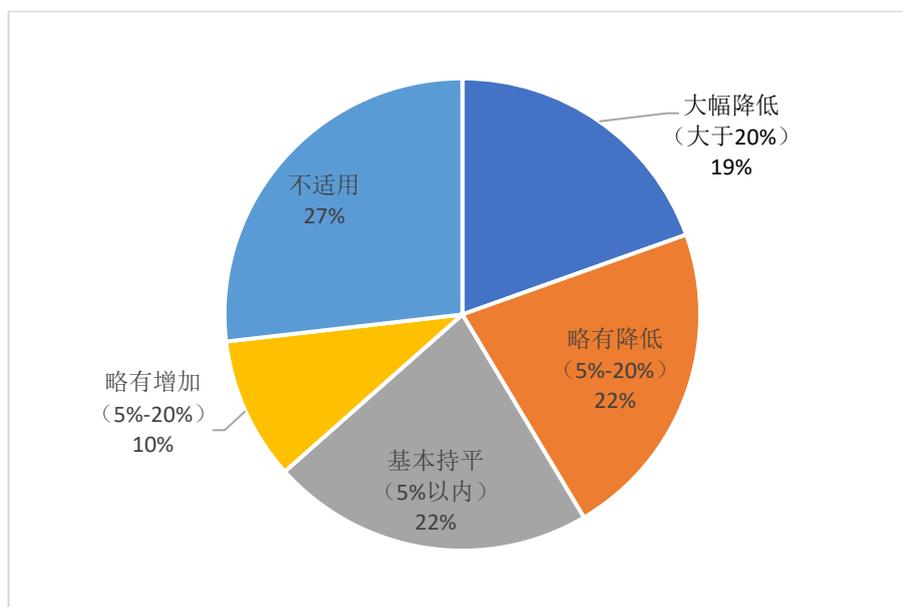
84%的受访企业表示疫情增加了经营成本，52%的企业反映疫情导致运输航运中断，从而导致供应不稳定，约一半企业被迫转为远程办公（48%），三成多公司的高管和员工无法亲身往返阿联酋当地（32%），27%的企业由于员工或供应减少等原因推迟了生产，导致产品生产减少，20%的公司融资难度加重，资金成本上涨。9%的受访者反映当地公司与总部出现沟通困难。可见疫情影响到各行各业的生产、物流、供应链、资金成本、员工交流及沟通等各个环节，对企业造成的冲击值得重视。

图 2-16 新冠疫情对受访企业的影响和冲击



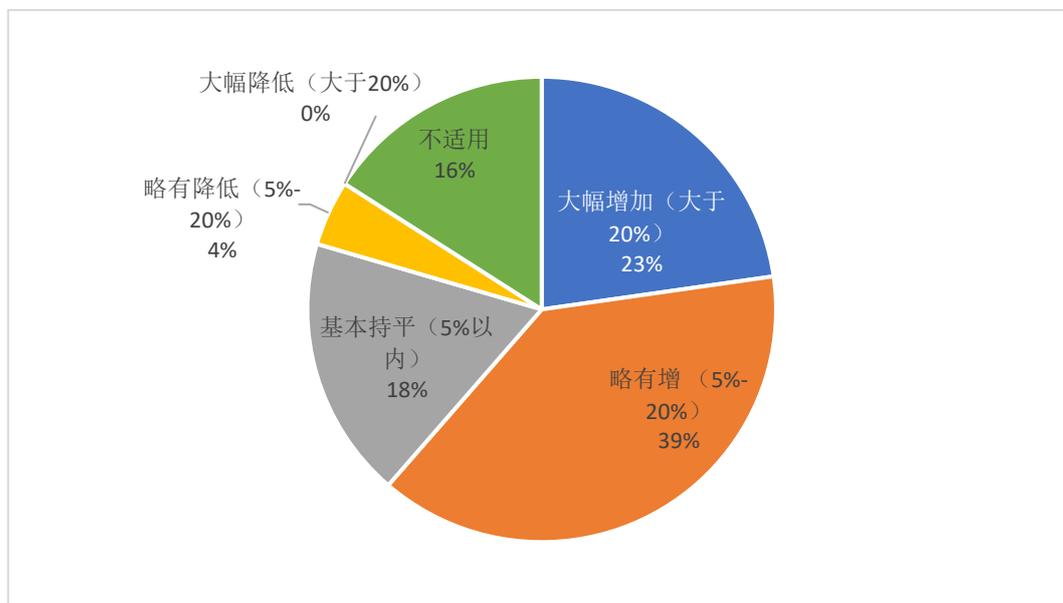
关于疫情是否影响公司的营收，选择“略有降低”和“基本持平”的受访者各占 20%；19%的企业表示收入大幅降低，减幅超过 20%；一成多受访企业表示公司收入不降反升：9%的公司收入略有增加，增幅为 5%-20%；7%的公司营收大幅增加，增幅超过 20%。

图 2-17 受访企业疫情后在阿联酋的营收变化情况



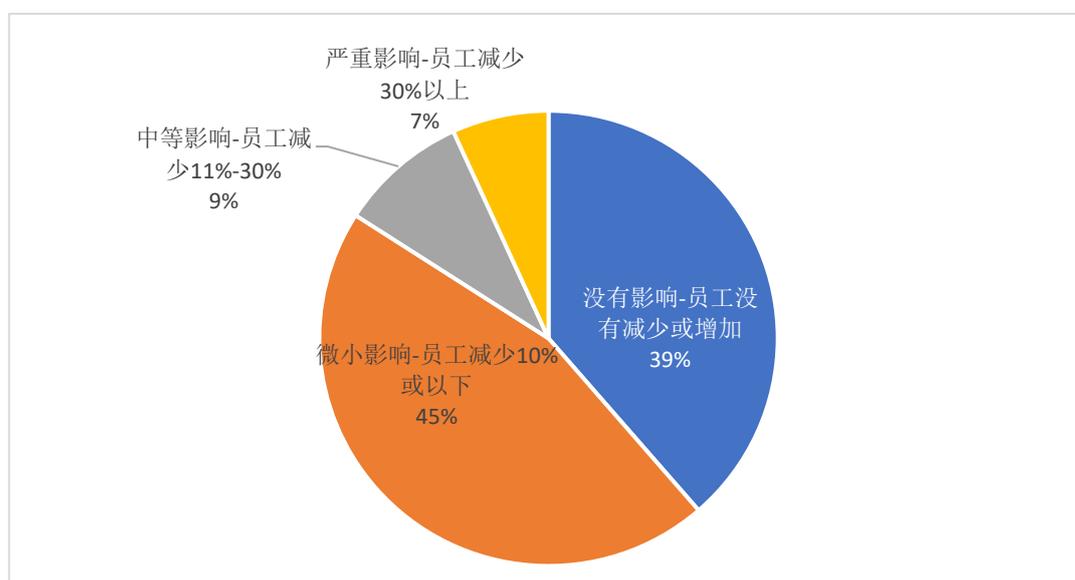
八成受访者表示疫后经营成本有所上升，其中 39%的公司成本略有增加，增幅约 5%-20%；23%的公司成本大幅增加，涨幅超过 20%；18%的公司表示勉强持平，增幅为 5%以内。5%的公司经营成本略微减少。

图 2-18 疫情后受访企业在阿联酋的经营成本变化



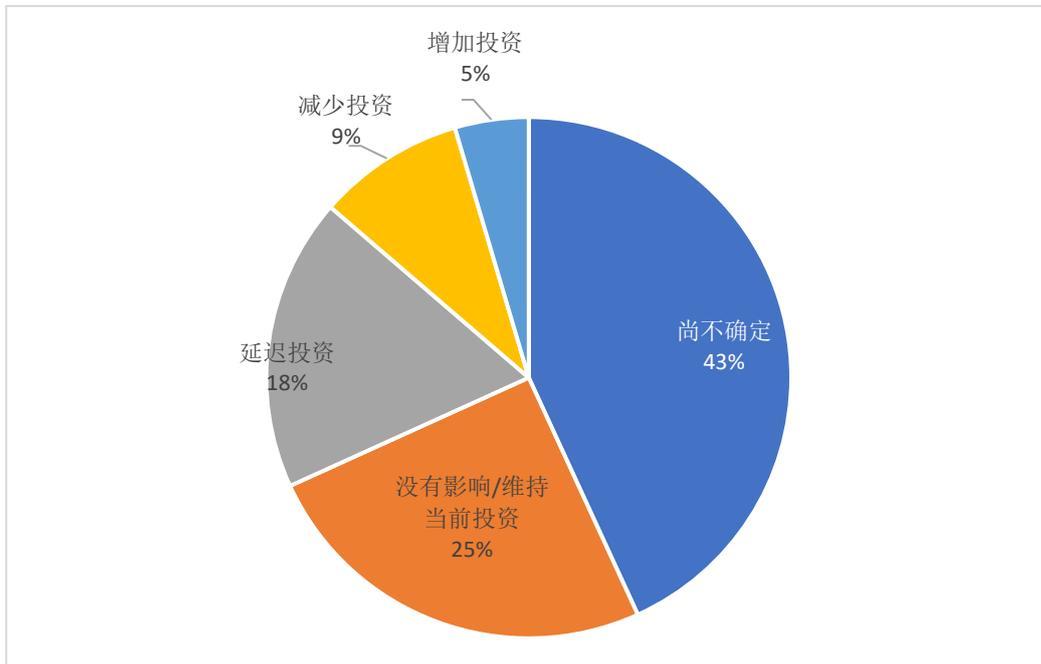
问卷调查结果反映，疫情对在阿中资企业的员工稳定性影响相对轻微，39%的受访企业员工数目没有变化；只有 16%的公司员工减幅较大，其中 9%的公司员工人数减少 11%-30%，7%的公司员工人数减少超过三成。45%的受访企业轻微削减人力，减幅为 10%或以下。

图 2-19 疫情对受访企业在阿联酋的员工稳定性的影响



43%的受访企业目前尚不确定在阿联酋的投资计划是否有变。另外，有 25% 的公司表示原有计划不变，18%表示会延迟投资，9%表示会减少投资，5%表示会加大投资。

图 2-20 疫情是否影响受访企业在阿联酋的投资计划



部分受访企业也分享了疫情对公司的影响情况和公司采取的应对措施。

中国石油：新冠肺炎疫情蔓延初期，阿联酋采取了一系列严格防控措施。受疫情和防疫措施影响，油田生产建设所需的人员及设备动迁滞后、原材料供应出现短缺、部分施工场地受到限制，油田建设进度迟缓；因人员短缺，导致钻机停工，钻井进度缓慢。近期，随着疫情得到有效控制，防控措施逐步放松，但疫情常态化形势下的现场施工资源协调和进度管理难度依然较大。另外，受疫情期间全球原材料价格上涨影响，投资和服务保障业务的成本管控难度增加。

采取的主要应对措施包括：

(1) 针对人员短缺及设备材料到货滞后的潜在问题，督促联合公司优化人员配置，强化后勤组织，保障钻井作业顺利开展，同时督促尽快补充人员；成立承包商管理专项小组，对存在的风险进行识别，加快催交催运，做好部分重点设备材料的运输计划；加强对于管阀配件供应商厂家库存的梳理与调配，协调联合公司合理安排库存料的使用。

(2) 针对成本管控难度加大的问题，按中国石油集团公司的总体部署，全

力推进提质增效价值创造行动，细化工作部署。投资业务各项目牢固树立“一切成本皆可降”的理念，压减成本费用，着力推进提质增效行动方案落实落地。服务保障单位加强采购协调，规范仓储管理，共享安保资源，加大设计变更优化等具体措施，落实“四精”要求，巩固市场的同时，做到效益提升。

(3) 在疫情常态化管理方面，时刻做好“健康、安全和环境”(HSE)理念的宣贯、防护用品的配备及必要的防护措施；加强现场各个部门的协调；做好定期核酸检测及相关的应急预案。

中国建材：疫情形势严峻时期，运输和航运中断导致供应链不稳定，运输价格上涨，国内部分工厂停工停产，对产品国内供应链产生不良影响。建筑项目减少、停滞，各国颁布旅行禁令使国外客户无法进行现场采购，当地市场需求受到影响。对长期在海外工作的员工情绪有影响，外出活动范围受到限制，无法正常回国探亲。

公司在疫情期间积极寻找出路和解决办法。从之前主要找国内供应商，到全球找不同地区相对有优势的供应商。由原来主营传统建材业务，到寻找新型材料和贴近民生的新项目，如新能源汽车、5G 通信设备等，拓展经营范围，创造盈利新模式。安抚员工情绪方面，公司组织员工在本地庆祝各种传统节日以解思乡情，进行团建活动使大家增强凝聚力，督促大家积极参加体育锻炼强身健体，准时发放工资，提供福利让大家没有后顾之忧。

中国建设银行：疫情对阿联酋分行自身业务经营连续性的潜在影响；对分行客户的经营生产、偿债能力可能产生的影响，包括疫情期间航空航天、油气能源等行业需求缩减，导致企业盈利能力下滑，可能对分行资产产生不利影响。

疫情期间分行对可能受影响的业务进行了情景分析和预案准备，在做好运营保障的同时，和境内机构密切配合，对确有困难的客户及时办理贷款展期等，帮助客户共克难关，经营总体保持稳中向好的趋势。

中国电信：由于疫情影响，部分客户业务调整收缩，导致部分业务量一定程度下降。

不断加强现有客户的关系维系，与客户保持紧密沟通，确保满足客户需求；同时不断探索新客户新商机，推动 DICT 业务¹发展，比如云、SDWAN 及安全

¹ DICT 业务指在大数据时代 DT(Data Technology)与 IT、CT 的深度融合。

等产品的业务发展，争取与客户合作；知己知彼，了解友商信息，分析彼此服务与解决方案等的差异，持续优化改进公司的服务质量。

客户拜访方面，前期通过电话、线上视频会议等方式进行客户联系，逐步恢复到部分线下客户拜访，与客户保持紧密沟通，紧跟交付与验收，坚决做好售前售中售后服务，坚持推进业务高质量发展。

中建中东公司：受疫情影响，业主资金状况变差，导致发包额减少，然而市场内承包商数量没有较大变化，导致供过于求，很多承包商盲目压低价格，导致价格竞争越来越激烈。中建中东公司审慎对待每一个项目，充分评估风险。坚持底线管理，做好业主与项目的筛选工作，进行现金流与毛利润的测算，把控好毛利润率的底线。同时，注意跨经济周期的长期长效经营策略的调整，从而有效规避长期经营中可能出现的财务、经营风险。

中国农业银行迪拜国金分行：严格按照总行和使领馆的要求，始终把保护员工的身体健康与生命安全放在首位，保持对疫情严密防控，不麻痹、不松懈，持续提升常态化精准防控和应急处置能力，保安全、保运营。一是进一步细化各项疫情防控工作要求，落实落细各项防疫措施，持续完善疫情防控应急预案。坚持“人”“物”同防，加强办公区消杀及防疫物资保障工作，做好员工健康监测。二是加强员工行为管理，统筹做好员工接续安排及休假安排，力保工作衔接有序、员工队伍稳定。全面落实使领馆提出的“双稳”要求，配合国内疫情防控，持续做好“外防输入”工作。三是做好员工关爱工作。开展好分行管理层与员工谈心谈话，关注员工思想状况及健康状况，积极组织员工参加心理测试及咨询，缓解员工心理压力，做好员工心理安抚和疏导工作。

中远海运（西亚）有限公司：2020-2021年受疫情防控措施的影响，公司大范围采用远程办公，业务运转效率受到一定影响。公司采取的应对措施包括做好物资、设备准备和远程工作组织协同，充分利用各种在线系统，不间断为客户提供及时服务，保证客户服务渠道畅通。

中国电建：疫情对公司在阿联酋的运营产生了以下影响：

(1) 对市场开发及在建项目均有较大影响。受新冠疫情影响，阿联酋工程承包市场下行趋势明显，不少政府发包的大项目推迟；在建项目也因为疫情大大增加了生产要素组织难度，人力动员、材料组织、设备供应等都受到不同程度的影响，项目执行难度加大。

(2) 生产要素价格飙升，项目实施风险加大。大宗商品、物资材料等各类生产要素价格飙升。大量在疫情前投标或在 2021 至 2022 年初投标的项目，目前均入不敷出，项目面临亏损的风险。

(3) 在阿项目履约难，盈利情况较差。疫情持续影响下，人、材、机价格不断走高且动员困难，国际设备和材料供应商工效降低，采购及物流成本显著增加，给项目履约带来了意想不到的困难，项目盈利情况较差。

公司采取了以下措施应对疫情影响：

(1) 坚守底线。受疫情影响，市场环境艰难，但是一些业主依然利用承包商急于获得订单的心理，反复压价，转嫁物价风险、工期风险和设备性能保证风险。面对上述情况，公司始终守住技术、工期和价格底线，努力推动市场回归理性，想尽办法避免被大业主、大开发商牵着鼻子走，防止高质低价贴钱给其搞建设。

(2) 加强合作。公司加强与其他中资企业间合作、“抱团出海”，形成合力，优势互补，共同应对挑战。同时也加强“第三方合作”，拓展合作领域，积极主动寻求第三方合作机会，扩大合作友圈，深度挖掘与各国企业共同发展新动能；推动重点项目合作，包括不同产业链以及项目融资层面的合作等，进一步增加利益交汇点，利益共享、风险共担。

(3) 提升能力。有意识地提升自身国际合作和国际 EPC 履约能力、交付能力、资源整合能力。目前，除新能源外，高端装备核心技术都在欧美日发达国家制造商手里，技术规范标准也掌握在发达国家咨询设计手里。因此，公司应加强与西方国家企业加强合作，通过整合产业链的上下游增值，以获得市场竞争力。

2.2.3 履行企业社会责任

(1) 在抗疫方面

中国银行迪拜分行积极支持两国政府的抗疫工作。在国内疫情初期，物资最为短缺的时刻，克服实际困难，在阿联酋全境寻找防疫物资，筹集采购了医用手套 10 万双发往国内，定点捐赠国内高校，助力抗疫攻坚战；通过阿联酋银行业协会向阿联酋教育部门捐赠资金用于购买阿联酋学校远程教育所需大量便携式电脑及相关设备，保障阿联酋学生在疫情期间学业不间断；向迪拜中国学

校捐赠防疫物资，保障当地华人华侨团体的健康安全。中国银行迪拜分行对于两国抗疫工作的积极支持受到了社会各界的充分肯定和高度评价。中国建行全力支持国内外疫情防控，疫情期间组织员工多渠道采购为国内和迪拜卫生部捐赠各类防疫物资近 8 万件；无偿为当地政府、医疗机构、“一带一路”项目和本地客户等提供国内医疗物资供应商对接，协助当地市场采购国内优质防疫物资。中远海运（西亚）有限公司为当地华侨捐赠国内的防疫物资免费提供场地、装卸设备和人员支持。

中国银行迪拜分行成功举办“中资企业保函索赔及纠纷的应对”线上研讨会，为本地中资企业的业务拓展保驾护航；同时依托全球撮合平台，组织阿联酋企业参与跨境撮合活动，并以线上线下相结合的方式参加中国国际进口博览会等重大国家展会，支持中阿企业互联互通。中国工商银行（简称“工行”）积极利用互联网渠道，成功举办中国国际进口博览会“云招展”中东地区线上推介会、“迪拜优势”线上研讨会、中资企业银企交流会等活动，为企业提供工行智慧和解决方案，携手银企共谋发展。中国工商银行积极参与阿联酋央行纾困行动，根据阿联酋央行出台定向经济支持计划，内容包括向银行提供零利率抵押贷款、批准使用银行的超额资本缓冲、下调中小企业贷款拨备等。积极配合阿联酋央行特殊时期调控政策，协助客户共渡时艰，为稳定经济金融出力。工行的主动作为得到使领馆认可和肯定，并获得中国驻阿联酋大使馆和迪拜总领馆共同颁发的“同心抗疫，创新发展”社会贡献优秀集体奖。

（2）在促进当地产业升级方面

中国银行迪拜分行积极融入当地经济社会发展进程，大力支持基础设施、油气能源、航空电信及主权基金等行业的客户及项目，促进经济多元化转型。中国电信海外运营商和企业客户渠道助推当地生态圈的合作与建设，在阿联酋运营商团队已与多家电信运营商建立业务往来。公司持续强化中东地区的网络资源，在多个方向上对海缆资源做了大幅度的补充和提升，包括阿联酋至吉布提、阿联酋至肯尼亚，阿联酋至新加坡等方向，逐渐配置升级 100G 的资源。哈里发港二期码头项目（CSP Abu Dhabi Terminal）是中远海运集团深度参与“一带一路”建设的重点项目之一。该码头 2021 年、2022 年分别实现吞吐量约 70 万标准箱（TEU）、90 万标准箱（TEU），为当地外贸经济增长做出了积极贡献。2022 年 3 月，中国电信荣获阿联酋阿布扎比港务局集团 MAFNOOD 奖项中的客

