KPMG
毕马威

奋楫十载
骥步致远

毕马威中国“一带一路”实践与观察

kpmg.com/cn

目录

引言　“一带一路”倡议十周年 卷首语——非凡十年，连心共赢　01

壹

回顾过去篇：砥砺深耕，笃行不怠　03

1. 毕马威“一带一路”精选洞察回顾　04
   - 1.1. 明确战略方向，“一带一路”投资成功可期　04
   - 1.2. 深谋远虑，交易筹划，实现多方共赢　07
   - 1.3. 量化风险管理，为战略决策提供科学依据　13
   - 1.4. 重视环境、社会及治理，建立可持续竞争优势　16
   - 1.5. 成功实施整合与管控，才能最终创造价值　20
   - 1.6. 实现数字化转型，提升全球化运营效率和管控能力　31
   - 1.7. 加强税务合规，合理节约税务成本，降低税务风险　36
   - 1.8. 把握融资关键环节，管控汇率风险，优化资金运作　40
2. 毕马威参与和举办 “一带一路”倡议相关活动回顾　44
   - 2.1. 第一届“一带一路”国际合作高峰论坛　44
   - 2.2. 第二届“一带一路”国际合作高峰论坛　45
   - 2.3. 首届数字经济暨数字丝绸之路国际会议　47
   - 2.4.《共绘“一带一路”工笔画》报告发布及系列宣传活动　49

贰

实时动态篇：步履不停，前进不止　52

3. 毕马威“一带一路”实时项目介绍　53
   - 3.1. 走进东南亚：为中企成功投资落地东南亚保驾护航研讨会　53
   - 3.2. 出海中东：中国生物科技创新企业出海中东的实地研讨会　55
4. 毕马威通过专业培训指导助力企业开展“一带一路”建设　57
   - 4.1. 毕马威东南亚成员所参与为当地中企提供财税培训　57
   - 4.2. 助力国际工程企业提升投融资业务能力　59
   - 4.3. 为某大型海外工程承包企业提供定制化培训　60

叁

展望未来篇：骥步致远，共创未来　61

5. “一带一路”倡议未来发展展望　62
   - 5.1. 联通“一带一路”：“硬联通”推动新型基础设施建设，“软联通”进一步深化高质量制度型开放　62
   - 5.2. 数字“一带一路”：深化数字贸易合作，促进线上线下融合　65
   - 5.3. 创新“一带一路”：深化创新交流合作，打造科技创新共同体　67
   - 5.4. 绿色“一带一路”：提升“一带一路”绿色底色，推动绿色、可持续发展　68
   - 5.5. 健康“一带一路”：加强医疗领域合作，共同构建人类卫生健康共同体　71
6. 毕马威“一带一路”项目全生命周期　73

本刊物用环保再生纸印刷。含100%用后废料制造。
封面用纸–275克环保再生纸。内文用纸–130克环保再生纸。

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门合伙制事务所及毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

引言

“一带一路”倡议十周年卷首语

10周年

非凡十年，连心共赢

江立勤
毕马威中国
客户与业务发展
主管合伙人

自古以来，丝绸之路贯通亚欧大陆两端，推动了东西方文明的交流对话、融合互鉴。

放眼当今，“一带一路”倡议再次成为联通世界的桥梁，促进着全球经济的发展与繁荣。

这一国际合作倡议既根植于历史厚土，顺应时代大势，也着眼于全球化未来。

党的二十大报告指出，“共建‘一带一路’成为深受欢迎的国际公共产品和国际合作平台”，并提出了“推动共建‘一带一路’高质量发展”的要求。

今年是共建“一带一路”倡议提出十周年。“一带一路”倡议的实施，正在成为我国参与全球开放合作、改善全球经济治理体系、促进全球共同发展繁荣、推动构建人类命运共同体的中国方案。