户满意度、数字化服务和流程自动化、人工智能和大数据三项大奖。

中国电建在阿联酋承建的阿布扎比塔维勒海水淡化项目部是目前世界上最大的在建反渗透式海水淡化项目，是阿联酋重要的民生工程。项目全部投产后，每日可生产淡水 90 万吨，满足当地近 200 万人口的用水需求，建成后将极大地缓解阿联酋淡水资源的紧张局面，惠及阿联酋民生及当地经济、社会发展。中国电建承建的阿联酋联邦铁路网是海湾六国铁路网的一部分，铁路联通将极大地提高国际间货物进出口和人员交流。此外，中国电建承建的阿布扎比风电示范项目是阿联酋首个风电项目，该项目得到阿联酋政府的高度关注和支持，项目建成后对阿联酋全境风能可利用程度和风能开发的性能指标验证有重要意义。

中国建设银行大力支持阿联酋当地与国计民生相关的行业。分行从政府部门、企业单位等多层次、多维度构建合作关系，重点加大对政府、主权基金、航空、石油和金融等行业的金融服务，提供流动资金贷款、飞机融资等多种形式融资支持，服务本地经济发展。

中国工商银行支持重大合作项目，全力为中阿（联酋）产能合作示范园提供全方位金融服务。工商银行全力支持该园区中资企业发展，及时调配行内力量，为入园企业提供了账户开立、资金结算、融资咨询等金融服务，引导企业使用人民币结算，助力中资企业“走出去”和在阿长远发展。抢抓区域内重点行业，结合阿联酋国家经济发展实际，紧盯石油天然气、基建、机场、港口、电力、新能源、国际贸易、科技和教育等领域，为迪拜机场、阿联酋电信公司、迪拜国家石油公司、阿布扎比发展控股集团公司等重点领域企业及阿联酋联邦铁路项目提供金融服务。

（3）在贡献税收和对当地就业的拉动方面

中国石油通过与 ADNOC 的合作，共同推动雇员国际化水平提升，加强石油专业人才的培训和合作。在中国石油技术专家的传帮带下，培养了一批当地技术骨干，提高了当地雇员的国际化技术水平，为当地社会可持续发展提供了人才动力。

中国建行录用当地雇员（含劳务人员） 31 人次，另外还向阿联酋中国商会提供了若干空缺岗位用于当地社会招聘，帮助解决疫情期间滞留华人就业问题，为拉动当地就业做出了贡献。

中远海运在阿联酋各分支机构共为当地创造就业岗位 300~320 个。

(4) 各类慈善活动

在阿中资企业积极参加各类慈善活动。中国银行迪拜分行积极参与捐资助学、扶贫等公益活动。率先为迪拜中国学校筹建捐款，保障学校的顺利开办；通过长期购买需特殊关爱群体的手工制品的方式支持本地特殊学校发展；向本地贫困人群免费提供 Iftar 开斋食品；向中国云南麻栗坡农村地区捐款支持当地改善饮用水质量。中国建设银行迪拜分行通过“金融+慈善”的创新模式带动全行员工参与到公益事业中，积极响应中国驻阿使领馆、当地政府和商会号召，参与多项社会公益活动，为海外首家中国国际学校--迪拜中国学校捐款 10 万迪拉姆，助力中国教育走出去；参与迪拜政府组织的“10 million meals”、“tallest donation box”、“Safe Water Aid”和“1 billion meals”等公益活动。

(5) 促进双边文化交流

中国银行迪拜分行与其他机构共同发起中阿大型文化交流项目“拥抱中国”，并成为战略合作伙伴，推动两国在文化、教育、科技等相关领域的合作和交流。提升中资企业在当地的社会形象。

2.3 代表企业介绍

2.3.1 中国电信（阿联酋）有限公司

中国电信（阿联酋）有限公司于 2016 年 3 月在阿联酋迪拜互联网城成立，截至目前，共有 48 名员工。迪拜互联网城是外国直接投资自由区，监管机构为迪拜发展局（Dubai Development Authority）。因此，中国电信中东 FZ-LLC 获得了 IT、电信和网络许可证，可在迪拜互联网城向客户提供服务。总部为设在香港的中国电信国际有限公司，为中国电信股份有限公司的全资子公司，母公司为中国电信集团有限公司，为中华人民共和国特大型中央企业。中国电信（阿联酋）有限公司融资模式为自筹。

2.3.2 中建中东有限责任公司

中建中东有限责任公司是中国建筑股份有限公司的主要海外机构之一，于 2005 年 3 月 26 日在迪拜正式成立。经过十多年的努力耕耘，中建中东公司已从最初的棕榈岛别墅项目部发展成为覆盖房建、基础设施、机电安装、油气、钢结构以及融资业务（国内、国际金融机构融资）的综合性承包商，经营范围覆

盖阿联酋各个酋长国，雇员人数达一万人以上。截至 2022 年 5 月，中建中东公司已完成合同价值累计达 129.7 亿美元，在海湾国家承建各类工程 100 余个，为当地经济的发展与人民生活水平的提高做出了积极的贡献。

2.3.3 中国石油

中国石油在中东地区现有 13 个投资项目、17 个服务保障单位，业务遍及 8 个国家，共有中方员工 5000 多人。

2013 年起，中国石油陆续在阿联酋获取 4 个原油上游投资项目，分别是阿布扎比陆海项目、阿布扎比陆上项目、阿布扎比乌姆沙依夫-纳斯尔油田开发项目、阿布扎比下扎库姆油田开发项目，业务涉及原油勘探、开发和销售等，原油日产规模合计约 250 万桶/天。

中国石油在阿联酋的服务保障业务涵盖油气贸易、工程技术、工程建设、装备制造、科研后勤等领域，共有中方员工 1000 余人，当地雇员 4000 余人，当前正在执行的工程承包服务合同额约 25 亿美元。

2.3.4 中国建材国际阿联酋公司

中国建材国际阿联酋公司是世界 500 强企业中国建材集团外贸综合服务平台的重要组成部分，是中建材海外经济合作有限公司的全资子公司。公司立足于贸易、仓储物流，年收入 10 亿元人民币左右，利润约 800 万元人民币，现有员工 45 人，2004 年在阿联酋迪拜杰贝阿里自贸区注册成立，2011 年开工建设迪拜海外仓，并于 2013 年建成并投入使用。

2.3.5 中远海运（西亚）有限公司

作为中国远洋海运集团（COSCO）海外直属公司之一，中远海运（西亚）有限公司（COSCO Shipping West Asia FZE）由原中远西亚有限公司和中国海运（西亚）控股有限公司重组成立，于 2016 年在迪拜杰布阿里自贸区（JAFZA）成立。

中国远洋海运集团（简称“中远海运”）在西亚地区投资的相关机构包括：中远海运（西亚）有限公司；集团所属集装箱、港口、物流板块分别在当地投资成立了中远海运集运（西亚）有限公司（2016 年 11 月运营）、中远海运港口阿布扎比码头有限公司（2018 年 12 月运营）、中远海运物流（西亚）有限公司

(2005年3月运营)。集团所属相关分支机构员工共约340人。中远海运(西亚)有限公司负责中国远洋海运集团在西亚地区所属相关机构的业务协调。

中远海运在当地的融资模式主要包括自筹(譬如,中远海运(西亚)有限公司、中远海运集运(西亚)有限公司均为100%控股)及外国公司入股(譬如,中远海运集运(阿联酋)有限公司、中远海运物流(西亚)有限公司中方股份均占49%,外方股份占51%)。

2.3.6 中国电建

自2008年进入阿联酋市场以来,中国电建已在阿经营14年,共签约8个项目,累计合同额13.05亿美元,融资模式为业主自筹以及外国公司投资。受市场竞争情况以及新冠肺炎疫情影响,除个别项目外,大多数项目处于亏损状态。

目前,公司及8家子企业在阿联酋有29家驻外机构,注册地址集中在迪拜、阿布扎比,因经营需要,在富吉拉、拉斯海马也注册了分公司,在阿员工共3409人,在阿中方员工多来自山东、江西、四川、浙江等地。

2.3.7 中国建设银行迪拜国际金融中心分行

中国建设银行迪拜国际金融中心分行是建设银行在中东地区设立的首家分支机构,地处迪拜国际金融中心,业务覆盖中东及北非地区,重点经营阿联酋、沙特及卡塔尔市场。拥有迪拜金融服务管理局(DFSA)核发的最高等级“一类许可”业务牌照,服务限于公司机构类专业客户,不能接收当地市场存款以及当地货币迪拉姆业务,主要业务包括存款、贷款、贸易融资、金融市场等业务,融资模式包括自筹、国内金融机构融资、国际金融机构融资等。所属行业为金融服务业,企业属性为央企,2013年成立至今在阿经营已近10年,多年保持资产、利润及各项指标稳健增长,资产总规模50亿美元左右,雇员40人左右。

2.3.8 中国银行

中国银行于2012年进入阿联酋市场,目前在阿联酋有两家经营性机构分别为中国银行迪拜分行和中国银行阿布扎比分行。

中国银行迪拜分行:2012年,中国银行在迪拜国际金融中心成立了第一家机构中国银行中东有限公司。2015年,中银中东变更为中国银行迪拜分行。中国银行迪拜分行拥有离岸银行经营牌照,可叙做除本币迪拉姆以外的外币业务,

如人民币、美元等。

中国银行阿布扎比分行：2014 年，中国银行在阿布扎比成立了中国银行阿布扎比分行。中国银行阿布扎比分行拥有在岸银行经营牌照，可叙做本币迪拉姆以及其它外币业务。

中国银行可以为客户提供全方位金融服务，包括结算、存款、外汇兑换、公司融资、项目融资、银团贷款、贸易融资、现金管理、债券发行等产品。经过 10 年的发展，中行阿联酋机构的业务已覆盖中东地区各主要国家，涉及主权、基础设施、油气化工、能源电力、航空物流、电信、金融机构等众多行业。中国银行阿联酋机构已与多家走出去头部中资企业以及中东知名企业和行业龙头建立密切的业务合作；与包括亚洲基础设施投资银行、国际金融公司、多边投资担保机构以及经济合作与发展组织均有长期良好的合作关系；在银团及结构化融资领域，中国银行已成为本地区活跃的外资银行，叙做的项目多次荣获外部奖项，在中东北非地区银团贷款市场排名长期位居中资银行第一位。

2.3.9 中国农业银行迪拜国际金融中心分行

中国农业银行迪拜国际金融中心分行（简称：农行迪拜国金分行）于 2013 年 3 月 25 日正式开业，注册地和办公室均位于迪拜酋长国迪拜国际金融中心（DIFC），持有迪拜金融服务管理局（DFSA）颁发的“离岸”批发金融牌照，截至目前已经运行将近十年。目前农行迪拜国金分行内设 7 个部门，分别是公司业务部、资金业务部、财务会计部、风险管理部、合规管理部、运营 IT 部和综合管理部，以及审计团队，分行现有员工 36 人。

截至目前，分行总资产 84.3 亿美元，总负债 67.6 亿美元，较 2016 年末增加 80.2 亿美元，年均净利润达到 3000 多万美元。管理客户数量 160 个，与一大批本地重点国企、本地中资企业和国内贸易融资类企业建立了深度的合作关系。资产质量保持良好，未发生过不良贷款。分行在本地中资银行同业中资产规模、创利水平等指标排名第二。

2.3.10 中国工商银行

2008 年，中国工商银行进入中东地区，在迪拜设立了第一个机构。目前在阿联酋共计设有两家机构，分别为迪拜国际金融中心分行和阿布扎比分行。

中国工商银行迪拜国际金融中心分行：前身为“中国工商银行（中东）有

限公司”（简称“工银中东”，为全资子公司），2013年11月，工银中东改制为中国工商银行迪拜国际金融中心分行（以下简称“工行迪拜分行”）。发展至今，工行迪拜分行资产近200亿美元，有来自10余个国家和地区的近百余名员工，业务范围涵盖石油天然气、基建、机场、港口、电力等领域。多年来，工行迪拜分行充分利用牌照资源优势开展业务，依托中东区域丰富的市场资源，不断丰富和拓展产品，持续为客户提供卓越服务，进一步增强为“走出去”中资企业及当地客户服务的能力。依托中国工商银行领先的市场地位、优质的客户基础、多元的业务结构、持续的创新能力和卓越的品牌价值，工行迪拜分行大力支持阿联酋乃至中东区域内各项基础设施建设的融资需求，全面提供国际贸易、内保外贷、项目融资、清算结算等一系列的金融服务，成为中国与中东区域经济贸易往来的桥梁和纽带。

中国工商银行阿布扎比分行：成立于2010年11月，经营批发型商业银行业务，具备阿联酋本币（迪拉姆）清算行资质。分行共有9个内设部门、27名员工；总资产7.9亿美元，不良贷款率为零。近年来，阿布扎比分行落实国家战略，为“中阿产能合作示范园”项目公司提供金融服务，成功推动有关项目成为习近平主席与现任阿联酋总统（时任阿布扎比王储）见签合作成果之一。深化本地营销，与本地石油、投资领域龙头客户及关联公司建立良好关系。推进创新，研发“人民币工资‘跨境通’”产品；参与“数字货币桥”项目，顺利完成全地区、全币种、全业务类型的试点。支持中资企业，积极提供账户结算、全球现金管理、融资等服务。特别是疫情以来，落实总行支持企业复工复产的“春融行动”并推动中国疫苗国际合作。

第三章 阿联酋营商环境及中资企业评价

据世界银行 2020 年颁布的《营商环境报告》，阿联酋在全球 190 个经济体中排名第 16 位，在办理施工许可证、获得电力、登记财产和执行合同等指标的全球排名中均跻身前 10 位，其一系列降低企业启动成本、雇佣成本与简化纳税过程的政策吸引了一大批外资在当地发展。

3.1 营商环境介绍

3.1.1 创业创新环境

据 Global Economy 统计，2021 年阿联酋政府效率指数为 1.40，属于中等级别（-2.5 为最弱，2.5 为最强），上一年为 1.32。该指数是对政府公共服务质量、公务员质量及其不受政治压力影响的程度、政策制定和实施的质量以及政府对此类政策承诺的可信度的看法。

2022 年《全球创业观察》（GEM）报告则显示，阿联酋在全球 50 个参与调研的国家（地区）中“创业指数”排名第一位，上年为第四位。不仅如此，阿联酋在调研中还被评为全球第一大创业目的地，拥有最鼓舞人心的创业环境。阿政府尤为重视招商引资，为外资企业提供诸多便利。近年来，阿联酋推行数字化行政办公提升工作效率，对外国投资吸引力较大。

世界知识产权组织发布的《2022 年度全球创新指数》显示，在 132 个国家和地区中，阿联酋综合指数排名第 31 位。

2022 年 1 月透明国际发布的 2021 年全球清廉指数排名（CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX）显示，阿联酋排名第 24 位，是排名最靠前的阿拉伯国家。

阿联酋社会治安总体较好，刑事暴力类案件少有发生。根据全球数据网站 Numbeo 报告，阿布扎比连续五年被评为全球最安全城市，沙迦和迪拜分别位列第六、七名。

3.1.2 投资促进政策

近年来，阿联酋逐步完善其法律法规体系，为外国投资企业打造更加便捷、高效和友好的投资环境。

外资持股比例放开：2018 年 10 月，阿联酋公布新修订的《外国直接投资法》，其最大亮点是在部分领域突破本国资本在阿联酋境内设立的公司中所占股份不得低于 51% 的规定。2019 年，阿联酋公布允许外资 100% 持股的行业（正面清单），包括农业、工业、服务业领域的 122 项主要和附属经济活动；同时，另有一份负面清单圈定保护领域。其余不包括在正、负面清单内的行业，在地方政府的要求或外商直接投资委员会的建议下，阿联酋联邦政府可以批准外资进入。

2020 年，新《商业公司法》的出台取代了该《外国直接投资法》，调整的主要内容包括：（1）修订商业公司外资所有权规定，允许外资拥有在岸公司 100% 所有权；废除商业公司须由阿联酋公民作为主要股东的要求；不再需要阿联酋公民或本地公司作为代理。石油、天然气、公用事业、运输等特定行业除外；（2）获准成立的股份公司可通过 IPO 出售不超过 70% 的公司股票（目前规定为 30%）；（3）允许股东大会进行电子投票；（4）赋予相关地方当局一系列权力，包括股份分配和公司董事会中设定特定阿联酋人比例等；（5）授权内阁成立一个由相关机构代表组成的委员会，有权向内阁建议具有“战略影响力”的活动和向企业颁发许可证所应采取的必要措施等；（6）该法令取代 2018 年第 19 号《外国直接投资法》。有关上述调整的具体细则尚未公布。

投资方式：根据阿联酋《商业公司法》，企业组织结构分为 7 类：（1）普通合伙公司（General Partnership Company）；（2）有限合伙公司（Limited Partnership Company）；（3）合资公司（Joint Venture Company）；（4）公开合股公司（Public Joint Stock Company）；（5）非公开合股公司（Private Joint Stock Company）；（6）有限责任公司（Limited Liability Company）；（7）合股经营公司（Share Partnership Company）。

2021 年 5 月，阿布扎比经济局和迪拜经济局分别发布允许外资全部或部分参与的经济活动清单。详情可查阅相关网站：www.adbc.gov.ae 和 www.ded.ae。

3.1.3 交通及信息化

阿联酋拥有全球领先的交通运输网络。

公路：阿联酋公路网发达，公路总长约 4030 公里，路面质量优良，公路交通十分便利。根据世界经济论坛 2019 年发布的《全球竞争力报告》（Global

Competitiveness Report)，阿联酋道路质量排名居全球第九位。2003 年，阿联酋公共工程部开始实施一项投资 1.5 亿迪拉姆的国家公路网工程，将所有酋长国的高速公路连接成网，并与沙特、阿曼公路相连。现各酋长国之间均有现代化高速公路相连。全国约有机动车 320 万辆。

铁路（含城轨）：阿联酋铁路以货运为主。阿联酋已启动了总投资约 110 亿美元、全长约 1200 多公里的联邦铁路项目。目前，联邦铁路一期项目已建成，二期项目正在建设中。该铁路完工后将纳入全长 2200 多公里的海湾铁路网，届时将联通海合会六国。迪拜分别于 2009 年和 2011 年建成红线和绿线城铁项目，运营里程分别为 52.1 公里和 22.5 公里，2016 年红线延长线（2020 世博会线）授标，目前已部分运营。2013 年，阿布扎比推出城轨项目，规划全长 131 公里，包括地铁、轻轨和快速公交等，目前该项目处于停滞状态。

空运：阿联酋现有 21 座机场，其中 7 座为国际机场。主要的机场为迪拜国际机场、马克图姆国际机场和阿布扎比机场。（详见 1.5.2 “阿联酋优势产业-航空”部分）

水运：阿联酋共有 16 个现代化港口，其中 9 个港口具有集装箱货运码头、仓储及其他十分先进的设施。全国港口泊位超过 200 个，其中，80% 的泊位在阿布扎比酋长国和迪拜酋长国港口。1971 年阿联酋建国初期港口装卸能力为 200 万吨，现已增加到 4000 万吨左右。沿阿拉伯湾的主要港口有：阿布扎比酋长国的哈利法港、扎耶德港、迪拜酋长国的拉希德港和杰贝阿里港、沙迦酋长国的哈里德港、哈伊马角酋长国的萨格尔港。阿曼湾沿岸有沙迦酋长国的科尔·富坎港、富查伊拉酋长国的富查伊拉港。

网络通信：目前，阿联酋人均使用互联网比例高，在中东国家排名第一，阿联酋有 51% 的消费者都有过网购行为，排名中东地区首位。阿联酋的互联网主要由阿联酋电信公司（Etisalat）和酋长国综合通信公司（EITC-du）这两家公司经营监管，其他公司目前只能向其租用网线，提供服务。

电话通信：阿联酋电信管理局的数据显示，截至 2020 年 12 月底，阿联酋手机用户数量 1682 万，其中预付费用户约 1318 万，后付费用户约 364 万，固定电话用户数量超过 210 万。互联网接入用户超过 298 万户。

邮政通信：阿联酋邮政服务始于 1909 年，1947 年前一直由印度邮政服务（Indian Post Office Services）代为运营。阿拉伯联合酋长国建立后，正式成立

了隶属于通信部的邮政总局（General Directorate Of Postal Services）。2007年9月成立阿联酋邮政集团（Emirates Post Group Holding）。

3.1.4 商务成本

在阿联酋成立公司需要考虑各地水、电、气、燃油、劳动力、土地、租金等方面的成本。

水：阿布扎比水价根据用途，介于 7.84 至 10.41 迪拉姆/吨。

电：阿布扎比电价根据用途和用电量，介于 0.268 至 0.366 迪拉姆/度。

燃气：标准 22 公斤装天然气价格为 130 迪拉姆/罐；44 公斤装天然气价格为 270 迪拉姆/罐；11 公斤装天然气价格为 80 迪拉姆/罐。

劳动力成本：阿联酋劳动力主要来自国外，包括来自欧美的中高层管理人员，来自周边阿拉伯国家的行业技术人员和来自南亚的管理人员、劳工。劳工主要从事建筑、司机、保安、保姆等工作，工资水平普遍在 2000-5000 迪拉姆/月左右。根据供职公司和劳工国籍，劳工工资标准不尽相同。

公司管理人员平均月薪（包括房租津贴）见下表：

表 3-1 2021 年阿联酋部分行业平均月薪（单位：迪拉姆）

| 职务 | 最低月薪 | 最高月薪 |
|-----------|--------|--------|
| 银行首席运营官 | 95000 | 113000 |
| 法律部门合伙人 | 84100 | 122300 |
| 石油部门经理 | 38000 | 65000 |
| 天然气公司经理 | 38000 | 72000 |
| 公共部门部长 | 125000 | 175000 |
| 首席财务官 | 90000 | 130000 |
| 区域商务总监 | 55000 | 69000 |
| 制造部门总经理 | 94000 | 130000 |
| 人力资源总监 | 64800 | 109500 |
| 财务 CFO | 70000 | 130000 |
| 物业地产公司总经理 | 60000 | 80000 |
| 行政助理 | 24000 | 32000 |
| 首席技术官 | 50000 | 90000 |

数据来源：中国商务部《对外投资合作国别（地区）指南》阿联酋分册（2021年版）

阿联酋目前的劳工法没有规定最低工资标准。外籍劳务需求：在阿联酋的劳务市场中，外籍劳务占据十分重要的地位。外籍工人占阿联酋劳动力市场的90%，在有些私营部门，99%的员工都是外国人，主要来自印度、巴基斯坦、孟加拉国、斯里兰卡、菲律宾、埃及等国。

土地和租金成本：迪拜土地局公布，2020年迪拜房地产市场成交额1750亿迪拉姆，交易总量5.14万笔。据统计，2020年迪拜房地产市场共吸引投资148亿迪拉姆，投资人数达到6704人。其中，阿联酋本国人投资占比最高，外国投资者中印度人排名榜首，其次是中国人、英国人、巴基斯坦人和法国人。从地段来看，Dubai Marina、Business Bay和哈利法塔等成为最受投资者青睐的地区。2020年迪拜房产价格下降2.93%，跌幅较2019年的4.05%有所收窄。从房屋租金看，阿联酋自2015年起租金呈下跌态势，2020年受疫情影响房租继续下跌。

3.1.5 环境

货币政策：阿联酋实行开放的货币政策，货币为迪拉姆（AED），可自由兑换，迪拉姆与美元的汇率固定。尽管中阿两国已签署货币互换协议，但在实际交易中大多仍以美元为中介结算，驻阿联酋国际银行和中资银行正大力推广人民币的使用。2017年5月，中国农业银行迪拜分行正式成立，并经中国人民银行授权担任人民币业务清算行，这也是继卡塔尔多哈之后中东地区的第二个人民币清算中心。

外汇管理：阿联酋外汇不受限制，可自由汇进汇出，但须符合阿联酋政府的反洗钱规定。一般情况下，外商投资资本和利润回流不受限制。外资银行在将其利润汇出境外前，必须事先获得阿联酋中央银行的同意，并将其净利润的20%作为税收缴纳给阿联酋政府。出入境携带超过10万美元或其他国家等值金额的货币需要申报。外资企业在阿联酋开立外汇账户无特殊规定，但须提交在阿联酋注册公司工商执照、母公司营业执照、财务报表、母公司签字授权人信息等材料。

融资渠道：丰富多样的融资渠道为在阿投资经营者提供诸多便利。据阿联酋央行2021年6月6日公布的银行间利率基准（Eibor），6月期利率约为0.50472%，1年期约为0.51582%。阿联酋是地区金融中心，金融业发达，利率水平较低。阿联酋央行自2018年4月中旬开始实施新的Eibor系统。阿联酋，

特别是迪拜，是全球伊斯兰金融的中心。中国企业可以凭借自身在国内银行的良好信用和充足额度，发展与阿联酋本地和外资银行的关系和业务。

随着人民币国际化进程的加快，人民币在阿联酋乃至海湾地区影响力不断扩大，除进驻当地的中资银行外，汇丰、渣打等国际银行和 Emirates NBD 等当地银行也可为客户开立人民币账户，提供存款、结算等服务。当地开办人民币业务的渠道不断增多，中资企业可通过银行以人民币进行结算和投资，但当地客户对人民币的认知度和接受度有限，跨国贸易投资中仍以美元为主。

银行和保险公司：据阿联酋银行业协会资料，截至 2019 年 8 月，阿联酋银行业资产总规模达 2.983 万亿迪拉姆（约 8128 亿美元）。截至 2017 年底，阿联酋有本国银行 22 家，开设分支机构 771 家；外国银行 39 家，开设分支机构 82 家。

【中央银行】1980 年，阿联酋中央银行成立，主要职能包括：发行货币，并确保货币汇率稳定及自由兑换；制定和实施信贷政策，确保国家经济稳定发展；监测银行系统；管理政府外汇储备和黄金储备等。

【商业银行】阿联酋主要商业银行有：第一阿布扎比银行（First Abu Dhabi Bank）（由阿布扎比国民银行和第一海湾银行合并）、Emirates NBD、阿布扎比商业银行（Abu Dhabi Commercial Bank）、阿联酋联合国民银行（Union National Bank）等。

【外资银行】自 1987 年开始，阿联酋央行考虑到阿联酋金融市场容量太小，因此对外资银行网络拓展和准入极为审慎。

【中资银行】近年来，中阿金融领域合作加强。目前，中国工商银行、中国银行、中国农业银行和中国建设银行均在阿联酋设有分行或分支机构。中国国家开发银行和中国出口信用保险公司等政策性金融机构也在阿联酋设有工作组。2016 年，中国人民银行授权中国农业银行迪拜分行担任阿联酋人民币业务清算行。

2015 年 3 月，中国银联与阿联酋央行签署协议，银联卡可通过 UAESwitch 网络在阿境内 4800 台 ATM 机上使用。目前，银联卡已覆盖阿境内所有 POS 终端和 ATM 机。2016 年 2 月，中国银联与阿联酋薪酬服务和预付卡发行公司 MINT 合作发行了阿联酋当地首张银联芯片卡，并约定将在未来 3 年累计发行 40 万张银联卡，可以在包括阿联酋在内的银联全球受理网络使用。

阿联酋贸易通：全名“UAE Trade Connect”，简称 UTC，是一个以区块链

技术为基础的数码贸易平台，旨在协助阿金融机构打击贸易融资领域的欺诈、重复开立发票和其他罪行，经 6 个月试行后于 2021 年 4 月 19 日启用。UTC 由该国电讯业巨头阿联酋电讯、7 家大型银行以及跨国科技公司 Avanza Innovations 共同开发。这一系统可降低金融机构风险，帮助从事国际贸易的中小企业更易取得贸易融资和与供应链相关的融资。UTC 最初专注揭发欺诈行为，但长远目标是扩大系统的适用范围，包括电子发票、提单、信用证和银行担保书等，使阿联酋贸易业界可以从中受益。

3.1.6 人才服务

阿联酋优越的营商环境和一系列人才吸纳措施正助推该国经济发展。从《阿布扎比 2030 年经济远景规划》到《阿联酋 2071 百年计划》，“吸引人才”的字眼频频出现。根据欧洲工商管理学院《2021 年全球人才竞争力指数》(Global Talent Competitiveness Index for the 2021)，在吸引人才方面，阿联酋在全球排名第 25 位，在中东地区排名第一位。近年来，阿联酋在优化营商建设、发展国际教育、改革签证制度、完善对外籍人员的医疗保险和养老保险等社会福利方面，进行了一系列措施的出台和政策的改革，不断吸引来自全球的人才来此发展。

在政策和资金的大力支持下，阿联酋高校数量可观。截至 2019 年，有超过 70 所经阿联酋教育部认证的高等教育机构。同时，阿联酋也是世界上拥有最多大学分校的国家，仅在迪拜就有超过 30 所国际大学分校。2018 年，阿联酋出台签证新规，为符合条件的医生及专家、科学家、文艺人才、高级管理人员提供 10 年签证。2019 年 5 月，阿联酋推出永久居留权“金卡”制度，符合条件的专业人才、研究人员将获得阿联酋永久居留权。

3.1.7 法律环境

阿联酋各酋长国司法系统相差很大，法国法、伊斯兰教法和习惯法并存。作为松散的联邦制国家，除国防、外交相对统一外，各酋长国在经济、贸易、投资等方面自成一体，联邦政府的某些法律在部分酋长国未得到严格执行，其法律体系大致分为宪法、联邦法律、国际协议和条约以及各酋长国的地方法律。

阿联酋立法机构是联邦最高委员会，拥有制定和通过联邦法律的权力。除了由立法机构制定的法律和由各部委制定的法律，在全国各地都采用联邦法律。迪拜和哈伊玛角是仅有的两个没有将其法律体系完全纳入联邦体系的酋长国，

采用独立的法院系统。迪拜则有独立于联邦法律的法院和法官。联邦法律（如公司法和民法典）首先适用于案件的裁决，而地方法规仅适用于联邦法律没有明确指明方向的情况。

贸易法：现行有关贸易的法律主要有公司法、商业代理法、商标法、保险法、审计法及商业交易法等。近几年来，为适应新的经济形势需要，阿经济部牵头修订包括《公司法》《投资法》《破产法》《知识产权法》等在内的 10 部法律，其中《破产法》《反倾销、反补贴和保障措施法》和《外国直接投资法》已分别于 2015、2016、2017 和 2018 年颁布，新修订的《商业公司法》于 2021 年 6 月正式实施（详见 3.1.2“投资促进政策”部分）。

金融监管法规：阿联酋金融市场容量小，对外资银行网络市场、准入和拓展极为审慎。负责金融监管的部门主要有阿联酋中央银行、阿联酋证券及商品管理局和迪拜金融服务管理局。2014 年 1 月推出对货币兑换业务的监管规定，2015 年 1 月开始实施《巴塞尔协议 III》，对本地银行的资本充足率和流动性监管等提出了要求。

迪拜国际金融中心（DIFC）的监管主体为迪拜金融服务管理局（DFSA）。近年来，DFSA 监管的主要变化趋势为：加强对商业经营的管控力度，减少监管政策中的“灰色领域”；进一步强化反洗钱相关规定和政策；加强对金融机构的投资政策管控，尤其对外国基金的投资政策管控等。

反倾销、反补贴和保障措施法：在世贸组织协议框架下，阿联酋就如何应对非海合会国家在国际贸易中的伤害行为作出了规定，明确了投诉和调查程序，允许本国产业或产业代表针对国际贸易中的损害行为，直接或通过所在酋长国相关政府机构向阿联酋联邦经济部反国际贸易损害行为司进行投诉。该法规定，根据经济部长或其委派者的决定，经济部反国际贸易损害行为司将就每一起投诉成立专门的调查委员会。调查期自启动调查之日起最多 12 个月，如在此期间未能完成调查，可按经济部长或其委派者的决定，延长调查期，但总的调查期最多为 18 个月。

劳工法：1980 年颁布，全面规定了劳动关系中的所有范畴，适用于所有在阿联酋工作的人员和雇员。阿联酋常住人口的 80% 为外来务工人员，需要通过在本地注册的法律实体提交（sponsor）申请阿联酋工作许可证和居留签证。每个酋长国、每个自由区在劳工政策和工作签证申请上的程序都有不同。境内企

业通过“配额制”获得雇佣外籍雇员的工作签证名额。

《劳工法》为雇员提供多项保障，包括制定雇员最低年龄要求、工时、假期和公众假期、病假、产假、雇员记录、安全标准、终止劳动关系和终止服务离职补偿等。2011 年为不同工种引入最低工资。该法最重要的规定是在符合有关法律规定的某些条件下，雇主必需在终止劳动关系时向雇员支付法定离职金。离职金需要在终止劳动关系时一笔清付。

阿联酋有关部门为使外籍劳务能够保护自己的权利和更好地理解自己的义务，还发行了《阿联酋外籍劳务指南》，通用于各行各业。中国企业和个人如果计划派员前往阿联酋工作和务工，请查询阿联酋政府网站更加准确的信息。

税法：阿联酋历来以免税吸引投资和人才。一度没有联邦层面的税务系统机构，大多数酋长国拥有自己的税法体系，近年来在建立国家税收体系方面实施多项举措。2016 年 9 月 26 日，联邦税务局（FTA）成立，对联邦税收和相关处罚的管理、征收和执行具有管辖权。

作为实行低税的国家，阿联酋境内无所得税、财产税等税种。2017 年以来，相继颁布《增值税法》《税收程序法》《消费税法》等税务法案。目前，主要税赋包括消费税（选择性）和增值税（5%）。联邦政府不征收企业所得税和营业税，各酋长国政府会根据自身的实际情况制定相关法律，对企业经营实体征收所得税，但实践中仅有油气勘探生产及石化类公司以及外资银行分支机构需要纳税。

此外，包括教育、医疗保健、石油天然气、交通和房地产等行业的增值税将定为零税率，而交通运输、房地产、金融服务等行业服务提供商将完全免征增值税。同时，某些政府活动也将免征增值税，其中包括由政府单独开展、没有私营部门参与竞争的活动，以及由非营利组织开展的活动。

其他税收还有市政物业税、酒店税、旅游税，以及“天课”。“天课”是伊斯兰宗教术语，是伊斯兰五大宗教信条之一。“天课”并不是阿联酋官方征收的税种，然而有报道称，“天课”由天课基金会负责向阿联酋的伊斯兰银行强制征收。基金法将有望修正这些银行和企业向天课基金支付“天课”的强制性。目前，阿联邦税务局（FTA）已推出 100% 数字退税计划，以实现退税程序的完全无纸化。

经济特区法规：对于外国投资者而言，在自由区及经济特区内投资的优势

主要体现在：（1）无股比限制，外资可 100%控股；（2）资本与货物可全部回流，允许收入及利润 100%汇回本国；（3）无最低投资资本要求；（4）股东责任仅限于实收股本；（5）免征企业所得税（有时间限制）、个人所得税及进出口关税；（6）投资者可享有长期租赁权（最长可达 25 年）；（7）投资所需程序相对简化，公司成立速度较快，更容易获得法律、住房、移民及其他方面的便利；（8）完善的厂房及仓储设施；（9）完善的基础设施、支持服务及通信条件；（10）部分自由区免征增值税。

环保法律法规：阿联酋政府高度重视环境保护和可持续发展，并取得了重大进展，成为地区最具环保意识的国家之一。1983 年出台的《狩猎法》是该国最早一部环境保护法律；1997 年联邦政府出台《国家环保战略规划》，旨在保证国民经济持续发展，避免工业化国家曾经遭遇的环境污染；1999 年出台《环境法》，各酋长国同时据此制定了各自的环境法；2000 至 2014 年相继出台了针对海洋环境、濒危野生动植物贸易管理、防止电离辐射污染、防治交通污染、垃圾处理、动物保护和臭氧层保护方面的联邦级法律法规。2018 年 5 月通过了综合废弃物管理联邦法案，涉及阿全境（包括自由区）所有废弃物从产生、分类、收集、运输、储存、回收、处理的全管理过程，但不包括核废物和放射性废物。

知识产权法：主要包括版权、商标、专利和工业产权。阿联邦当局和各酋长国职能部门对于知识产权侵权的商品和行为有扣押商品和处以罚款的权力，海关部门有没收和销毁非法货物的权力。

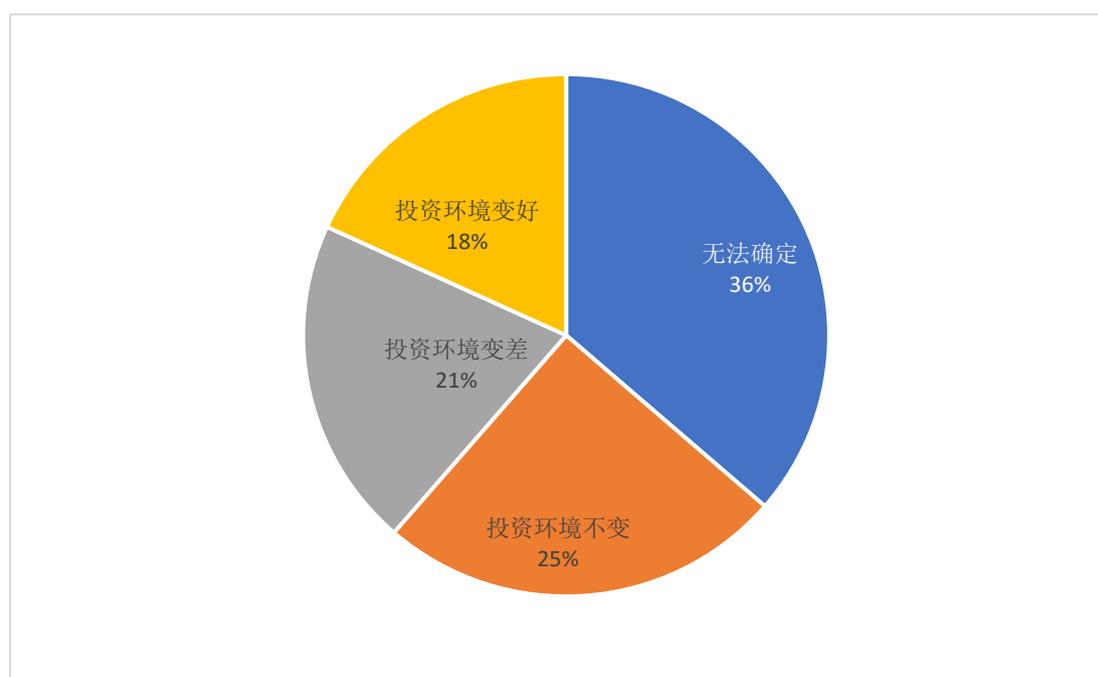
然而目前，阿联酋还没有知识产权法院和法官，特别在基层法院，知识产权相关的专业技术人才十分缺乏，难以处理知识产权中的技术问题。对于侵权行为的处罚一般都会处以监禁加罚金。近年来，阿政府越来越重视对知识产权的保护，接连不断地突击检查一些制售假冒伪劣产品的公司。目前，阿联酋是巴黎保护工业产权委员会和世界知识产权组织的成员国。

阿联酋与环境相关的贸易法规：《控制危险废料越境转移及处置的巴塞尔公约》《关于在国际贸易中对某些危险化学品和农药采用事先知情同意程序的鹿特丹公约》《濒危野生动植物物种国际贸易公约》及附录 I、II、III。此外，1999 年联邦第 24 号法令规定，任何公共或私人机构、具备或不具备资质的个人都不得在阿联酋进口、输入、掩埋或处置任何形式的危险废料；危险化学品及废料处理则应依照《危险物质、危险废料以及医疗废料的处理规定》执行。

3.2 中资企业评价

25%的受访中资企业认为阿联酋的投资环境在疫情后整体不变；21%的受访企业认为疫情使阿联酋的投资环境变差；36%的公司表示现阶段无法确定疫情对当地市场的影响到底有多大，这表明为数不少的中资仍在观察及评估疫情对阿联酋投资环境的影响。有18%的受访企业相信阿联酋的投资环境将变得更好，看法相对乐观。

图 3-1 受访企业评估疫情后阿联酋投资环境的改变程度



关于整体营商环境，7%的受访企业认为“非常好”，77%的企业认为“比较好”，11%的企业认为“一般”，5%的企业认为“不太好”。

关于法律环境，75%的投资企业认为该国的法律环境“非常好”或“比较好”，25%的企业认为“一般”。

关于金融环境，64%的投资企业认为该国的金融环境“非常好”或“比较好”，32%的企业认为“一般”，5%的企业认为“不太好”。

关于政府服务态度，54%的受访企业认为“非常好”或“比较好”，41%的企业认为“一般”，5%的企业认为“不太好”。

关于基础设施，86%的受访企业认为“非常好”或“比较好”，11%的企业认为“一般”，2%的企业认为“不太好”。

关于阿联酋政府工作效率，38%的受访企业认为“非常高”或“比较高”，50%的企业认为“一般”，12%的企业认为“比较低”或“非常低”。

关于阿联酋政府廉政水平，64%的受访企业给予“非常高”和“比较高”的评评价，36%的企业认为“一般”。

关于阿联酋商务成本，75%的受访企业认为“非常高”或“比较高”，认为该国“水、电、气、油、劳动力、土地及房屋”的整体价格水平“非常高”和“比较高”的受访者分别占11%和64%；其余25%的企业认为“一般”或“比较低”。