曾经的丝路胜景，正在更广阔的天地重现。

经过十年的发展，中国已与150多个国家和30多个国际组织签署了200余份共建“一带一路”合作文件。在共建“一带一路”过程中形成的经济发展与合作模式具有强大的吸引力，共建“一带一路”倡议拉动了近万亿美元投资规模，为沿线国家创造了42万个工作岗位，让近4000万人摆脱贫困，取得丰硕成果。

“一带一路”倡议为中国企业提供了广阔的市场空间、服务空间和投资空间，是中国企业加速实施转型升级的动力。在“一带一路”倡议下，中国企业在“走出去”的过程中，加速实施产业转型、提质增效，增加产品和服务的附加值，并逐步提升了中国企业的品牌形象。

毕马威中国长期以来一直致力于支持和服务中国企业参与共建“一带一路”，旨在协助中国企业在“一带一路”倡议下应对挑战、把握商机、实现业务增长。

在过去近10年，毕马威中国的内地及香港办公室已在80余个与中国签署了共建“一带一路”合作文件的国家[1]协助中资企业实施项目，涉及近30个行业、2000多个细分服务项目。

不论是与中外企业开展跨国投资与合作，还是在促进区域互联互通、推动全球投资与贸易繁荣发展，我们从未曾停止过脚步。

作为拥有全球网络的专业服务机构，毕马威在超过90%的“一带一路”沿线国家和地区设有办公室。毕马威中国与这些海外成员所紧密合作，致力于为中国企业对外投资提供一站式的“全生命周期”的服务，覆盖数十个交易环节，形成了完整的项目闭环，提供全面的业务支撑。

现阶段，中国企业已经积累了丰富的海外市场经验，凭借强大的技术和运营管理能力以及雄厚的资金基础，中国企业有能力、也应该在“一带一路”项目中成为实力担当，以技术和经验为核心竞争力，高质量参与“一带一路”建设。

十年岁月之间，“一带一路”倡议从理念变为实践，在合作中不断发展，发挥了基建引领、产业聚集、经济发展、民生改善的综合效应。

“万物得其本者生，百事得其道者成。”中国始终顺应经济全球化的历史潮流，顺应全球治理体系变革的时代要求，致力推动构建人类命运共同体。

我们坚信，“一带一路”既是一条机遇之路、繁荣之路，也是一条连心之路、共赢之路。

展望未来，秉持共商共建共享原则的“一带一路”倡议，正沿着高质量发展方向不断前进，毕马威中国会继续主动融入“双循环”新发展格局，发挥自身专业服务的强项，为更多“走出去”的中资企业保驾护航，为国家“一带一路”倡议行稳致远贡献专业力量！

1. 截至2023年6月与中国签署共建“一带一路”合作文件的152个国家 "https://www.yidaiyilu.gov.cn/p/77298.html?eqid=abb65e9a0001b4e80000000364916a06" 已同中国签订共建“一带一路”合作文件的国家一览 - 中国一带一路网 (yidaiyilu.gov.cn)

© 2023 毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

一

回顾过去篇

砥砺深耕，笃行不怠

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1. 毕马威“一带一路”精选洞察回顾

1.1 明确战略方向，“一带一路”投资成功可期

1.1.1 战略制定面面观

“一带一路”倡议虽然为中国企业提供了“走出去”的良机，但每个企业的情况不同，需要考虑自身是否适合开展“一带一路”业务、什么时候开展投资是恰当的时机等问题。要回答这些问题，企业需在综合考虑自身业务发展阶段、中长期战略目标、企业竞争实力、海外市场环境等因素的基础上做出准确判断。

与国内相比，“一带一路”沿线市场投资环境相对独特和复杂，中国企业面临诸多风险和不确定性因素。对于企业来说，只有站在集团高度审视、明确战略方向和目标之后，才能够指导、协调集团各成员企业的分工协作和“一带一路”业务规划，为集团优化资源配置和全球业务布局打下良好的基础。