关于阿联酋税收水平，14%的受访企业认为“比较高”，48%的企业认为“一般”，39%的企业认为“比较低”或“非常低”。

在阿联酋营商环境的所有环节中，基础设施获得最佳的评价，高达18%的受访企业给予“非常好”的评价，获得最高评价的比例为所有环节之冠，选择次好评价“比较好”的也有68%。这表明，近九成的中国投资者对阿联酋的基础设施颇为满意。政府工作效率是阿国营商环境环节中得分最低的一项，仅2%的企业认为“非常高”，36%的企业认为“比较高”。

图 3-2 受访企业对阿联酋营商环境的评价 (1)

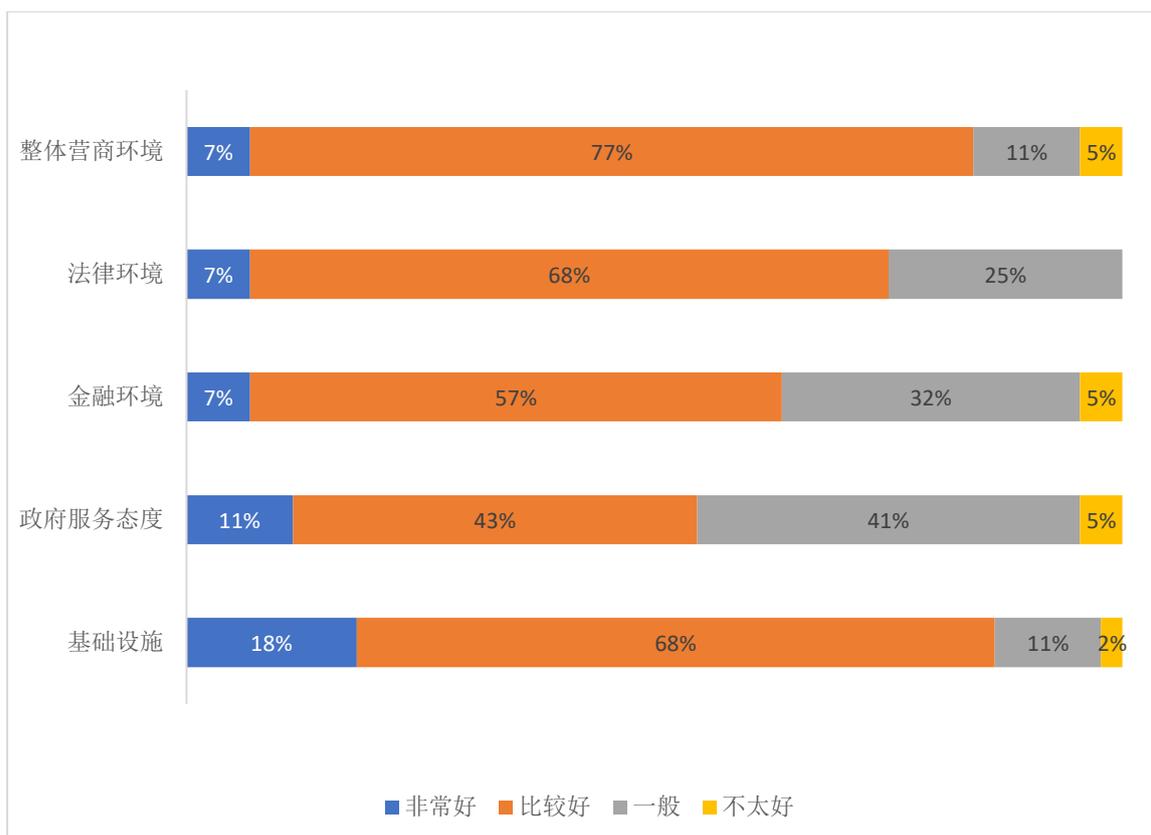
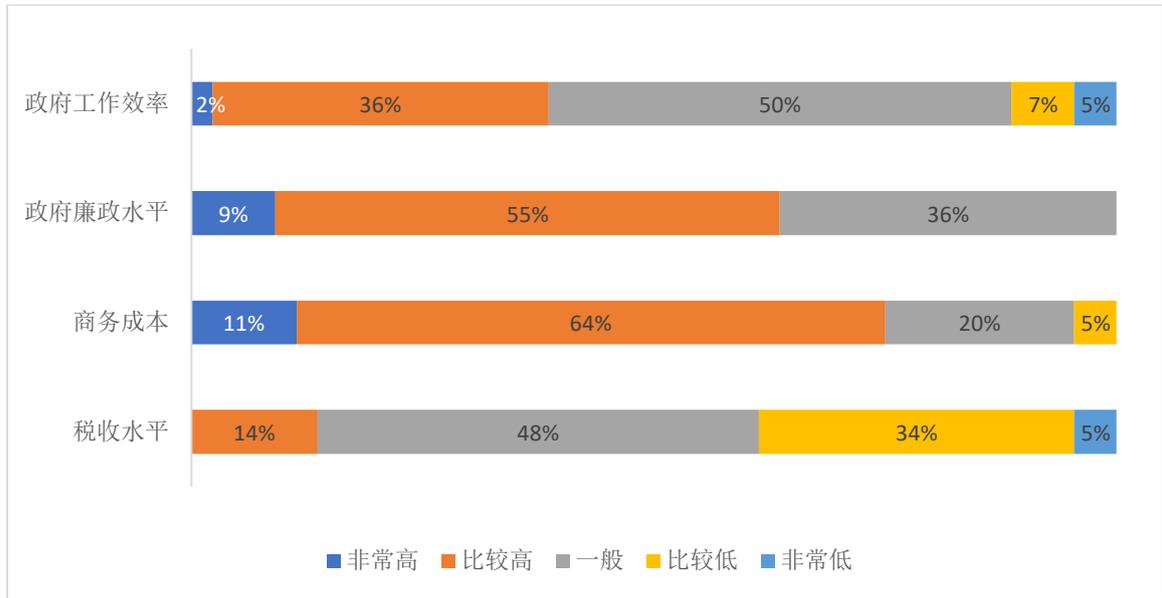


图 3-3 受访企业对阿联酋营商环境的评价 (2)



第四章 中资企业面临的机遇、挑战及应对措施

4.1 机遇

4.1.1 数字技术需求旺盛

阿联酋于 2017 年和 2018 年分别制定实施了国家人工智能战略和区块链战略。2022 年来，阿联酋内阁批准一项包含 30 多项举措和计划的数字经济战略，成立数字经济委员会，负责协调和帮助相关部门落实战略，以促进数字经济发展。此外，阿联酋政府通过“第四次工业革命”和“3000 亿迪拉姆行动”这两项标志性的产业战略，为知识型经济奠定了基础。

阿联酋数字经济委员会将跟进数字部门对阿联酋非石油 GDP 的贡献、数字交易比例的发展，并通过为社会成员提供数字赋能与数字经济的 40 项战略举措，以确保阿联酋与数字经济相关的全球竞争力地位。目前，阿联酋数字经济对 GDP 的贡献约为 9.7%，对非石油 GDP 的贡献为 11.7%，预计未来 10 年，数字经济对 GDP 的贡献将翻一番，从 9.7% 提高到 19.4%。阿联酋当地数字经济以及相应的电信基础设施建设具有巨大的市场机遇和潜力。

4.1.2 天然气开采前景广阔

阿联酋天然气储量排名世界第七位，其天然气主要来自于原油开采的伴生气。阿联酋虽然天然气储量丰富，但同时也是天然气消费大国，目前本国的天然气生产仍然无法实现本国市场的自给自足。伴随着全球能源市场的变化，阿布扎比国家石油公司将液化天然气的发展作为其关键战略，并对液化天然气基础设施进行了前所未有的投资。

随着近年来不断发现新的大规模天然气资源，未来风险勘探及天然气项目合作机会也随之增加，这给国际机构提供了在阿联酋参与相关业务的大好机会。

2020 年，阿联酋发现规模达 80 万亿立方英尺的天然气资源（约合 2.27 万亿立方米）。2022 年，阿联酋阿布扎比国家石油公司（ADNOC）宣布发现 2.5 万亿至 3.5 万亿标准立方英尺的天然气资源。中国石油与阿布扎比国家石油公司成功签署了战略合作框架协议，为中国石油在阿的可持续发展奠定了坚实基础，也为中东业务高质量发展提供了有力支撑。

4.1.3 自由贸易助推经济发展

阿联酋是海湾地区贸易和投资最自由的国家，这吸引了来自该地区和该地区以外的强大资本流动。由于其得天独厚的地理位置，阿联酋为在区域内经营的企业提供了与亚洲和欧洲更大范围内的多元化投资和经济合作机会。阿联酋政府一直实行开放的自由贸易政策，没有贸易壁垒，无外汇管制及其管理机构，企业可以从被授权的银行无限制地获得外汇，利润可以自由汇出。

对于中国企业而言，由于中国产品在某些国家可能面临关税壁垒等限制条件，通过在阿联酋投资进行生产、加工，可以取得阿联酋的原产地证，便于绕开关税壁垒，增加中国企业出口的优势。

4.1.4 金融市场供给充足

迪拜是海湾地区对外国投资开放程度最高的城市，长期以来在全球金融体系中占有重要的地位，是与伦敦、纽约、香港、新加坡、上海等齐名的“世界十大金融中心”之一。

在金融环境方面，阿联酋具有发达的国内资本市场和强健的国内银行体系。自由汇兑和本国货币汇率固定等因素促进了外资出入，能够为本国投融资提供便利。

波士顿咨询公司的报告显示，阿联酋的金融财富将以 6.7% 的复合年增长率从 2021 年的 7000 亿美元增至 2026 年的 1 万亿美元。2021 年，阿联酋的金融财富增长 20%，百万富翁净流入量超过 2000 名。2021 年，阿联酋约 41% 的金融财富来自超高净值人士，预计这一比例将在 2026 年增长到 43%；28% 来自净资产超过 100 万美元的高净值人士，预计这一比例到 2026 年将保持不变。2021 年，阿联酋的股票和投资基金占个人财富总额的 64%，货币和存款占 29%，而债券仅占 3%。

4.2 挑战

4.2.1 文化差异

阿联酋是一个以伊斯兰文化为基础的阿拉伯国家，饮食、服装、建筑、文学、艺术甚至娱乐休闲都带有明显的伊斯兰文化色彩。例如：日常生活中，阿联酋人禁忌粉红、黄、紫色，同时把猪、十字架、六角形等图案示为禁忌；商

务往来时，男女一般在不同的场地进行交流，如有阿拉伯女士在场，男士对其点头微笑打招呼即可，一般不进行握手等亲密举动；工作时间上，阿联酋工作日为周一到周五，且穆斯林安息日受“周末”保护；在工作层级上，与欧美和其他亚洲国家的传统商业组织不同，大多数阿联酋公司等级森严且有着非常牢固的垂直层次结构，通常由中央执行官做出大部分决策。阿联酋的官方语言是阿拉伯语，当地的所有雇佣记录，包括合同和其他文件和指示等都是以阿拉伯语为主，对于中国人来说，学习阿拉伯语也存在一定难度。

4.2.2 地缘政治

阿联酋以包容性和外向性成为中东地区的“自由港”，但各类跨境洗钱、贩毒、走私和恐怖主义活动也威胁着阿联酋的国际声誉和安全。

2022年1月，也门胡塞武装使用无人机袭击了阿联酋，造成阿布扎比机场附近的三辆油罐车起火爆炸。也门胡塞武装部队发言人叶海亚·萨雷甚至“建议”外国公司暂时离开阿联酋，因为只要阿联酋“对也门的侵略”继续升级，阿联酋就会是一个“投资不安全的国家”。

阿联酋与叙利亚、土耳其以及伊朗等国关系 2022 年相继实现“破冰”，新达成的友好关系能否长期有效也是跨国公司关注的焦点。譬如，亲穆兄会和反穆兄会阵营的意识形态矛盾的持续化解顺利与否，将对土耳其与阿联酋之间关系带来重大影响。阿联酋的海上通道依赖于霍尔木兹海峡，而与伊朗关系的任何松动都可能使这一通道面临风险，从而削弱外国投资者的信心。

4.2.3 同业竞争

阿联酋基础设施市场开放程度高，项目招标程序相对透明，且多采取西方标准，吸引了很多跨国公司，市场竞争十分激烈，总体呈现僧多粥少的局面。在这种情况下，中国企业需要面临与阿联酋本地企业、外国企业甚至其他中资企业之间的竞争，容易挤压企业的利润空间。除此之外，中国公司主要负责承包土木工程类的项目，而对于诸如发电站、海水淡化、通信、石油等项目的竞争力相对较弱。

中国对阿联酋出口的商品结构主要是纺织服装、日用杂货商品等，像机电类产品、包括高档次和高附加值的商品及大型机电设备则出口较少，大部分公司都以商品贸易为主，较少从事生产经营，投资方式一般以私人投资为主，规

模不大。这些传统轻工业商品普遍以低廉价格与国内同类产品竞争，利润较为低廉。中国一些外贸机构为了迅速签约，扩增产品数量，会在商品质量方面把控不够严格，常常出现商品质量问题，严重影响合同信用，损害了潜在的市场份额。

4.2.4 经营成本

在全球通胀水平高企的大背景下，中资企业在阿联酋普遍面临经营成本较高的问题。其中，人力成本较高的问题较为突出。

阿联酋人均 GDP 近三年基本在 4 万美元上下，在区域内首屈一指，属于发达国家，企业日常运营成本、雇员生活成本及人工成本较高。全球通胀趋势和迪拉姆的名义有效汇率贬值也导致了阿联酋的通胀，2022 年通胀率进一步上涨至 3.35%，预计 2024 年平均通胀率将上升到 4.3%。2022 年以来，阿联酋汽油价格上涨幅度超过 56%，平均房租同比飙升 24.8%，接近历史最高水平。

在人才录用方面，根据当地法律规定，企业需承担他们的工作许可和签证办理费用；其次，由于新冠疫情的冲击和劳工政策的变动，中阿之间的出入境标准也不断变化，一定程度上导致了劳工出入境的困难，不仅加速了外籍劳工和人才的流失，还导致录用成本也持续攀升。

在人才培养方面，安置费、培训费和管理费对企业也是一项挑战。为了让员工更好地适应当地生活，企业会为员工提供培训和职业规划，其成本较国内相对高一些。特别是在伊斯兰斋月期间，工作时间会从原来的 8 小时缩短为 6 小时，部分企业会调整对员工的管理措施，比如调整员工的工作时间或是要求员工提高工作效率，无形中也增加了企业的管理成本。

中国建设银行表示，与当地金融机构相比，中资金融机构优势不明显，尤其是资金交易、风险管理、合规管理等岗位招聘难度更大。中国电信在阿雇佣外籍通用人才较为容易且成本较低，但出于业务需求和内部沟通需要，公司对于中英双语通信专业人才需求较大，在阿难以匹配到合适人才，需要从中国招聘人员，该类人员用工成本相对较高且有一定用工风险成本。

4.2.5 法律法规

阿联酋借鉴西方发达国家立法体系，并普遍沿用伊斯兰民商法作为一种习惯法，这与我国立法体系存在区别。在中阿合作时，双方标准制定的理念、目

标、评价方式等方面都可能存在差异，甚至会因此形成矛盾和冲突，使得中国企业面临规范体系难以统一、合作无法顺利推进的挑战。

2020年11月，阿联酋再次签署新修订的《阿联酋商业公司法》，同时废除《直接投资法》。然而，新法令为了衔接对外商投资活动的监管，阿联酋政府引入了“有战略影响”的概念。同时，授权阿联酋内阁设立由各酋长国经济发展部的代表组成的委员会，来决定何为“有战略影响”的活动，并对参与此类投资活动的外商提出额外法律要求，比如限制持股比例或规定经营范围等等。这些法规表明，外国投资者从事上述投资活动会受到较为严格的限制。虽然新法令为在阿投资者创造了更为友善的投资环境，但不可否认的是，它仍在一定程度上削弱了国外投资人的积极性，亦对国外长期投资形成制约。

4.3 应对措施

4.3.1 尊重当地文化，建立良好关系

中国企业应学习并适应当地文化，学习相应的礼仪和礼节，以此确保商业活动的顺利进行，避免因文化冲突导致投资失败。中方需注意在商务场合的着装，特别是女性衣着；在商业交流中，可以选择谈论当地食物、兴趣爱好等作为开启对话的方式，避免政治和宗教等这类的敏感话题。除上述礼仪外，中资公司在产品的选择、包装、设计等方面应该注意规避相关的风俗禁忌。

4.3.2 扩大招工渠道，引导灵活就业

中资企业首先需要建立庞大细致的人才招聘库，并积累一定有效的招聘渠道，优化劳务中介服务监管，以避免用工短缺等问题。通过建立高效快捷的需求反馈机制，可以“快捷和及时”地找到符合需要的人才。其次，设立专门的团队负责人力事务，特别是熟悉签证政策和办理流程的人才，确保候选人，特别是外籍候选人可以顺利进入公司开始工作，并且根据客户的需要提供签证服务相关的咨询、劳工法解释、合同模板以及人力管理方面的咨询建议。最后，加强周期性用工预警能力建设，引导灵活就业者参加高水平职业技能培训，适当提高员工待遇与福利。

4.3.3 深入了解当地法规，规避贸易相关风险

中资企业在开展投资时要特别注意合同约定，不要急于求成，盲目开拓当

地业务，未经充分考察了解就选定合作方并草草签订合同。在阿联酋开展投资、贸易、承包工程和劳务合作的过程中，要特别注意事前分析，事中管理，事后监督的环节。同时，不断加强对当地现行法规和政策的理解与运用，着力培养和聘用相关法律人才。

建议相关企业积极利用保险、担保、银行等保险金融机构和其他专业风险管理机构的相关业务保障自身利益，包括贸易、投资、承包工程和劳务类信用保险、财产保险、人身安全保险等，银行的保理业务和福费庭业务，各类担保业务（政府担保、商业担保、保函）等。

考虑到仲裁相对于诉讼的优势，中国投资者应尽量选择仲裁方式。在选择通过仲裁方式时，应尽量选择在投资东道国以外的其他国家具有良好声誉的仲裁机构进行仲裁，如位于美国的解决投资争端国际中心、英国的伦敦国际仲裁院、法国的国际商事仲裁院、瑞典的斯德哥尔摩商会仲裁院等。如果考虑到投资东道国政府的压力、仲裁的费用等因素，也需尽量选择在中立、现代、具有较好声誉的阿拉伯国家的仲裁机构进行仲裁，如阿联酋的迪拜国际仲裁中心或埃及的开罗地区国际商事仲裁中心。作为投资方，中资企业应认真了解阿拉伯国家国内法中有关投资者的争议解决规定和双边投资保护条约的所有内容。

4.3.4 开拓创新，加速转型，努力提升企业竞争力

创新是全球经济发展的驱动力，中阿应以“一带一路”作为契机，在如下方面扩展务实合作，进一步发掘中阿两国新时期合作重要增长点：

（1）优化贸易结构。鉴于中国自身经济发展水平的提高，中资企业应当逐渐转型，努力发掘阿联酋经济贸易蓝海市场，积极拓展在阿联酋中、高级产品市场上的份额。

中国企业应重视自身的品牌营销，努力开拓新兴市场，借助阿联酋发达的会展行业来提高自身的品牌知名度。与此同时，以质优价廉的产品、良好的口碑和主动承担社会责任的态度来建立诚信负责的品牌形象。

（2）加快数字化转型。中国公司应把握风口，积极推动企业数字化转型和电子商务的发展，不断提高企业的竞争力。这种转型体现在各生产要素，包括劳动力、资本、土地、知识、技术、管理和数据。特别是数据，要准确、及时、全面与业务结合，实现责、权、利清晰可靠的业务连接，而不只是技术连接；

经过精细的算法为企业决策作铺垫，打通企业各部门、各业务条线间的数字化连接，进而实现企业与产业链合作企业之间的联系。

(3) 巩固传统优势领域。中资企业应以双方能源领域的合作为基础，充分发挥我国在水泥、炼铝、建筑材料、农业科技等领域的传统优势。

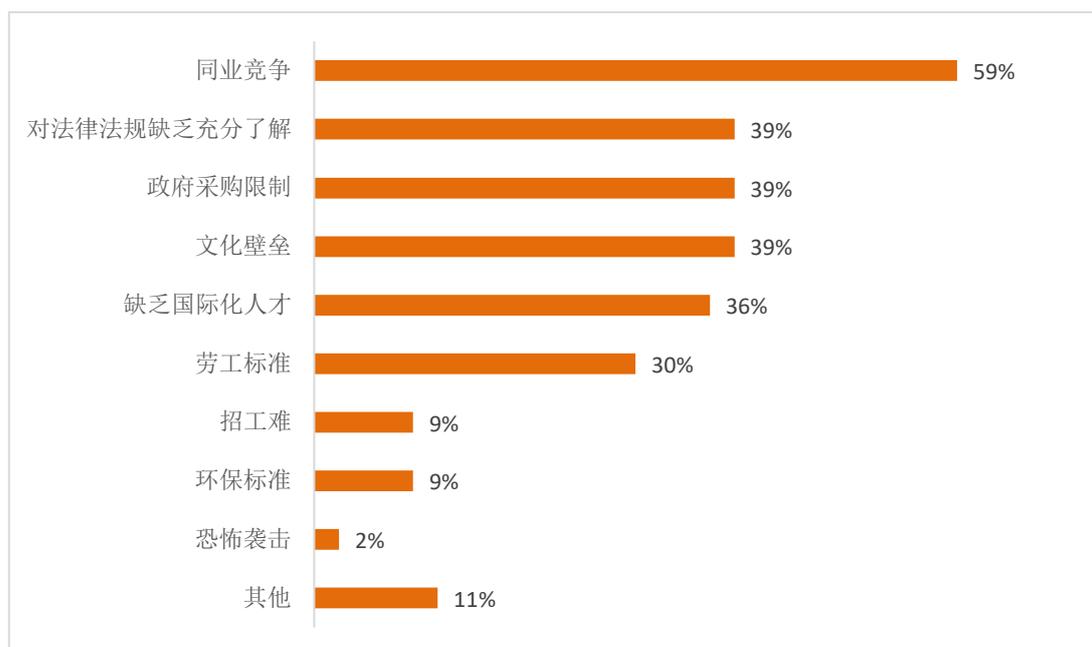
(4) 寻找新领域的投资与合作机会。推进我国与阿联酋科技创新和知识经济发展战略的对接，并在可再生能源、基础设施、科技、金融、人文等领域与阿联酋不断开展深入合作、交流。

4.4 调研及案例研究

4.4.1 调研结果

阿联酋市场开放度较高，因此企业在阿经营势必会面临激烈的竞争。接近六成的受访企业表示同业竞争是他们在经营过程中面临的主要障碍。而文化壁垒、政府采购限制、对法律法规缺乏充分了解则分别占比 39%，为受访企业经营过程中的第二大障碍。就问题选项选择数量来看，86%的受访企业进行了多选，其中 68%的受访企业同时面临 2 至 3 种障碍。

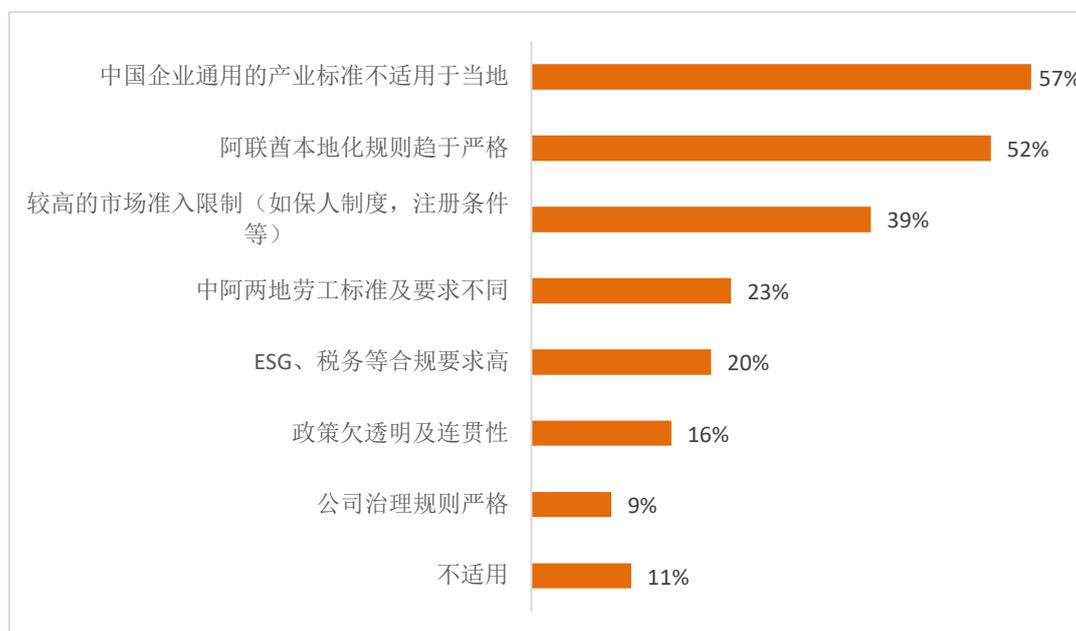
图 4-1 受访企业在阿联酋投资经营面临的障碍



尽管阿联酋标准化与计量局和中国签署过部分标准的国际合作协议，但是传统上阿联酋的大部分标准都是以海合会的标准为基础制定的。因此我们发现，

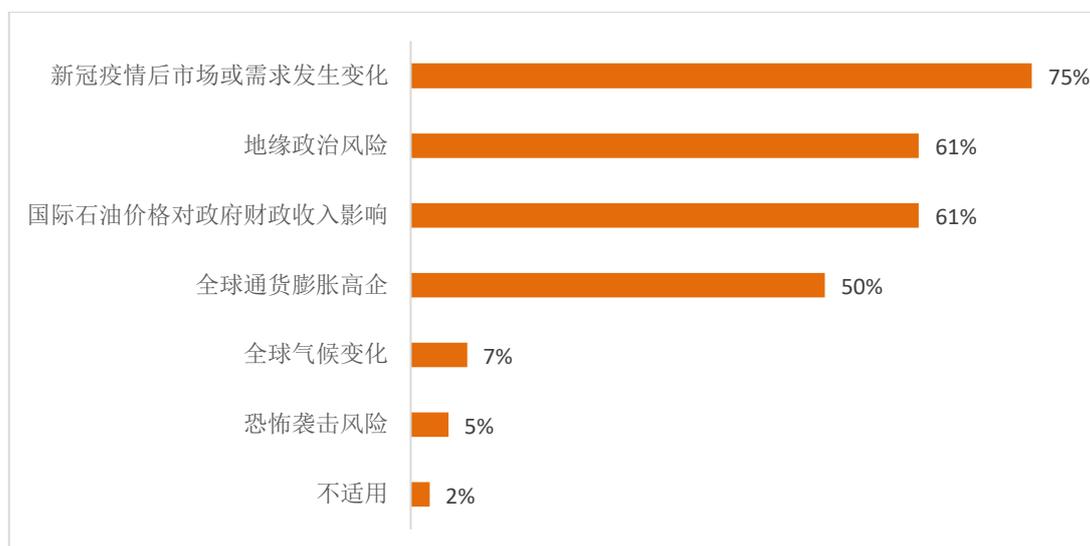
阿联酋的产业标准与中国通用标准有差异是受访企业面临的首要政策障碍，有57%的企业表示遇到此类障碍。其次是阿联酋本地化规则趋于严格，有52%的企业选择该选项。

图 4-2 受访企业在阿联酋面临的政策性障碍



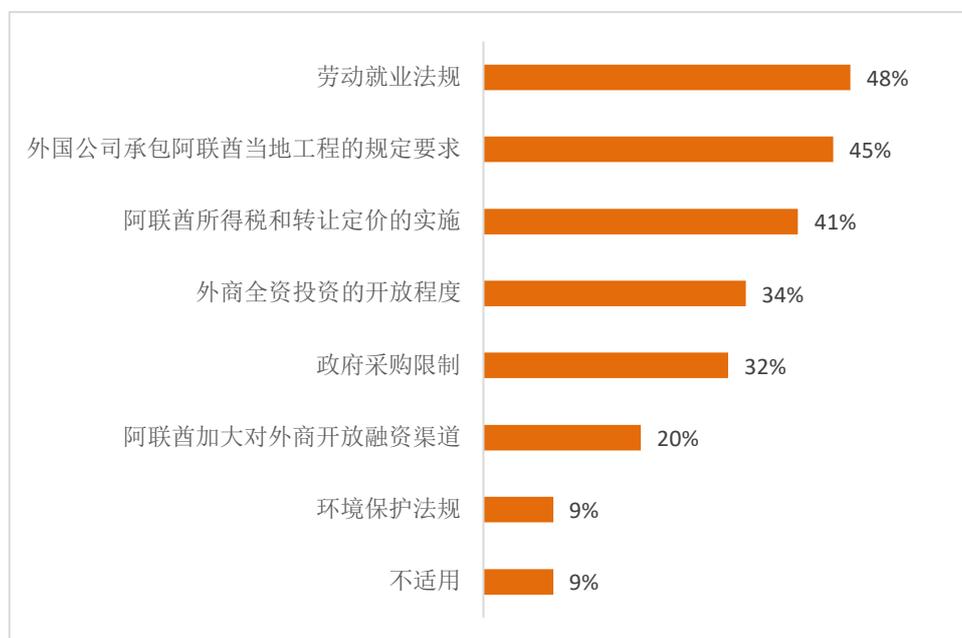
在受访企业中，对其在阿联酋经营发展中影响最大的三个宏观因素包括：
 （1）新冠疫情后市场或需求发生变化，75%的企业选择此项；（2）国际石油价格对政府财政收入影响，61%的企业选择此项；（3）地缘政治风险，61%的企业选择此项。此外，全球通货膨胀日趋严峻也是50%受访企业面临的挑战。

图 4-3 受访企业认为对其在阿联酋经营发展影响最大的宏观因素



问卷结果显示，劳动就业法规（48%）、外国公司承包阿联酋当地工程的规定要求（45%）以及阿联酋所得税和转让定价的实施（41%）是对其在阿联酋经营发展影响最大的三个政策因素。

图 4-4 受访企业认为对其在阿联酋经营发展影响最大的政策因素



4.4.2 案例研究

中国石油：2022 年与阿布扎比国家石油公司成功签署了战略合作框架协议，为中国石油在阿可持续发展奠定了坚实基础，也为公司中东业务高质量发展提供了有力支撑。阿联酋石油和天然气探明储量规模可观，随着勘探活动持续开展，近年来不断发现新的大规模天然气储层，未来风险勘探及天然气项目合作机会增加。

按照中国石油集团公司的总体部署，公司在阿投资中将统筹推进提质增效价值创造行动，坚持底线思维，增强成本观念，突出效益理念，强化经营风险控制。（1）以效益为约束，动态优化投资方案，提升生产作业效率，有效实现控资降费；（2）密切跟踪政府政策变化。健全风险防控机制，抓好重点风险的专项跟踪，强化审计监督和发现问题整改，确保在阿联酋的合规经营。

中国建材：由于中国产品出口在某些国家可能面临关税壁垒等限制条件，通过在阿联酋投资进行生产、加工，可以取得阿联酋的原产地证，便于绕开关税壁垒，增加中国企业出口的优势，这对中国建材而言意味着机遇。

中国银行迪拜分行：分行作为中资银行代表，参与多边央行数字货币桥项目，成功为多家中资企业实施阿央行货币桥试点交易。该项目充分验证了数字货币在不同真实跨境场景下的应用，受到了在阿中资企业的广泛关注，对深化中阿金融合作具有重大意义。

中国建设银行：随着阿联酋疫情防控措施的放松以及较高原油价格的推动，阿联酋经济活动在 2022 年保持强劲增长势头，采购经理人指数连续多月处于较高水平，非石油私营经济活动连续第 19 个月增长。阿联酋经济整体向好的趋势将有利于建行在重点领域的经营发展。中国建行将围绕经营发展导向，持续推进业务发展。就当地客户选取而言，中国建行仍将集中支持沙特、阿联酋、卡塔尔等国家支柱行业的重点客户，同时，将进一步通过实际行动持续助力国内经济发展，通过提供联动融资及线上线下撮合等形式，为推动形成国内大循环、国内国外双循环贡献金融力量。

中国电信：阿联酋当地数字化经济以及相应的电信基础设施建设具有巨大的市场机遇和潜力，在不断发展的数字经济的推动下，中阿合作领域将不断丰富，作为企业现代综合信息服务提供商，中国电信（阿联酋）公司将充分把握当地政府和企业信息化新需求，全面实施“云改数转”战略，以客户为中心，助力阿联酋政府及当地企业数字化转型和业务发展。

中国电信（阿联酋）公司大力推动安全行业监管机构（Security Industry Regulatory Agency，简称 Sira）牌照及物联网（Internet of Things，简称 IOT）牌照的申请工作，通过完成相应牌照的申请，将获得阿联酋当地安防业务及物联网业务的合规准入资格。积极推动区域物联网服务、智慧城市、大数据应用建设认证和资质，有助于获取相应的市场机会，实现经营领域拓展和合作领域扩大。在 Sira 牌照申请方面，2022 年 8 月中国电信阿联酋公司再次重启 Sira 牌照申请工作，相应技术人员参与培训，此外也吸取前次申请经验，前置相关材料准备环节，同时积极与 Sira 当局保持沟通。在 IoT 牌照申请方面，聘请外部律所与阿联酋电信和数字政府管理局（TDRA）就针对前提具体驳回原因进行沟通，采取相应补救措施。当前，Sira 和 IoT 牌照都已顺利办理完毕。

在把握重点客户商机方面，中国电信将以客户为中心，聚焦金融、建筑、能源、OTT、零售、物流等行业，持续推动 DICT 业务，加快天翼云出海平台建设，集中打造 IaaS、PaaS、云网、CDN、边缘云、云安全等重点产品服务，

与新老客户开展深度合作，通过成熟、快速交付、低成本方案，一站式解决客户的需求获取客户的信任和感知。

中国农业银行：阿联酋近年来大力推动经济多元化和能源使用多元化，发展绿色能源，启动或规划了一批光伏发电、清洁能源的项目。中国农业银行迪拜分行将进一步加大对这些项目的信贷支持，抢抓市场机遇。

中国电建：阿联酋政府高度重视发展可再生能源，加速本国的能源转型。2021年10月，阿联酋正式推出2050年净零碳排放战略倡议，宣布阿联酋将在可再生能源领域投资超过6000亿迪拉姆，目标是到2050年实现温室气体净零排放。目前，一系列可再生能源发电、储能项目已在阿联酋落地。为跟上可再生能源的发展步伐，阿联酋力推“可再生能源+储能”模式，大力发展热储能、氢储能。因此，包括太阳能、风能在内的可再生能源以及热储能、氢储能等项目将迎来投资机会，这与公司核心主业高度契合，也是投资机遇所在。未来公司将坚守底线，加强合作，强练内功，加快属地化建设，推进可持续发展。公司的经营方式正在从传统的中国生产要素驱动向属地化国际化配置资源方式转变。一是公司深入结合企业自身特性，研究了属地化经营实施方案与路径，进一步转变了国际经营理念；二是公司正在激发集团内各级国际经营主体的内生活力与发展势能，优化国际业务资源配置方式，提升资源配置的效率，加强海外分支机构属地化经营能力，着力提升属地化经营水平，深度融入当地发展，以实现从工程承包“建设者”向东道国经济社会发展“参与者”的转变。

中国工商银行：阿联酋正在推动国家技术革新，包括国家层面推动人工智能、5G信息技术等。此外，阿联酋正致力于优化地区能源结构、倡导节能环保，并大力发展太阳能电站、清洁煤电站等绿色能源项目。对于在阿联酋的机构来说是一个战略机遇，可以深度参与当地的高科技、新能源项目，并发挥桥梁作用，引导中国国内相关企业及产能到海湾地区参与相关产业发展。同时，阿联酋迪拜对于金融业相关的新兴技术的发展，持积极和欢迎的态度。工商银行将贯彻落实中央和总行的各项决策部署，高效服务“一带一路”倡议、服务国际国内“双循环”发展新格局、服务人民币国际化发展，努力打造中东地区国际领先银行，使之成长为中东市场具备较强竞争力的本地主流银行、中国元素首选银行和领先同业的中资银行。

部分受访企业遇到多元化的挑战：

1. 经济方面，国际油价的快速上涨加剧通货膨胀，推高大宗商品价格，导致各类物资和服务成本上升，进一步增加了在阿企业的成本管控难度。此外，阿联酋目前的财政压力可能导致政府在履行合同时出现一些困难，譬如延迟付款的情况，其他较小酋长国对现有合同进行变更的风险更大。

2. 政策方面，阿联酋进一步加大对大型资本项目投资的监管，合规管理和风险控制难度加大。经营牌照不能跨经营范围注册，需要重新注册不同类别的公司，新公司银行账号很难开立，使业务不能尽快开展。部分经营牌照申请周期较长、沟通次数较多，容易造成企业错失商机。船舶代理、报关等行业对于外国投资者的投资比例也有限制。迪拜允许多种数字货币自由交易，区域内的金融机构面临更大的反洗钱风险，此外，反洗钱和数据安全等措施的出台也对企业提出了新的要求。

3. 人才方面，跨国企业对于中英双语通信专业人才需求较大，在阿难以匹配到合适人才，需要从中国招聘人员，该类人员用工成本相对较高且有一定用工风险成本。但自贸区、保税区公司的劳工签证名额有限，又导致企业引进人才不充足的情况。

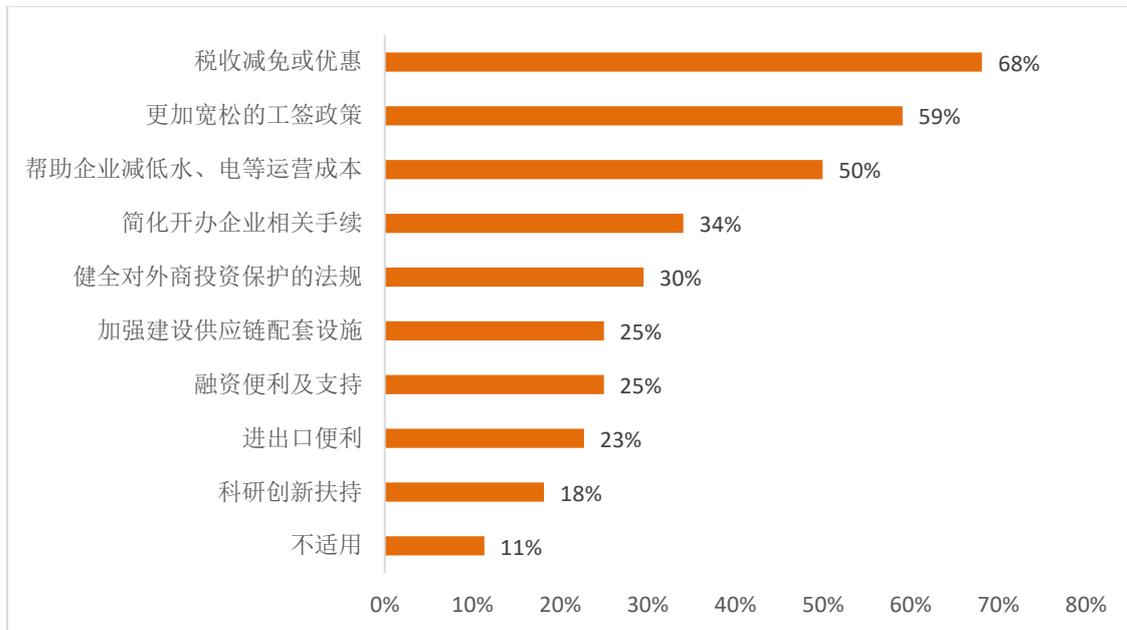
4. 市场竞争方面，一些行业竞争白热化，压低了在阿企业的利润率。譬如，阿联酋建筑市场门槛低，较为开放，导致了国际承包商、地区承包商及本地承包商扎堆。一般项目利润率较低，这引起了部分业内人士的不满和批评。

第五章 投资经营相关诉求和建议、未来发展计划

5.1 投资经营诉求

直接涉及企业经营成本的要素始终是大多数企业经营者最关心的问题之一。在本次问卷中，68%的受访企业表示希望政府能给予税收减免或优惠，59%的企业希望在工作签证方面可以提供更加宽松的政策。50%的企业则希望政府帮助企业减低水、电等运营成本。同时关心上述三项政府支持的受访企业占比接近六成。

图 5-1 受访企业在投资过程中希望得到的政府支持



上述调研结果与中资企业对进一步改善阿联酋营商环境所提的建议有较高的一致性。

整体而言，受访企业对阿联酋营商环境表示满意。友好的合规成本、较高的廉政水平、相对公平、公开的市场竞争环境和稳定的政局等因素对中国投资者具有吸引力。

部分受访企业表达了对持续改善营商环境的期望和建议：

(1) 出台更加优惠的税收政策及房租水电费用减免政策等，搭建更加广阔的人才供需匹配平台，组织更多与时俱进的培训或商务活动，帮助企业降低运营成本。

(2) 进一步完善监管举措，在推动数字产业和绿色低碳清洁能源等战略性新兴产业多元化相关产业的过程中，为企业提供有效监管机制。进一步鼓励云、数据中心的投资建设及市场开拓。