通过局部突破带动业务的全面发展，也就是“以点带面”，是中国企业进入“一带一路”沿线市场的重要战略路径。探索走出国门的中国企业大多是国内市场的佼佼者，但企业到海外投资，面临的是与国内政治、法律、市场、交易习惯、文化等有很大差异甚至完全不同的投资环境，而且“一带一路”重点项目——比如基建、能源等——往往涉及多个参与方，投资周期较长。很多中国企业海外运营经验不足，在“一带一路”沿线市场仍采用国内习惯做法，对项目困难和各种风险的复杂性认识不足。

在不熟悉市场环境，缺乏渠道资源、品牌知名度和强大组织体系保障的情况下，开展“一带一路”投资的中国企业需注意不能简单复制在国内市场的成功经验，应根据目标市场不同特点，制定差异化的产品组合和渠道策略，采取灵活的经营方式，集中资源主推王牌产品和服务，待站稳脚跟、形成一定市场知名度之后再“以点带面”，实现业务的全面突破。

如能进行有效的战略制定，充分利用“一带一路”平台提供的业务发展机遇，积极探索进入新市场的可行性与市场进入路径，就有可能在与国际竞争对手正面交锋的过程中，实现业绩增长与核心竞争力加强的“双丰收”。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.1.2 破解“一带一路”市场进入难题

对于新市场进入者而言，首发市场和首发产品的选择至关重要，这将关系到企业是不是能够快速站稳脚跟并树立品牌形象。通常来说，企业应选择自身竞争力较强、客户消费能力突出的首发市场推出产品。在首发市场取得成功后，遵循“以点带面”、以局部突破带动业务全面发展的战略路径，企业可以分阶段推出新品占领更多细分市场。

为比较“一带一路”沿线各国的投资环境和投资前景，毕马威团队建立了分析模型。该模型综合考虑了影响企业投资和运营的重要因素，涵盖经济发展、政治与社会环境、政府效率、贸易与投资发展状况、基础设施发展状况、“一带一路”沿线国家五通指数等多个方面，包括五大类、十六个指标。

表格：“一带一路”国别分析比较模型指标体系

序号	一级指标	权重	二级指标	权重
1	经济发展	0.20	人均消费支出	0.08
2			人均 GDP	0.06
3			GDP 增速	0.06
4	政治与社会环境	0.15	BMI 风险指数	0.10
5			全球清廉指数	0.05
6	贸易与投资	0.20	FDI	0.04
7			中国 ODI	0.04
8			进出口总额	0.02
9			世行投资便利度指数	0.10
10	基础设施	0.15	城市化率	0.05
11			对外承包工程商会——建筑产业指数	0.10
12	“一带一路”五通指数	0.30	五通指数——政策沟通指数	0.06
13			五通指数——设施联通指数	0.06
14			五通指数——贸易畅通指数	0.06
15			五通指数——资金融通指数	0.06
16			五通指数——民心相通指数	0.06
	总计	1.00		1.00

1.1.3 商业尽职调查的辩证观

“一带一路”沿线的一些地区政治风险较高，这引起了中资企业的关注。但在重视政治风险带来的负面影响时，企业也需要注意到，重视投资项目的政治风险并不意味着需要对风险进行过度或片面解读。企业需要对政治风险进行辩证和动态的分析和研判，为科学决策提供依据。

企业在“一带一路”沿线国家地区开展投资时，需要认识到无显性的市场准入限制条款并不意味着外资将获得国民待遇，企业还需要重视隐形的市场门槛。要做到这一点，企业就必须全面、深入地研究外商投资和行业监管政策，包括产业政策、税收优惠和各种政府补贴等。

企业在“一带一路”沿线开展投资时，须注意到虽然一些国家的经济和整体行业发展水平落后于中国，但某些特定行业的市场化程度却高于中国市场。一方面，这意味着更为激烈的市场竞争，但另一方面也表明在中长期，这些行业市场发展的可预见性和稳定性较强，中国企业可以利用公开、透明的市场规则参与竞争，实现公司战略发展目标。在这样的市场中博弈也给了企业学习成长的机会，是中资企业成为世界一流跨国公司的重要助力。