(3) 加强对支票跳票的处罚力度，对恶意跳票形成威慑力。简化对于跳票进行法律诉讼的程序。缩短周期，从原来一年以上的诉讼周期缩短至 6 个月以内，并增强对最终判决的执行力度。

(4) 针对阿联酋政府不断变化及更新的监管政策，希望进一步加强针对企业的指引及宣贯；针对外资自由贸易区的政策，也希望阿联酋政府能够出更为具体的指导意见，便于企业更好地遵守相关法律法规，实现合规经营。

(5) 逐步提高阿联酋各监管部门的协作，提高相应牌照申请流程的透明化程度和数字化水平。扩大牌照经营范围，允许贸易、物流、租赁在同一个牌照下运营。

(6) 针对外国投资尤其是施工项目执行，设立联合机构，提供一站式服务，进一步提高工作效率以及优化服务水平。

(7) 进一步实施开放政策，压缩不允许外资 100% 持股行业的范围（即压缩负面清单）。进一步开放外国投资者对于阿联酋部分行业的投资比例上限，如船舶代理业和报关业等。

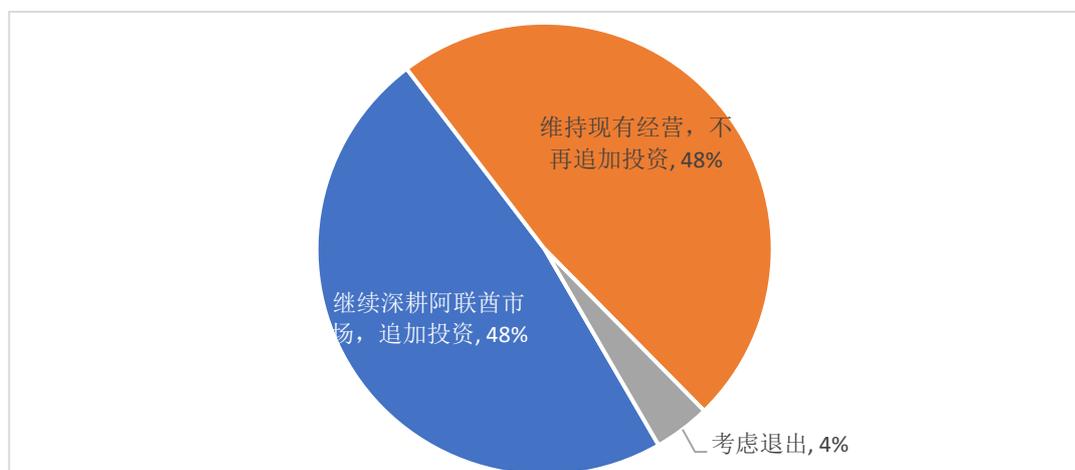
有企业表示希望国家主管机构今后能给予更多指导，帮助企业准确把握业务发展战略和方向，确保与中央政策要求保持一致性，积极配合国家“一带一路”战略在中东和北非地区的落地。希望国家主管机构不断完善平台建设，通过多形式的交流沟通，建立中资企业和金融机构的协作机制，通过企业、项目信息的分享，发挥中资企业和金融机构的协同优势，不断提升中资企业和金融机构在当地的影响力，助力国家战略的有效实施。

部分企业对工作签证和人才引进政策提出了更加具体的诉求。有企业表示，希望阿联酋政府适当放松在各保税区设立公司的劳工签证名额限制，以扩大公司在本地区的业务拓展需求。此外，同等学历认证是中资企业将中国籍工程师纳入阿联酋政府认可的工程师系统的必要步骤，目前阿联酋政府认证流程繁琐，耗时较长，学历验证需半年之久，制约了正常业务的开展。建议政府层面与阿联酋教育部进行沟通，提高效率。

5.2 未来发展计划

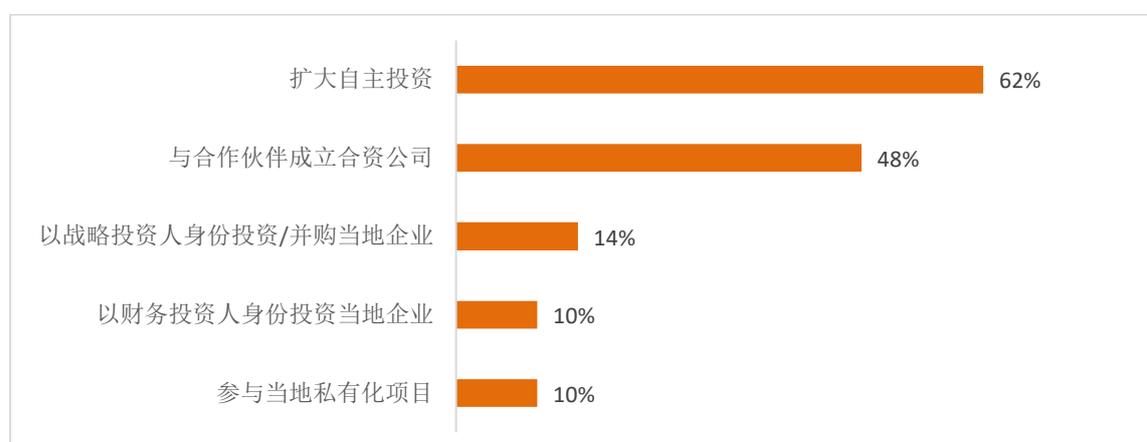
受访的绝大多数企业表示在未来 3 年中将保持在阿联酋的经营活动，其中 48% 的受访企业有深耕该市场并且追加投资的意愿，这些企业所属的行业主要集中于采矿业、电信和科技行业以及交通运输业。

图 5-2 受访企业未来 1-3 年在阿联酋继续发展的意愿



在对有意愿追加投资的企业中，未来打算扩大自主投资的企业最多，占比 62%；其次是与合作伙伴成立合资公司，占比 48%。接近七成的企业只做出了一个选择，投资策略集中度高。

图 5-3 计划未来 3 年追加投资的企业所青睐的投资方式



中国石油：在稳定发展现有原油业务基础上，争取在天然气和新能源合作方面实现新突破，拓展投资业务和服务保障业务迈上新台阶。

中国建材：新能源汽车现在已经成为全球产业的趋势，无论是新兴的企业

（如，特斯拉），还是传统的汽车企业，都在大力发展新能源汽车产业。同时，无论从产业趋势、政府发展战略安全考虑，还是绿色环保角度，国内新能源都是未来产业发展趋势。我们将利用这个优势，加大投资新能源汽车，在阿联酋推动中资公司上市。

中国银行迪拜分行：围绕中阿合作、绿色能源转型及金融创新三条主线，聚焦优质行业及客户，大力拓展业务，稳健而快速的扩大分行整体资产。充分依靠银团贷款及结构化融资优势，不断提升分行在本地区银团牵头行排名，提升中东市场影响力。积极发挥金融桥梁作用，为本地区绿色能源转型、促进中阿经贸关系发挥资金融通作用。与此同时，不断创新积极探索业务领域新机会，助力中阿金融合作再上新台阶。

中国建行：加强规划，密切结合当地客观市场环境，围绕中国元素，积极跟进参与“一带一路”高质量发展的优质中资“走出去”客户，高度关注与我国投资和贸易往来频密的优质境外本地客户，特别是把握我国扩大进口政策环境下东道国本地出口客户业务机会。同时，加大对当地政府、主权机构及大型国有企业的支持力度，加大信贷资产的总体占比，从而不断提升综合金融服务提供能力及参与国际竞争能力。

中国电信：

1. 差异化能力建设：在资质牌照方面，加强与当地运营商全业务形态合作，实现互联网/移动业务融合营销；推动相关资质申请；在销售战队方面，优化行业经理职能；组建 MNC 销售团队；加强场景化营销技能培训和实战应用；在解决方案方面：优化天翼云、SDWAN 和安全产品服务能力和流程；参照 ISSP 模型优化智慧弱电和安防监控方案；提升解决方案经理的行业方案设计规划能力；

2. 创新平台合作：在合作伙伴方面，云业务实现与其他公有云的资源对接；SD-WAN 对接区域供应商资源，推广相关产品，提升区域业务覆盖能力；在客户池方面：加强与中国驻阿联酋大使馆经商处、商会机构、贸易促进机构、自贸区招商机构、金融及咨询机构等的沟通合作；在数字营销方面，微信公众号、推介会、座谈会、IT 展会、IT 媒介嘉年华等全方位营销部署。

中建中东公司：将继续把阿联酋作为区域市场运营中心，并确保阿联酋市场的稳定运营，积极维护现有的业主关系，同时与新业主建立关系，充分运用十多年来积累的经验完成好每一个项目的履约工作。

农行迪拜国金分行：将按照“稳中求进”的总基调，积极介入阿联酋重点行业、重点国企、低碳经济等领域，实现自身业务稳步发展。

中远海运（西亚）有限公司：落实中远海运集团将阿布扎比哈里发码头打造成中国企业在中东的海外集疏运枢纽、配送中心的战略构想，抓住阿联酋作为西亚北非地区第一大转口中心的市场机会，加强内部各业务板块的业务协同，加快引入新航线挂靠，积极推动阿联酋及周边地区大客户使用中远海运哈里发港二期码头的服务，持续提升码头的服务质量和经营效益，同时促进当地外贸经济的发展。

中国电建：积极拓展在阿联酋的业务规模，聚焦水能城核心主业，尤其是能源、海水淡化等领域，加强与当地企业合作，加快属地化建设，推进在阿可持续发展。

工商银行：在高度关注区块链在金融领域和其他行业的运用和创新的基础上，抓住技术变革带来的业务机会，未来与地区主权和金融机构的合作将产生一定的业务机会。

第六章 推进数字经济和绿色发展领域的合作

新兴技术的快速发展、新冠疫情的全球蔓延以及气候变化所带来的深层次挑战都在深刻改变着世界经济发展和人们的生活方式。数字经济和绿色经济正日益成为重塑全球经济结构以及各国打造新一轮竞争优势的重要战略。在这两个未来经济发展的重要驱动因素方面，中阿两国展现出高度的战略契合度和广阔的合作前景。

6.1 中阿数字经济合作

互联网、5G、人工智能、区块链、云计算和大数据等新兴技术带来新一轮发展良机，为了摆脱对原油产业的惯性依赖及增强经济的多元性和韧性，阿联酋鼓励对数字化转型的投资，积极推动数字经济发展。“数字丝绸之路”是数字经济和“一带一路”倡议的结合，是“一带一路”建设的重要组成部分。中国与阿联酋在数字经济发展战略方面契合度很高，具有很强的互补优势。中阿深度合作推动“数字丝绸之路”建设，利于共同驱动经济增长、促进产业结构转型升级。

6.1.1 阿联酋力促数字经济发展

2022年4月，阿联酋内阁批准一项包含30多项举措和计划的数字经济战略，并成立了数字经济委员会，负责协调和帮助相关部门落实战略，以促进数字经济发展，不断提升阿联酋数字经济方面的全球竞争力。阿联酋数字经济战略致力于在10年内将数字经济对阿联酋GDP的贡献率翻一番，从9.7%提升到19.4%。

阿联酋政府率先实施政府服务数字化转型，《阿联酋数字政府战略2025》根据后疫情时代的新形势量身定制，主要目标是建立广泛的跨部门的支持和承诺，将数字化理念融入政府整体战略，利于在国家层面统筹资源，并使之与阿联酋建立战略性数字政府的愿景相匹配。该战略所确定的优先事项包括：提供世界一流的数字基础设施；提供统一的数字平台及数字赋能机制；实现基于客户需求设计的集成、简单、快速的数字服务；提高数字能力和技能水平；为推动全面的数字化转型做好立法准备；提高政府工作效率。

简而言之，阿联酋的数字化转型包括以下几个着力点：

(1) 率先推动政府服务数字化转型。鼓励政府部门使用统一数字平台，为

民众提供便捷的数字政务服务。该数字平台已于 2022 年初建设完成，可提供 90% 的公共服务。这意味着将为超过 900 万民众提供便捷的数字政务服务。

(2) 积极推动金融科技发展和银行业的数字化转型。2022 年 2 月，阿联酋中央银行批准成立了新数字银行。阿联酋其他银行近年来也陆续推出针对年轻消费者的数字金融产品。阿联酋央行还在筹备发行数字货币。

(3) 电子商务也是阿联酋数字经济发展的重点领域之一。根据迪拜电子商务区 EZDubai 近期发布的报告，2021 年阿联酋的电子商务市场总额超过 50 亿美元，预计到 2025 年将超过 80 亿美元。

6.1.2 中阿数字经济合作前景广阔

2017 年，习近平主席在“一带一路”国际合作高峰论坛上正式提出“数字丝绸之路”倡议。同年，中国与沙特、阿联酋、埃及等七国共同发起《“一带一路”数字经济国际合作倡议》，成为中国参与共建“数字丝绸之路”及与沿线国家开展数字经济合作的重要指南。

按照“十四五”规划，2025 年中国数字经济核心产业增加值占 GDP 比重将达到 10%。《“十四五”数字经济发展规划》指出，要推动“数字丝绸之路”深入发展。统筹开展境外数字基础设施合作，结合当地需求和条件，与共建“一带一路”国家开展跨境光缆建设合作，保障网络基础设施互联互通。构建基于区块链的可信服务网络和应用支撑平台，为广泛开展数字经济合作提供基础保障。推动数据存储、智能计算等新兴服务能力全球化发展。加大金融、物流、电子商务等领域的合作模式创新，支持我国数字经济企业“走出去”，积极参与国际合作。

新冠疫情的冲击进一步推动了数字经济的快速发展，催生出更多新技术、新业态和新产业，中国与阿联酋在数字经济发展战略方面契合度很高，具有很强的互补优势，两国应致力于不断拓宽在数字经济领域的合作。中国企业拥有先进的数字技术以及很强的创新适用性，可为阿联酋企业实现数字化转型提供多元化解决方案。

6.1.3 中企在阿联酋积极开展实践

阿联酋的数字经济发展以及相应的电信基础设施建设具有巨大的市场机遇和潜力，在不断发展的数字经济的推动下，中阿合作领域不断扩展。

作为企业现代综合信息服务提供商，中国电信（阿联酋）公司充分把握当地政府和企业信息化新需求，全面实施“云改数转”战略，以客户为中心，助力阿联酋政府及当地企业数字化转型和业务发展。多年来，该公司持续强化中东地区的网络资源，在多个方向上对海缆资源做了大幅度的补充和提升，包括阿联酋至吉布提、阿联酋至肯尼亚，阿联酋至新加坡等方向，逐渐配置升级 100G 的资源。IP 网络的建设方面继续开展双提升工作，重点建设 CTGNET，和天翼云资源，包括 CDN、云主机、裸金属、SDWAN、云连接和云安全等，以面向未来的技术和服 务，实现更高的服务标准，提供更好的云网一体化服务。公司致力于与当地合作伙伴建立长期稳定的战略合作关系，与 10 余家行业领先供应商建立深度合作，取得能力认证，培养了实施专业人才，形成了本地化的行业解决方案队伍。与中资企业客户携手、优势互补，共同推进 IT 系统、云应用合作，持续细分行业深化场景营销，依托云网融合的资源 and 能力优势，在金融、建筑、园区、互联网、物流等行业大力推广一站式 DICT 服务，在确保网络高速、稳定和安 全的基础上，助力客户通过企业经营数字化转型创造价值。

华为、阿里巴巴等企业也积极参与推动阿联酋的数字经济发展。2009 年，华为与阿联酋国家电信公司（ETISALAT）成立联合业务创新中心；2015 年 9 月，华为在迪拜开设了中东地区首家客户服务中心；11 月，在迪拜投资建立了中东北非创新体验中心，并相继和阿联酋本地主要通信运营商签订了关于全面网络改造、先进网络技术研发合作等方面的合作协议。2015 年，迪拜米拉斯集团与阿里巴巴宣布共同投资建设迪拜数据中心项目，2015 年 10 月双方合资公司 Yvolv 宣告成立，并同时推出了其第一款移动应用 Yvo。2016 年 11 月，阿里云在迪拜的数据中心开始启用。

中远海运港口阿布扎比码头的人工智能和数字化建设走在了阿联酋港口行业的前列，为阿布扎比港务局集团不断提升智慧码头、智慧港口水平注入了新的活力。该码头是首个在中东地区率先实施无人集卡的集装箱码头。同时，码头建立和实施了包括码头作业系统、安全管理系统、岸桥智能理货系统、智能闸口作业系统、自动化轨道吊集装箱识别系统、堆场设备控制系统、冷箱监控系统、终端系统、集卡定位系统及电子数据交换中心等十大数字化和自动化项目，充分利用人工智能和大数据，最大限度地提高了码头运营的生产力和服务质量，也为阿布扎比港务局集团进行数字化转型、发展智慧港口提供了可借鉴

的成功案例。

6.2 绿色发展战略

阿联酋将气候变化视为一个重要议题，阿联酋根据其 2015-2030 年绿色议程、2050 年能源战略等，过去十年内不断提出节能减排新目标，为推动可持续发展做出了持续的努力，日益成为气候行动的区域领导者。中国“双碳”目标的提出，显示出中国坚定不移走绿色低碳发展道路的信心和定力，中国积极参与和引领全球气候治理，已经成为重要参与者、贡献者、引领者。两国都在积极推动绿色经济、绿色增长和绿色发展，在新能源合作方面有巨大潜力。在阿联酋投资的中国企业积极践行环境、社会和治理（ESG）理念，与东道国共同推进可持续发展。

6.2.1 阿联酋绿色低碳战略

2015 年 1 月，阿联酋内阁批准了《阿联酋 2015-2030 年绿色议程》，作为绿色经济行动的总体框架。绿色议程包括五个战略目标（有竞争力的知识经济、社会发展和生活质量、可持续环境和有价值的自然资源、清洁能源和气候行动以及绿色生活和资源的可持续利用）。它由 12 个主要方案及 31 个次级方案组成，共 41 个绿色关键表现指数（Green KPIs）被选中监测阿联酋绿色经济的总体进展情况。

2021 年 10 月，阿联酋宣布了“2050 年零排放战略倡议”，计划在可再生能源领域投资超过 6000 亿迪拉姆，目标是到 2050 年实现温室气体净零排放。阿联酋也是中东产油国中首个提出净零排放战略的国家。

在 2022 年 5 月举行的中东能源视频会上，阿联酋能源部长苏海勒重申，阿联酋承诺到 2050 年二氧化碳排放量减少 70%，清洁能源使用增加 50%。作为欧佩克成员国，阿联酋重视能源多元化和绿色经济发展，其制定的 2050 年战略中，可再生能源和核能发电将占其发电量的一半，并致力于成为最大的氢气制造国。

阿联酋是 2016 年首批正式签署《巴黎协定》的国家之一。阿联酋于 2015 年向联合国气候变化框架公约秘书处提交了第一份国家自主贡献目标（NDC），其中包括到 2021 年将清洁能源在能源结构中占比提升至 24%。阿联酋近期批准了第二版 NDC，以支持阿联酋到 2050 年实现碳中和战略目标，提出到 2030 年

温室气体排放量减少 31% 的目标（此前目标为 23.5%）。

6.2.2 中阿绿色发展合作潜力巨大

2020 年 9 月，中国提出 2030 年碳达峰和 2060 年碳中和的目标。在能源技术方面，中国光伏发电技术在上世界上处于领先地位，拥有全球最大光伏发电全产业链集群，同时也是最大应用市场和最大产品出口国。此外，在风力发电技术、核电技术以及建水电站的技术方面，中国也都具有领先优势，具有巨大的国际合作空间。在氢能方面，国际社会普遍认为氢能是未来能源革命的关键技术，2022 年中国颁布《氢能产业发展中长期规划（2021-2035 年）》，为氢能产业的中长期发展提出了明确的路线图。由于氢能的产业链较长，可以预见未来氢能的国际合作会不断加速。

6.2.3 中企在阿联酋积极践行 ESG 理念

随着越来越多中国企业在阿联酋寻求商业机会，企业要更加注重短期经济效应与长期效应的结合，尤其要加强对于环境、社会与治理（ESG）以及可持续发展等议题的重视，中国企业正在通过积极践行 ESG 理念，与东道国共同推进可持续发展。