企业在分析、判断“一带一路”国家和地区的市场竞争格局时，需要尤其关注行业潜在进入者及其影响。此外，由于“一带一路”沿线多为新兴经济体和发展中国家，市场、行业的竞争格局也在较快演进中。西方发达国家和中国市场的历史发展情况可作为研判“一带一路”沿线中长期市场发展方向和竞争格局演变趋势的重要参考依据。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.2 深谋远虑，交易筹划，实现多方共赢

1.2.1 投资谈判桌外的较量——投资策略与业务模式设计

1.2.1.1 采取灵活的投资策略，与当地企业开展合作，实现双赢

“一带一路”沿线国家和地区投资环境复杂多变，普遍存在较高风险。中国企业在“走出去”过程中，如果当地投资环境较为复杂，或是具有较高的投资壁垒，可考虑选择与当地企业合资合作、开展少数股权交易、引入财务投资者等投资方式。

在选择合作伙伴时可以重点考虑两类企业：一是在当地具有影响力且拥有丰富运营经验的企业；二是与相关政府监管部门、或者是积极促进相关产业发展的政府高层建立了长期、良好关系的企业。此外，在筛选合作伙伴时，中国企业需要对目标公司的资源和能力进行全面分析；在实施合作计划时，企业可考虑充分利用当地的华商集团，或借助当地大使馆的影响力和渠道建立合作关系。

1.2.1.2 巧妙设计运营模式，降低持股比例限制带来的影响，提升项目盈利能力

在“走出去”的早期阶段，中国企业在能源工程项目中多采用设计采购施工（Engineering Procurement Construction，EPC）的模式，以尽快回收项目投资，降低项目风险。但随着中国企业海外项目经验逐渐丰富，越来越多资金雄厚的中国企业开始实施战略转型，谋求在工程项目中持股并参与运营，希望能够获取持续收益。

在建设和运营模式中把不同的业务环节设立为相互独立的结构单元，不仅可以使中国企业能够以建设投资为切入点进入市场，在运营阶段通过管理输出获得长期、稳定的收益，而且也能够在一定程度上降低投资地政府对外资在某些业务领域内持股比例的限制带来的影响，提高企业的盈利能力。我们认为，这样的模式将逐步被更多中国企业接受，成为“一带一路”市场的主流趋势。

1.2.1.3 敏锐捕捉影响项目决策的关键因素，扬长避短，发挥核心竞争优势

“一带一路”沿线国家和地区多为发展中国家，项目目标通常是引入外部资金、促进国内经济发展。但在项目背后往往也伴随着一些需要揣测的隐性诉求。拨开迷雾，深入挖掘这些隐性诉求，并在沟通和投标文件中充分展示中国企业对于这些诉求的重视和解决问题的诚意，可以极大地增进双方互信。

在投标过程中，如果竞争对手在某一方面拥有明显优势，中国企业更应深入研究竞争对手的优势及背后原因，在此基础上结合自身情况制定具有针对性和可操作性的应对策略，从而缩小差距，甚至是将劣势转化为优势，最终在竞争中胜出。

1.2.2 防范风险需“多管齐下”

1.2.2.1 重视谅解备忘录的关键条款，保护自身利益并赢得项目主动权

中国企业在开展境外并购项目的初期，需要重视谅解备忘录条款，尤其需要重视的关键性商务条款包括：

- 要求卖方披露更多信息：建议在非约束性报价阶段，争取从卖方获得更多项目信息，为估值和挖掘风险因素提供更多依据；
- 为尽职调查工作创造良好的条件：争取更全面的尽职调查范围、更多的信息披露以及尽可能长的尽职调查时间，为深入、全面地开展尽职调查工作奠定基础；
- 争取排他谈判权：争取获得在一定时间内的排他谈判权，为项目的尽职调查和谈判工作赢得主动。

1.2.2.2 尽职调查工作需要多个团队通力协作，项目总协调人作用不可忽视

中企在“一带一路”开展投资尤其需要重视尽职调查工作和风险因素的识别。企业要开展全面的尽职调查工作，可以充分利用国际化专业顾问团队丰富的海外并购经验确保项目的顺利推进，使企业能够在把握项目全局方向、挖掘项目核心风险点和制定风险应对方案等工作中投入更多的时间和精力。

1.2.2.3 “多管齐下” 防范风险，为企业海外运营保驾护航

股权收购协议（Share Purchase Agreement，SPA）的谈判与签署是项目后期的关键一环，在海外并购交易中，卖方通常会要求买方在提交约束性报价的同时提交修订版 SPA，SPA 中设置条款以细化针对关键风险的防范措施，是保护投资者利益最直接的方式。因此，我们建议中国企业在谈判和协议中，设计合理的风险分担、转移机制，把风险防范措施和补偿条件充分反映在交易条款中。

此外，企业还可以善于利用多方资源为海外运营保驾护航，包括政策性信用保险产品、专业咨询机构、国际多边组织等，以转移、分散和规避“走出去”风险，弥补企业自身能力短板，增加项目开发手段，丰富对政治风险的管控措施。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.2.3 深谋远虑，交易筹划护航“一带一路”投资

1.2.3.1 灵活设计交易架构和激励计划，实现多方共赢

交易架构不仅涉及各方股份比例分配、收购新增或既有股份的方式，还会影响到税务负担和未来上市前景等诸多问题。设计交易架构是一个需要综合考量财务、税务和法律三方面因素的关键环节。

因此，在交易初始阶段，中国企业可以综合考虑收购目标、卖方和自身实际情况、所在地法律法规等因素，巧妙设计适合的交易架构，使自身利益最大化。值得注意的是，最终采用何种交易架构还取决于双方的议价能力和谈判策略。

1.2.3.2 购买并购险产品为交易提供额外保障

购买并购险需要注意的一些关键点包括：

- 需提供英文尽职调查报告

  保险公司通常会要求保险购买方提供由国际知名事务所出具的英文尽职调查报告作为参考，这主要是因为提供并购保险产品的保险公司一般都是国际大型保险公司，审核员也为外籍人士。此外，承保公司还可能要求保险购买方就一些问题进行澄清，若尽职调查工作不够详尽，将很难通过审核。

- 承保公司通常会拒绝仅购买特殊“陈述与保证”并购险产品的要求

  保险公司通常只会向已购买了一般“陈述与保证”并购险产品的客户提供特殊“陈述与保证”并购险产品，如果保险购买方仅购买特殊“陈述与保证”并购险产品，保险公司通常会拒保。

- 并购险购买流程周期较长

  从保险购买方提交尽职调查报告到承保公司出具保单，一般至少需要两周时间。此外，保险购买方选择合适的承保公司也相当耗时。因此应充分考虑项目时间表要求，尽早与各保险公司接洽，充分利用保险经纪人的服务缩短购买周期。

1.2.3.3 合理预估项目实际资金需求总额，为资金缺口做好预案

与其他项目相比，“一带一路”投资更容易获得金融机构支持。考虑到海外市场借款利率远低于中国境内利率，中国企业可以充分利用国际金融机构、海外金融机构等融资渠道进行项目融资。因此，中国企业在开展“一带一路”项目时，不仅要重视与中国主要政策性银行建立良好关系，也需要与投资地金融机构、国际金融机构和新型多边开发金融机构等保持经常性沟通，探索多方面合作机会。

1.2.4 “多用途”财务模型

1.2.4.1 巧妙设计财务模型使其更具灵活性

毕马威财务模型采用了模块化设计的原则：

- **输入模块：**在假设输入板块，财务模型全面纳入了对项目收益产生影响的各参数并对其进行分类，实现了输入参数的高度归集，可任意切换不同方案的假设条件（例如开发时间、总造价、融资方案等），对不同条件和参数进行调整和自由组合。
- **计算模块：**按不同财务科目大类进一步细化，易于理解和检查。
- **输出模块：**结果输出实现了界面化和可视化，能够汇总、展示包括主要假设条件、收益率及银行偿债等在内的主要指标，利用最小的篇幅展示出重要的财务信息，直观明了，方便管理层审阅、分析和汇报。此外，在出现贷款违约、资金缺口等特殊情境下，财务模型会自动生成风险提示，提醒使用者重新审视财务数据，对出现的风险点进行逐一分析与排查。