作为中国建筑股份有限公司的主要海外机构之一，中建中东有限责任公司一直积极履行企业的社会责任，并与运营相结合。中建中东公司在此前的基础设施项目中，基于“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念，采用预制装配式施工，实现了高质量、高效率的可持续发展。项目在建设过程中减少 25% 的材料浪费、70% 的建筑垃圾和 55% 的能源消耗，现场噪音、粉尘等污染也显著降低，同时也降低对市政交通的影响，降低粉尘污染，降低噪音污染，降低施工安全风险。

2021 年，中建中东公司首次获得了阿拉伯企业社会责任大奖，是历史上第一家获得该奖项的中资企业，并于 2022 年再次荣获该奖项。中建中东公司参与了 Dubai Can 减塑环保活动，在公司日常使用中安装了 130 台过滤式净水器，同时倡议员工使用可循环水杯，预估公司年均可减少城市塑料使用 300 吨，助力城市环保事业。公司还参加了阿联酋环境集团（EEG）的植树活动 "For Our Emirates We Plant"。此外，中建中东公司的 Downtown Views II 项目参加了“10 亿餐计划”慈善活动，该活动向来自印度、巴基斯坦、尼泊尔、加纳等十几个

国家的工人捐赠了 400 份美味的当地特色套餐及 500 余份烹饪食材，项目工人的有序领取与环保回收意识得到了公益活动组织的充分肯定。

中国银行迪拜分行积极践行节约、环保、可持续发展的绿色信贷理念，加大对绿色经济、低碳经济、循环经济的支持力度，积极支持中东国家能源战略改革，融资服务一大批本地区重大绿色项目，包括世界最大光热发电项目—迪拜 DEWA IV 太阳能主题公园，世界最大的光伏发电项目—阿布扎比 Dhafrah PV2 电站；沙特首个可再生能源发电项目—Sakaka 光伏电站；世界最大的 IGCC 气电联产项目—沙特 Jazan 渣油气化发电项目，该项目获得 2021 年度 PFI 年度最佳交易奖；中东最大的反渗透海水淡化项目—沙特 Shuaibah 3 水电联产项目等，本项目从热能海水淡化技术转换为反渗透技术可节省高达 70% 的能源消耗，同时本项目采用部分光伏发电，将减少 45% 的电网用电量。分行构建了绿色金融从调研、规划、审批、叙做的完整管理体系，绿金业务占比达到 20% 以上。此外，分行积极践行自身绿色发展理念，积极对标同业标准，进行年度运营环境信息盘查，将绿色低碳环保的理念付诸于实践，将经营场所的降低碳排放工作制度化、规范化。中国建设银行迪拜国际金融中心分行也是践行 ESG 的佼佼者，该行积极推动中阿在绿色金融领域创新合作，2020 年建行 12 亿美元绿色债券在纳斯达克迪拜挂牌上市，2021 年再次发行 ESG 主题 11.5 亿美元可持续发展挂钩债券在本地挂牌，支持当地金融市场发展，得到了中阿各界的高度肯定。通过支持中国企业参与阿布扎比太阳能电站等项目，助力当地清洁能源建设；作为联合牵头行参与哈尔滨电气迪拜电站项目国际银团融资，支持迪拜当地能源安全及经济社会发展重要项目。参与世界 500 强企业天然气管道收购项目，该项目是全球最大的能源结构转型基础设施项目之一；参与欧洲龙头仓储物流集团备用银团项目，加大对绿色行业产业金融支持。在保护环境方面，分行成立“碳足迹”管理工作小组，为发展绿色金融提供机制保障；将 ESG 议题纳入分行高层决策议事范畴，定期梳理相关措施和成效；践行自身绿色发展，实施无纸化办公、减少彩色打印、节能环保培训、定制环保袋和保温杯等绿色低碳行动，大力倡导绿色转型、可持续发展理念，以实际行动降低碳排放。此外，分行坚持以公益慈善回馈社会，通过“金融+慈善”的创新模式带动全行员工参与到公益事业中，积极响应使领馆、当地政府和商会号召，参与多项社会公益活动，为海外首家中国国际学校--迪拜中国学校捐款 10 万迪拉姆，助力中

国教育走出去；参与迪拜政府组织的"10 million meals", "tallest donation box", "Safe Water Aid", "1 billion meals" 等公益活动，共计捐款 12 万元人民币，在阿联酋传递建行正能量，助力中阿友好交流。

中国农业银行迪拜国金分行积极参与绿色信贷项目，助力实现阿联酋降碳目标。分行在哈斯彦电站项目和努奥光伏光热发电项目累计投放贷款超过 7 亿美元，这两个项目均为习近平主席 2018 年访问阿联酋期间见签项目，也是由央企哈电国际和上海电气分别作为总承包商的本地重点项目。通过支持这些重点项目，不仅成功探索了“中资承包商+中资银行”协同出海实现双赢的发展路径，也向本地市场传递了中国银行业践行绿色金融理念、支持绿色减碳、可持续发展的思路。

中国工商银行支持绿色金融迈上新水平。在债券发行上，迪拜分行成功与香港、新加坡、伦敦分行共同发行 2022 年集团首笔全球多币种“碳中和”主题境外绿色债券，创集团史上境外离岸人民币公募债券单笔最大发行规模，也是中东区域发行的首笔“碳中和”主题绿债。在项目支持上，积极推进发展绿色金融，为世界最大太阳能园区迪拜马克图姆太阳能公园建设项目提供 1.7 亿美元金融支持。在理念传播上，迪拜世博会期间，阿联酋机构成功举办“一带一路”银行间常态化合作机制（BRBR）绿色金融论坛，围绕“科技赋能绿色金融”主题，邀请各方介绍绿色管理实践，沟通合作发展经验，在绿色金融领域主动发出工商银行声音，讲好中国故事。

可以预见，未来“走出去”的企业所面临的 ESG 合规要求将进一步趋紧，例如，国际可持续发展准则委员会（ISSB）已于 2022 年发布了《国际财务报告可持续披露准则第 1 号——可持续相关财务信息披露一般要求（征求意见稿）》和《国际财务报告可持续披露准则第 2 号——气候相关披露（征求意见稿）》，并计划于 2023 年中正式发布这两项国际可持续披露准则，旨在推动建立全球一致、具有可比性的披露标准。国有企业作为“走出去”的中坚力量，应继续在投资决策中对于 ESG 因素予以充分考量，积极打造绿色供应链，在践行 ESG 实践方面发挥引领示范作用。

第七章 全球化进程中的主要挑战和解决建议

7.1 全球化战略设计与市场进入考量

随着全球经济、文化、商业世界连接与融合的不断增强，中国企业必将向着全球化公司的方向发展。根据企业全球化程度的不同，全球化战略设计与市场进入考量将以如下三个维度展开。

7.1.1 起步阶段

起步阶段（尚在考虑但仍未进行全球化）的企业对于拟投资国家的政治、经济、文化、跨国交易流程均缺乏一定了解，同时也未配备具有跨国管理能力的团队，因此其跨国并购的风险系数较高，在跨国并购前，需要对以下问题进行前期梳理：

（1）明确跨国并购的战略意义。有些企业在开始跨国并购时，并未完全考虑清楚标的公司与企业本身战略的契合度，造成并购后标的公司影响企业本身业务发展。因此，在交易前，企业高层管理者应就跨国并购的目标进行充分思考并达成一致；

（2）评估拟投资国的国别风险。在当今不断变化的政治局势下，充分考虑并选择与中国关系相对友好且开放的国家进行投资将会提高投资的成功率。对于法律体系不完善、市场环境自由度较低的国家应持谨慎态度；

（3）选择标的公司的标准。企业在首次进行跨国并购时，应尽量避免收购体量较大且业务遍布全球的标的公司。若标的公司的生产基地遍布全球，那么对于首次尝试跨国并购企业的投后管理会带来巨大挑战；

（4）熟悉并按照国际惯例参与跨国并购交易流程。跨国并购在交易流程的设置、市场常规的估值方式、尽职调查的范围、最终交易协议条款的设置上，都与国内并购有着较大的差异，企业在自身能力有限的情况下，应考虑与各专业机构合作，以确保交易的圆满完成；

（5）投资后的整合。交易的完成只是万里长征第一步，交易后的整合成功才能为企业带来最大化的价值。对于文化冲突、语言问题、管理制度、财务系统及信息系统的融合等问题，都应在交易协议签署后马上着手讨论，并尽快形成交割后“100天”计划并与标的公司管理层充分沟通如何落地实施。

7.1.2 成长阶段

成长阶段（已有初步尝试但仍在进行全球化布局）的企业已经对跨国并购流程拥有一定经验且对海外企业的管理有所了解，为实行企业的国际化战略，还需要在其他国家进行投资以丰富其全球化布局。

此类情形下，中国内地企业应关注以下问题：

（1）完善全球化战略举措。企业应对列入发展计划的市场进行深入调研，寻求计划发展市场与现有国内业务及已有海外业务的协同效应，按对于企业发展的重要程度进行排序，优先关注那些符合企业全球拓展的区域；

（2）形成跨国并购标的公司的遴选标准。企业在明确主要关注国别后，应根据自身情况梳理并确定关键业务及财务指标标准，以便于有效判断标的公司是否符合企业投资要求。对于符合基本要求的标的公司，再由企业高层进行初步可行性论证，从战略、业务、客户、产品、渠道、人力资源等关键方面进行进一步判断；

（3）充分挖掘协同效应。企业进行全球化的目的就是希望能够利用不同国别之间的比较竞争优势，在不同区域合理分散资源并达到最优配置。因此，在交易前企业应就已有业务进行梳理并寻找潜在协同效应、在与标的公司管理层交流中充分沟通、在尽职调查的过程中进行充分调研及论证并形成相应实施计划，在交割完成后立刻落实；

（4）明确全球化管理及治理制度。标的公司在被中国内地企业收购后遇到的很大问题是治理结构不清晰、管理架构及权责分配不明确。同时，中国内地企业所派出的当地代表更多担任的是信息沟通者的角色，并没有真正的决策权。这导致标的公司的高管在业务及战略执行的过程中困难重重；因此，中国内地企业在交易的中后期应尽快与标的公司管理层充分沟通未来的权责划分、充分信任当地团队、建立合乎市场管理的激励机制，助力标的公司依照既定战略快速发展；

（5）组建专业化的团队。对于计划在全球多个国家和地区进行布局的企业来说，在标的公司与中国本部之间实现无缝衔接、有效沟通是实现业务整体共同发展的前提。因此，建立专业化、国际化的团队至关重要。企业需要在各个领域招募高素质人才、建立企业自身的人才库及培训体系，才能保证全球业务拥有源源不断的人员储备作为支持。

7.1.3 扩张与成熟阶段

对于扩张与成熟阶段（已有比较成熟全球化的布局，但由于市场改变或其他原因需要进行转型）的企业，不论是战略规划、并购项目筛选、交易执行、投后整合还是人才培养都已经形成了完善的体系。通常，此类企业已经在某一领域内成为某些区域甚至国际龙头，因此，在全球范围内的资源广泛，这为其转型发展奠定了一定基础。但由于此类企业的总体规模已经很庞大，其在谋划转型过程中相应的投资也可能不菲，因此在转型时需要就以下问题进行重点考虑：

（1）对未来所要进入的新兴行业进行充分调研论证。在确定进入新兴行业前需要对该行业的未来发展、监管政策、市场概况、竞争者布局等进行重点分析，若新兴行业能够与现有业务进行产业协同或互补，则可在一定程度上降低转型风险；

（2）制定结构性的发展战略。企业应谨防机会主义，对于决定通过并购进入的新兴行业，企业应充分积累项目资源，根据项目所在的不同国家、不同交易时间以及相互之间的关系确定一个整体的并购发展计划，并与行业内的专家及中介机构保持良好合作，确保项目库丰富且质量高；

（3）配备新兴业务的专业团队。新兴行业内的商业市场规则、所需专业能力、关键生产要素与现有业务大相径庭，因此在跨国并购开始前，应当招募拥有新兴行业经验的职业管理者，对接标的公司的管理层并督促管理新兴业务的未来发展；

（4）执行具有针对性的尽职调查。尽职调查并非形式主义，其目的是发现标的公司在商业、财务、法律、税务、人力资源等方面的关键风险点。但这些风险点因行业的不同而有所变化，因此企业应在对新兴行业尽职调查的过程中，聘请有过行业项目经验的专业机构，对相关风险进行全面揭示，以帮助企业判断标的公司的质地与未来前景。

综上所述，不同阶段的企业在跨国并购时关注的重点领域看似差异不大，但是侧重略有不同。如何在企业外延发展的过程中抓住机会、控制风险、把握节奏尤为重要。随着中国企业实力的不断增强，在国际并购舞台上将会有更多的中国投资者。经过过去 10 年中国海外并购的发展，中国企业也越发专业。接下来的 10 年，中国企业也必将成为全球的关注焦点，如何成为一个管理横跨不同大洲的不同业务的全球化的公司，将成为中国企业发展新的命题。

7.2 全球化战略下国际人才库筹建

全球化的人才管理能力与人力资源管理体系同样是企业全球化战略的关键成功要素。对中国企业而言，精准识别与厘清当前阶段人才管理痛点与优先级、有效建立对应的人力资源管理机制、清晰预见下一国际化战略阶段的组织能力要求，是企业家与战略管理者亟需思考与力行的重要议题。

7.2.1 起步阶段

全球化尝试期企业首先需要明确的是投资所在国劳动关系现状、法律、雇佣政策。这包括了投资所在国雇佣法律概念、劳动部门要求的雇佣申请与程序摘要、员工的社会保障及退休体系、劳动许可、雇佣非本国与外派员工规则等。对上述背景信息的充分了解，将有效协助企业完善国际化决策。

对人员风险的认知需进一步契合企业走出去投资或跨境并购的原始驱动力。对于以获得市场机会或接近全球供应商/资源为核心驱动力的企业而言，充分了解对市场所在国员工派遣政策及当地员工雇佣法规将有效协助当地供应链及销售网络的建立。对于以获得人才技能/能力为核心驱动力的企业而言，建立对投资/交易所在国目标人才市场的认知，明确该区域企业对具备关键技能人才的激励与留用实践将有效实现人才能力的引进并避免人才流失。对于以获得廉价劳动力为核心驱动力的企业而言，充分评估目标区域劳工成本水平、明确直接劳动者雇佣程序及合规要求、了解当地雇佣渠道，将促进企业切实达成降低人工成本的目标。

全球化起步阶段的企业虽尚未采取国际化行动，但亟需高层管理者对企业跨国管理的能力有自上而下的认知，以期在国际化行动开展过程中能具备基本的准备。在当前阶段，评估人才储备及基础支持体系是两项重要工作。

人才储备情况：全球化人才储备是制约企业全球化发展的重要因素之一。企业需清晰评估当前是否具备理想的派驻海外的业务/管理人才及总部对接海外组织的职能管理人才，从而尽早通过培训或人才引进形式弥补人才能力短板。

基础支持体系：企业需明确评估当前的基础支持体系能否有效支撑预期的海外组织的设立与运营。财务、人力资源、供应链、法务、信息系统管理等各基础职能板块能否在企业迈出国际化第一步中有效提供内部支持或快速对接外部资源，将成为该阶段战略管理者需要思考的重要议题。

7.2.2 成长阶段

全球化成长阶段的企业已在海外完成初步布局。从组织能力建设角度，其首要要求是如何建立完善海外团队并维持当地运营。为有效支持当前阶段国际化业务的发展，组织管控模式的选择、人才管理能力的建立、人力资源支持体系的完善，是重要的三个思考维度。

从企业管控模式看，财务管控、战略管控、运营管控是当前企业最为常见的三类模式。作为分权型的管控，财务管控模式下的总部层面一般不设置针对特定业务的管理部门，并以关键财务指标作为组织考核设计的核心。作为介于集权与分权之间的管控模式，战略管控聚焦于目标成员企业对集团整体战略计划的协同贡献。战略管控下，总部会基于具体业务需求决定是否设立对应业务部门，同时会对业务、财务、人力资源等领域的关键管控节点进行界定，并在业务流程上进行体现。作为集权型管控模式，运营管控模式下的总部将在业务流程层面与管理汇报层面对目标成员企业的营销、研发、业务拓展、财务、人力资源进行较为紧密的衔接设计，并在组织架构上在总部层面设立对应的业务管理部门。

对于处于全球化成长阶段企业而言，该阶段组织能力的构建重点为着手培育全球化人才能力。是否具备国际扩张匹配的专业/管理人才是国际化进程中的企业所普遍面对的首要挑战，对于处在全球化发展期的企业，由于缺乏跨国管理经验，应对这一挑战将变得更为艰难且刻不容缓。

诚然，全球化人才能力的培养是企业全生命周期内需持续面对的议题，而在全球化的发展期，企业可从以下三个方面进行思考。

1. 国际化关键岗位及能力要求是什么？

负责国际化业务的业务高管岗位、对接国际化组织的职能负责岗位、派驻所在国负责人岗位，是国际化成长阶段最为关键的三种岗位类型。企业应基于国际化业务规划，清晰厘清相应具体岗位，并梳理支持国际化业务的重点能力要求。

2. 人才库筹建 — 内生 VS 外生？

全球化成长阶段的企业往往面对组织内部人才缺乏国际化经验和能力的问题。通过外生模式进行国际化人才招聘在这一时期是高效的办法，通过引入国际化人才快速建立组织能力。但同时，企业在这一阶段需注重国际化人才内生

并逐步推动国际化人才库的建立，从而为国际化的持续发展提供人才内驱力。在这一时期，内生模式下的人才库筹建的重点是为国际化关键岗位的内部候选人建立基础的国际化知识储备。同时在人才引入的情景下，通过内部培训，建立引进人才对公司业务目标和计划的充分认知，以此牵引国际化人才资源紧密契合业务需求。

3. 人力资源职能如何建立主动性？

全球化计划发端于业务诉求。人力资源职能往往因为缺乏国际化经验，对前端业务战略认知相对滞后等因素，在国际化行动开展的过程中往往处于被动应对挑战的状态，缺乏必要准备。为确保充分的能力准备，让人力资源职能成为国际化战略的主动支撑力，人力资源职能领导者需对企业出海业务规划保持敏锐度，充分和高层管理者及业务负责人沟通，积极了解业务需求。在此基础上，梳理国际化业务需求与当前人力资源职能能力间的差距，从而在国际化行动开展前对挑战与困难建立清晰的预判与能力建设，有效支持国际化行动的开展。

对全球化发展期的企业而言，人力资源支持体系在操作层面的灵活高效是重要要求。这需要人力资源职能具备有效提供薪酬福利支持、本地招聘、法律协助、外派管理等支持工作的能力。在国际化扩张的初期，人力资源领域的成本往往不是最优的。在建立人力资源支持体系的方法上，以外部第三方供应商的方式开展薪酬福利、招聘、法律、外派等工作无疑是最为灵活但成本较高的模式。随着海外实体组织规模的扩张及海外实体本地化管理需求的增强，公司的人力资源决策者需清晰评估各项支持能力在组织内外及不同层级组织间的设置方式。

7.2.3 扩张与成熟阶段

相较上一阶段，全球化协同期的企业已具备海外多个区域的生产、营销、供应链布局。在海外市场单点业务及纵向职能管理能力相对成熟的条件下，跨区域的资源协同与统一高效的职能支持将成为该阶段企业组织能力建设的重点。在此议题下，管控模式的梳理与调整、一体化的人才发展模式、文化融合、人力资源管理体系一体化将成为重点关注的管理领域。

对于全球化扩张期的企业，其人才管理已由对解决具体问题的“点”的要求，向建立全球化人才管理体系的“面”的要求延展。从人才“选、用、育、

留”的角度，建立体系化的人才选拔标准、设计有效的派遣人才考核与激励机制、设计明确的国际化人才发展通道、留任外派任期届满的人才，是全球化扩张期的企业所所需解决的人才管理问题。

全球化扩张期的企业，在立足于发展期所积累的全球化人才内部储备基础上，需要建立体系化的全球化人才选拔标准，并在发展进程中逐步完善。这一阶段的企业应着手建立国际化岗位的任职资格模型，而能力、性格、意愿是人才选拔的三项底层维度。在能力维度层面，语言、专业技能、岗位经验构成基础知识与技能要求。在此之上，跨文化沟通/管理能力、差异化环境适应性、洞察力及应变性是对国际化人才特殊的选拔要求。此外，由于境外工作环境相对孤立、文化异质性高，派遣人才的性格要素同样重要。具备乐群性高、自信心强、包容度广等性格特质人才，将更利于克服海外市场拓展与人员管理上所面临的困难，充分融入当地社群与市场，从而高效开展业务与管理工。作。“意愿”往往是人才选拔过程中重要却易被忽视的重要维度。其中不仅包括个人意愿，其家庭成员的意愿也将成为重要的潜在影响因素。成功的人才筛选，需要清晰洞察候选人的能力、性格、意愿三项维度，从而有效支撑全球化业务的开展。