这些设计原则使财务模型更为灵活，不仅能够准确反映出项目实际情况，而且能够量化不同运营决策对项目财务指标产生的影响，为管理层决策提供科学依据。

1.2.4.2 财务模型为科学决策提供依据

无论是绿地投资还是并购交易项目，财务模型在整个投资流程中都扮演着至关重要的角色。通过财务模型，企业管理层能够整合投资方案 / 收购策略、税务筹划、融资架构、运营模式等各项因素，量化分析这些因素对项目投资回报产生的影响。在交易谈判中，完善、灵活的财务模型可以在第一时间为管理层的分析和决策提供强有力的支持。

构建财务模型的过程，其实也是进一步分析和梳理项目各重要假设参数及其风险点的过程，估值模型可以成为防范项目风险的重要抓手。

1.2.4.3 敏锐捕捉项目风险点并量化其影响

构建财务模型的过程，其实也是进一步分析和梳理项目各重要假设参数及其风险点的过程，估值模型可以成为防范项目风险的重要抓手。例如，生产计划制定不合理带来的风险、汇率及消费者物价指数（Consumer Price Index，CPI）波动带来的风险等等。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.2.5 财务尽职调查关注点

1.2.5.1 行业监管对项目收益带来重大影响

在投资海外项目时，监管风险是投资者关注的重点之一。为在交易对价中合理体现监管风险，企业需要开展财务和监管尽职调查工作，深入了解当地市场价格形成机制，全面分析影响收入的各项因素，并通过建立财务模型量化这些因素对项目收益产生的影响。

1.2.5.2 财务信息不完整蕴含重大交易风险

在此环节，在要求卖方尽量在尽职调查过程中披露大量信息，并将信息披露不足导致的潜在风险在估值中充分考虑以外，企业可以要求卖方在股权收购协议中提供完整详尽的“陈述和保障条款”，因重大资料缺失可能给买方带来的潜在损失将由卖方承担。

购买防范交易风险的并购险产品，如针对“陈述和保证条款”的并购保险产品。

在交易完成时进行交割审计补充尽职调查，以保护企业免受隐藏的或其他未予报告的债务和潜在风险影响。

1.2.5.3 关联方交易的潜在影响

企业在“一带一路”沿线地区开展投资时，需要关注关联方交易对企业运营以及交易价值带来的影响，防止目标公司利用关联交易转移利润。我们曾经在案例实践中在股权收购协议的“陈述和保证条款”中加入保护性条款，明确因市场监管机构可能对关联交易进行处罚或对收入上限进行调整带来的负面影响或损失将由卖方承担，同时卖方还需与相关监管部门就交易后不对目标公司进行追溯性处罚达成一致。

1.2.5.4 结合当地财税政策合理估算股息收益

股息是投资收益的重要组成部分。在财务尽职调查阶段，企业需重点了解有关股息分配的监管要求、外汇管制政策以及针对股利汇回的限制，从而在估值模型中准确反映股息分配数额和时点。

1.2.5.5 资本支出将会影响经营收入

对于受监管的目标公司来说，如果其在监管期内的实际资本支出低于已经批准的资本支出计划，而在整个监管期间内这个情况没有发生变化，那么在下一个监管期内，目标公司的资本支出可能会增多，所获得的补偿减少，从而影响收入上限。

我们建议在估值模型中将资本支出滞后加以体现或将其作为净负债处理以调减收购对价；同时，在股权收购协议中的卖方责任部分加入与实际资本支出滞后事项相关的“陈述和保障条款”，以应对后续监管期可能出现的收入上限调整或弥补因资本支出滞后而产生的罚款。