在薪酬激励策略上，关键要素是考虑企业薪酬激励结构和竞争性与当地市场的匹配程度。全球化扩张期的企业需招募一定比例甚至相当比例的本土化人才，各海外区域对本土化人才的诉求也不尽相同。利用发展中国家廉价劳动力优势的工厂，与着力吸纳优秀研发人才的硅谷机构，其二者的薪酬激励策略大相径庭。总部应统筹建立薪酬激励成本管理机制，并对各海外市场的薪酬激励体系开展精细化与差异化管理，从而实现人力资本高效能发挥。

在海外组织的绩效管理体系上，总部基于统筹管理的定位，需明确基于各区域业务发展现状与目标，建立差异化且自上而下分解的绩效指标，从而实现业务“指挥棒”的战略一致性。初创的海外市场，需重视当地销售或供应链网络拓展能力；成长市场则需明确关注规模、收入、占有率提升；成熟市场则进一步关注利润、客户保留、产品\服务本地化等要素。同时，考核需结合国际化人才培养要素，并在考核方式上充分考虑派遣员工与本地化员工的管理文化差异。

作为支撑全球化组织能力建构的源动力，人才的培养与储备在当前阶段尤为关键。企业亟需基于国际化的业务战略，从总部层面统筹协调业务部门、战略、人力资源职能，必要时引入外部咨询机构清晰建立全球化人才的胜任力模

型及与之匹配的培养体系，包括学习地图、课程系统、轮岗计划等。以某亟需快速扩展国际化业务的中资能源企业为例，其总部牵头协调集团企业大学、各业务大区等资源，明确各关键国际化岗位的海外人才胜任力模型并建立差异化培养体系，从而有效配合全球化战略落地。

7.3 数字全球化转型与优化

7.3.1 起步阶段

尚在考虑但仍未进行全球化的企业在数字化升级，特别是中小企业的数字化转型过程中，由于生产模式的大变革，企业即使完成了硬件上的升级，也会遇到很多软件方面的问题。

问题一：生产模式的转变。

解决建议：在数字化转型过程中，传统企业必须建设完整的“互联网+”平台，具备数字基建能力。迈出数字化平台的第一步也是企业未来实现全球化的第一步。以需求为导向，由设计部门和销售部门充分运用大数据分析和人工智能技术，第一时间捕捉和分析“一带一路”沿线不同国家和地区消费者的需求，定期发起定制活动，从而建立起按需采购、按需生产的个性化及智能化制造管理的模式及订单提交、设计打样、生产制造、物流交付一体化的“互联网+”平台，以满足客户诉求，并同时解决库存和成本效率难题，有效帮助企业安全着陆海外市场。

问题二：员工管理模式的转变。

解决建议：在数字化转型过程中，传统企业必须建立知识型员工的管理模式，以市场基准为参照，建设完整的薪酬体系与数字化员工管理平台，以满足企业在业务和人员层面的快速扩张，降低员工流动率，保障员工弹性福利，达到降本增效的作用。知识型员工需要不断地迭代更新知识，企业亦可通过数字化方式，提供线上和线下完善的培训机制与自学机制，保持人力资源的耐用性和知识型员工的积极性。为满足知识型员工实现自我价值的需要，精神激励与物质激励同样重要。企业在员工的工作职责范围内充分授权，提升参与感和自主性，激发知识型员工的工作激情。

问题三：商业模式的转变。

解决建议：在数字化转型过程中，传统企业必须打通企业内部的私域数据

孤岛，建立全流程、高效率的数字化管理平台，实现数据的飞轮效应，通过数据分析和价值发现来改善客户、产品、基础设施、盈利方式等核心环节，形成独特的竞争优势，最终实现整个企业乃至供应链的快速运转，为企业实现全球化奠定基础。

7.3.2 成长阶段

已有初步尝试全球化的企业在新形势下响应“一带一路”倡议，通过数字化升级进行全球化的过程中，会面临如下几个挑战。

问题一：企业战略的转变。

解决建议：在数字化转型过程中，传统企业数字平台，需要基于云计算基础设施即服务（IaaS）能力，为企业数字化战略提供能力支撑的一系列平台即服务（PaaS），涵盖 IT 系统研发与运营全生命周期。以平台战略提升 IT 效能，满足不同国家和地区的弹性需求，构建行业生态，拓展业务和资源，促进产品及业务创新。

问题二：组织结构的转变。

解决建议：在数字化转型过程中，企业的竞争必将是数字化技术程度的竞争。初步尝试全球化的企业必须优先选择一个能够促进企业内外流动和管理的数字化平台，积极推动数字化人力资源转型和企业组织结构的转变，满足移动办公和灵活性管理需求，释放一线人员的创新能力，从而将数字化的优势融入到“一带一路”沿线当地市场的经济环境之中，加速企业的全球化步伐。

问题三：供应链安全及溯源。

解决建议：企业在初步尝试全球化的过程中，普遍会面临对国际市场经验不足及国际标准和要求认知不全面的情况。采用市场上已有的符合国际标准的、成熟的供应链溯源方案，能确保企业获得最新的技术和市场最佳实践。例如，普华永道提供的利用区块链技术、物联网和低代码平台支持的可追溯数字化解决方案 Air Trace2.0 则可以完美解决上述四大难点，为企业有效搭建从生产到消费者之间最便捷、最低成本、最高效的国际化、标准化溯源体系，提供有关整个供应链的状态更新，以及完整、清晰、可靠的信息，提高问题识别效率和供应链协同效率，为供应链的安全、稳定提供高效保障。与此同时，溯源技术亦能够解决海外市场对于中国产品质量的基础信任问题，保证产品从源头就是安

全可靠的，从而提高供应链整体效率。

7.3.3 扩张与成熟阶段

已经有比较成熟全球化布局的企业自身的数字化技术已相对成熟，但受到地缘政治、数据安全等复杂因素的影响，以数字化优化促进全球化布局仍面临一些挑战。

问题一：数据跨境流动风险。

解决建议：企业在数字化推动全球化的进程中，需要以促进数据价值的实现为目标，秉持安全性和业务发展并重的原则进行数据梳理与风险评估，制定数据跨境管理制度。针对隐私保护、数据安全、数据治理等相关方面，企业必须结合各国家和地区的政治和商业环境、法律和监管要求，量身定制符合自身业务发展的管理流程，并形成常态化、精细化的数据治理和安全管理体系，从容应对日趋复杂的国际形势。

问题二：数字贸易壁垒阻碍数字化优势。

解决建议：已有比较成熟全球化布局的企业应始终提倡“共商、共建、共享”，通过技术手段赋能，以数字化服务平台为桥梁，主动发展与“一带一路”沿线国家经济贸易合作伙伴关系，共同搭建数字贸易生态圈。通过搭建符合国际标准、高质量的数字贸易平台，以协调统一规制来降低数字贸易壁垒，达到全球化企业在不同市场规则体制下的平衡与协调，实现跨境贸易的智能化和数字化，优化跨境贸易流程，降低跨境贸易运营成本，加速全球市场货物流、资金流、信息流的高效运转，实现共同繁荣。

问题三：核心数字能力韧性建设。

解决建议：已有比较成熟全球化布局的中国企业应当不断提高数字能力韧性与质量标准，对接企业现有全球化网络和市场的最佳实践和经验，加大掌握数字核心技术，大力推动人工智能、区块链、物联网等新兴科技的应用与融合创新发展，抢抓全球市场数字经济新标准制定的主导权。企业应当以市场、产业、技术、项目、问题为导向，注重数字基础设施、数字化创新和技术标准在“一带一路”沿线国家的输出，构建共赢数字生态。

7.4 国际监管合规

监管环境及监管要求无疑是繁杂多变的，在贸易、用工、税收、信息安全、生产、环境保护、反腐败及其他合规领域均是如此，监管的需求正在全球范围内持续增长。而大多数组织在合规性方面的支出，已成为企业的主要负担之一。

中国企业国际化的进程中，应当认识到：合规是企业经营的底线；合规是全球化经营的必经之路；合规能够提升企业的经营规范化程度；合规可以助力企业高质量的成长。

因此，全球化之路要根据自身情况“摸着石头过河”，重要的环节是做到未雨绸缪，积极地构建合规风险管理体系，识别自身违规风险并采取应对措施，从而避免因违规行为而遭到处罚或制裁，确保自身的可持续发展。

中国企业参与国际竞争时，应当从风险、危机变革及应对监管三个方面建立企业合规管理文化，完善企业合规治理体系，同时引入先进的合规管理工具，将合规的理念融入企业战略与日常经营，全方位识别、评估并应对企业所面临的合规风险。在降低合规管理成本的同时，有效提升合规管理的效率，化危机为机遇。

具体而言，企业应结合合规风险管理模型，做到：

1. 理解并应对风险：通过梳理经营所在地的法律法规要求、对标企业现有合规管控体系和强度、识别合规差距所在、评估其潜在影响并设定优先级。随后制定改善方案和合规体系建设路线图，并付诸实施。

2. 满足监管要求：合规体系的建立并非一蹴而就，也不是一劳永逸的。企业需要保持合规敏感性，以确保合规体系足够灵活，并通过“自我进化和提升”的方式应对持续变化的监管要求。

3. 处理危机与变革：良好的合规体系可以降低危机发生的可能性，但无法帮助企业一劳永逸地规避危机。因此，日常对于合规流程的遵循及合规性证据的妥善保存、对于危机和监管调查的快速反应、公司负责任的合规态度以及员工良好的合规意识，都将在危机中切实地保护公司利益，并大大降低企业在处置危机过程中犯错的可能性。

在合规运营方面，中国电信高度重视在阿经营工作的合规性，严格遵守阿联酋当地法律法规和监管要求，在牌照合规领域、反腐败、反贿赂领域及制裁

与出口、投标管理、合同管理、网络信息安全、数据保护、项目履约等环节加强内部合规要求和合规闭环管理，密切关注政府部门对于监管要求的变化，定期更新营业牌照，及时准备各项申报材料，包括但不限于 Ultimate Beneficial Owner 申报、Economic Substance Regulations 申报及 Audit Financial Statement 申报，在当地积极履行企业社会责任，积极与外部监管机构建立沟通渠道，制定符合监管机构规则的合规制度，及时响应政府对本地企业的监管要求，有效避免因违反监管而遭致任何处罚措施；对内为当地员工提供持续合规培训、制定合规行为准则，加强商业行为合规筛查，切实保障员工合法权益。

中国银行迪拜分行始终将合规管理作为持续稳健经营、保障金融资产安全的重要基础。秉承高度的合规意识和责任感，围绕合规五大支柱，根据本地监管要求，对标国际最佳合规管理实践，倡导“合规人人有责”，“合规从高层做起”，“主动合规”，“底线思维”的合规文化建设，建立健全合规治理体系，优化合规管理制度框架，加强合规队伍能力建设，持续提升合规管控质效。

中国建行迪拜分行始终坚持“合规优先，稳中求进”的主基调，结合国际经济、政治形势变化以及当地监管重点，有序推进合规管理工作。加强对国际反洗钱与制裁形势的追踪研判，有效落实监管要求，持续跟进监管动态，增强风险防控能力。严格执行可疑交易监测与报告，积极响应当地反洗钱与反恐怖融资、数据保护和网络安全等方面的监管倡议，持续推动完善人人尽责的合规管理体系，有效助力健康、稳健的金融机构合规文化培育。

附录：中阿双边协定及产能合作示范园

中阿双边协定

根据中国商务部的资料，中阿两国自 1985 年签订贸易合作协议以来，双边贸易关系长足发展。

1985 年，中阿签订《中华人民共和国政府与阿拉伯联合酋长国政府经济、贸易、技术合作协议》。

1997 年 7 月，中阿签订《中华人民共和国政府和阿拉伯联合酋长国政府关于对所得避免双重征税和防止偷漏税的协定》。

1997 年 7 月，中阿签订《中华人民共和国政府和阿拉伯联合酋长国政府关于促进和保护投资协议》。

2007 年，中阿签订《双边劳务合作谅解备忘录》

2015 年 12 月，阿布扎比王储穆罕默德访华，双方签署相关协议如下：

——驾驶执照互换谅解备忘录，约定两国公民在本国取得的驾照（私人轻型车辆驾照），可在入境后换成对方国家驾照。

——高等教育合作备忘录，其中约定鼓励两国科技领域合作、在两国互建高等院校和研究中心、双方每年互派大学生奖学金、定期发行出版物和期刊。

——检验检疫谅解备忘录，其中约定中阿两国在计量、标准化和合格评定等领域合作，旨在消除技术性贸易壁垒，并在计量、标准化和合格评定方面实现双方利益共赢。

——货币直接兑换协议，旨在实现迪拉姆和人民币的直接兑换（不通过美元中转），以鼓励和推动两国直接投资和经贸往来便利化。

——关于设立《中国-阿联酋投资合作基金（有限合伙）的备忘录》。

2017 年 5 月，中阿在北京正式签署《关于加强产能与投资合作的框架协议》。

2017 年 9 月，中阿在北京签署《双向投资及相关贸易促进合作谅解备忘录》《关于贸易救济的谅解备忘录》。

2018 年 7 月，习近平主席访阿，双方签署关于加强中国国际进口博览会合作的谅解备忘录及关于电子商务合作的谅解备忘录等。

2019年7月，阿布扎比王储访华，双方签署涉及安全、能源、贸易、投资等领域的合作文件。

2020年7月，中阿两国政府关于在阿拉伯联合酋长国迪拜开设中华人民共和国香港特别行政区经济贸易办事处的谅解备忘录。

中阿产能合作示范园

2017年5月，中阿两国签署订了《关于加强产能与投资合作的框架协议》，之后国家发改委委托江苏省政府代表中方，阿联酋穆巴达拉公司及哈利法港口公司代表阿方，共同商讨和跟进在阿布扎比哈利法港工业区建立中阿产能合作示范园区的事宜。

在管理园区方面，中方由中江国际和苏州工业园区、江宁经济技术开发区、海门经济技术开发区三家开发区管理公司共同成立了江苏海外投资有限公司负责示范园的运作。2017年，中国银行迪拜分行与江苏海外投资有限公司签署了全面战略合作协议，作为独家金融合作机构为园区的发展提供金融服务支持。

示范园管理服务中心目前已投入使用，园区道路管网、定制厂房一期已完成，多家中国企业进驻园区，包括龙道博特（阿布扎比）轮胎项目、新春兴（阿布扎比）铅酸电池回收项目、润泰化学涂料添加剂项目等。

阿联酋中国商会简介

阿联酋中国商会（以下简称商会）成立于 2004 年 6 月，是由在阿联酋的中资企业和机构组成的非盈利性的社会团体。商会会长单位为中石油中东公司，常务副会长单位为中国银行迪拜分行，商会秘书处设在中国贸促会驻海湾地区代表处。

经过十多年的成功运作，商会吸收了几乎所有在阿大型中资企业及一批业务发展势头良好的中小型企业成为会员，目前有会员单位 195 家，涵盖了能源、金融、建筑、通信、航运、科技、贸易等行业。

商会在中国驻阿使领馆的支持和指导下，作为驻阿中资企业的海外之家，一直坚持多方位服务企业，帮助企业纾困解难，与阿联酋有关机构积极交流合作，发挥桥梁作用，稳步推动中阿经贸交流高质量发展。

电话：+971 4 3922852

邮箱：chinesebusinesscouncil@gmail.com

普华永道简介

普华永道中国全球跨境服务团队为本报告的撰写提供了研究、问卷设计和写作方面的支持。

普华永道秉承“解决重要问题，营造社会诚信”的企业使命，各成员机构组成的网络遍及 156 个国家和地区，有超过 29.5 万名员工，致力于在审计、咨询及税务等传统领域，也在数字化转型、碳排放、新消费等新兴领域提供高质量的服务。

普华永道最早于 1902 年和 1906 年分别入驻香港和上海，目前是中国境内最大的财务审计专业服务机构。普华永道中国内地及香港、澳门、台湾、新加坡成员机构根据各地适用的法律协作运营，在 28 个城市设办事机构。整体而言，员工总数超过 22000 人，其中包括超过 860 名合伙人。无论客户身在何处，普华永道均能提供所需的专业意见。

普华永道中国设立了全球跨境专业服务团队，在普华永道全球跨境服务中国主管合伙人黄耀和先生的带领下，致力于协助中国企业成为世界经济舞台的有力竞争者。目前普华永道全球网络中有 50 个国家设有中国业务组，由操流利中文的当地成员为中国企业更好的对接项目机会和当地资源。同时，普华永道中国也外派 100 余名中国同事常驻于 30 多个国家，包括波兰、巴西、泰国、越南、马来西亚、迪拜等重点区域，协助中资企业更好地开拓当地市场。

此外，普华永道网络遍布“一带一路”参与国，在 151 个“一带一路”参与国中，普华永道在 107 个国家设有全球网络所协助中国企业开发“一带一路”市场。



黄耀和

普华永道全球跨境服务中国主管合伙人

参考资料

- [1] UAE Economy. Embassy of the UAE in the US [R], 2022/11/22
- [2] UAE. International Labour Organization [Z], 2022/11/22
- [3] Population and demographic mix. The United Arab Emirates' Government portal [Z], 2022/11/22
- [4] UAE Rankings. UAE Ministry of Cabinet Affairs [Z], 2022/12/22
- [5] Babu Das Augustine. World's fourth largest: Dubai-Abu Dhabi gas field discovery to boost UAE's economic growth [N]. Gulf New, 2022/11/22
- [6] UAE Energy Diversification, Embassy of the UAE in the US [R], 2022/11/22
- [7] Worldwide Crypto Readiness Report [R]. <https://forexsuggest.com/worldwide-crypto-readiness-report/>, 2022/11/22
- [8] Country Overview. UAE [Z]. IMD World Competiveness Online, 2022/11/22
- [9] 阿联酋多项经济和商业指标排名全球前十 [N]. 国家发展和改革委员会, 2022/5/26
- [10] United Arab Emirates: Government effectiveness [Z]. the Global Economy.com, 2022/11/22
- [11] Sreevas Sahasranamam, Aileen Ionescu-Somers, Stephen Hill, Alicia Coduras Martinez. 2022 年全球最适合创业的国家有哪些? [M]. 世界经济论坛, 2022/04/15
- [12]]Dana Abdelaziz. UAE leads Arab countries in anti-corruption league table [N]. Arab News, 2022/01/25
- [13] Felicity Glover. UAE salary guide 2022: how much should you be earning in Dubai and Abu Dhabi? [N]. The National News - Business, 2022/07/15
- [14] 阿联酋政府推出数码贸易融资平台 [N].香港贸易发展经贸研究, 2021/05/26
- [15] Aileen Huang, Linda Furtado, Cheryl Ng, Gwenaelle Hennequin. Green and digital jobs and skills crucial for talent competitiveness in times of COVID-19 [R]. Fontainebleau, France, [1]Singapore and San Francisco: INSEAD and Portulans Institute, 2021/10/19
- [16] Guide to doing business 2021 [R]. UAE: The Hassan Elhais, 2020/12/25
- [17] 王霁虹, 徐一白, 黄冠理. 阿联酋外商投资法律制度的重大变化 [N]. 中伦律师事务所, 2021/12/25

- [18] 黄宁宁, 诸见诚, 孙黎. 阿联酋投资、贸易及工程建设法律制度概述 [N]. 一带一路法律服务协作体, 2018/01/01
- [19] 朱伟东. “一带一路”背景下中阿投资争议的解决途径 [J]. 2021(2018/03):03/22.
- [20] The UAE Digital Government Strategy 2025. The United Arab Emirates' Government portal [Z], 2022/11/22
- [21] 沈小晓. 阿联酋力促数字经济发展 [N]. 人民网, 2022/04/19
- [22] 国务院. “十四五”数字经济发展规划 [Z], 2022/01/12
- [23] the UAE Cabinet. UAE Green Agenda 2015-2030 [Z], 2015
- [24] UAE Energy Strategy 2050. The United Arab Emirates' Government portal [Z], 2022/11/10
- [25] 王俊鹏. 阿联酋引领地区能源转型 [N]. 经济日报, 2021/12/29
- [26] Minister of Energy and Infrastructure. General Share UAE government reaffirms its commitment to cut CO₂ emissions, increase clean energy use by 2050 [N], 2021
- [27] 宣言报, 阿联酋提出 2030 年二氧化碳排放量减少 31% 目标 [N], 2022
- [28] 对外投资合作国别（地区）指南-阿联酋（2021 年版）[R]. 商务部国际贸易经济合作研究院, 中国驻阿联酋大使馆经济商务处, 商务部对外投资和经济合作司, 2022
- [29] The Business Year: United Arab Emirates 2022, Energy Transition & Sustainability, Special Edition [R]. www.thebusinessyear.com, 2022



中资企业
在阿联酋发展报告
(2022-2023)