1.2.5.6 防范历史债务可能带来的风险

中国企业在“一带一路”沿线的投资多集中在资本密集的能源和基建等行业，被投资企业往往背负沉重的债务负担。因此，在财务尽职调查阶段，中国企业应对目标公司历史债务情况进行详尽、彻底地清查，在交易文件或交易对价中充分体现尽职调查发现的问题，以避免在项目交割之后出现不应由中方承担的大额债务。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.3 量化风险管理，为战略决策提供科学依据

1.3.1 动态价值分析模型介绍

动态价值分析模型（Dynamic Value Analysis，DVA）弥补了净现值（Net Present Value， NPV）模型的不足，把战略管理、财务管理和风险管理紧密地联系在一起，实现了对风险因素的量化分析和价值评估，为企业在不确定性环境下的价值管理和战略决策提供科学依据。

1.3.1.1 动态价值分析模型帮助企业建立财务、风险与战略的闭环管理体系

确定企业价值和战略选择的价值时应考虑财务价值、风险（不确定性因素）价值和战略价值。

传统的战略决策思维从财务视角出发，虽然对风险价值和战略价值有定性分析，但表述模糊，难以形成有意义的量化评估结果，这使得企业战略基本上是以单一、静态、主观和不全面的信息为依据制定的。

DVA 是建立在最新管理理论和领先实践基础上的战略价值分析与决策体系，它把战略管理、财务管理和风险管理紧密地联系在一起，为企业在不确定性环境下的价值管理和战略决策提供科学依据。

- 财务管理：建立财务模型，评估企业价值，体现了静态条件下的财务价值预期；
- 不确定性价值：未来不确定性因素对企业价值的影响可以是双向和动态的；
- 战略价值：企业针对不确定性因素进行的动态战略应对和战略选择决定了战略价值。

1.3.1.2 DVA 弥补了传统战略价值评估和战略决策过程的缺陷

DVA 从以下五个方面弥补了传统战略价值评估和战略决策过程的缺陷：

- 实现了对风险因素的量化分析和价值评估：
  - 量化分析多个风险、情景和维度的动态组合，而不是对某个风险的单一维度的敏感性分析；
  - 提出决策风险价值概念，建立评估模型；
  - 计算风险调整后的决策价值；
- 量化分析决策的未来战略价值：
  - 战略价值体现在企业为应对风险而采取的战略应对选择以及风险应对能力上；
  - 量化战略价值的目的在于使决策的战略意图显性化；
- 分析不同情景下主动应对战略选择的价值及战略实施路径；
- 分析未来市场竞争格局下风险应对策略和战略选择的价值；
- 通过前瞻性的思维模式和完善的评估模型，更准确地反映未来复杂多变的市场环境及企业战略的实施效果。

1.3.2 动态价值分析模型典型应用

在实际工作中，DVA 模型可以在多个领域内发挥重要作用。

1.3.2.1 为企业提供并购交易风险价值与战略价值评估

- 在众多境内外并购交易中，DVA 通过量化分析影响并购项目价值的不确定性因素与风险因素，拟合并购项目中的重大风险因素的概率分布，计算并购项目的风险价值；
- 根据风险因素量化模型计算结果，分析管理层可采用的战略应对策略，量化不同策略的投入成本和回报周期等因素，综合考虑、比较不同策略对项目整体价值的影响，为企业管理者选择最佳并购战略应对方案提供依据。

1.3.2.2 为企业在产品定价、销售策略制定等工作提供决策支撑

- DVA 将采用实物期权、情景分析和博弈论结合的方法，从企业产品面临的社会、政治、经济、技术等环境维度，对以往进行传统、定性分析的因素开展量化分析，计算各项不确定因素对产品收益的影响；
- 聚焦管理层重点关注的多个条件因素，利用情景分析建立重点条件因素的联动机制，探求各情景下产品收益的变动情况，为企业管理者制定产品销售策略提供依据；
- 定位产品的主要竞争对手，运用博弈论分析手段，模拟不同价格下产品销售表现，协助企业制定竞争均衡状态下的最优产品定价策略。

1.3.2.3 协助企业优化研发（Research and Development，R&D）过程中的资源投入与分配

- DVA 将帮助企业对研发阶段的不确定性因素进行量化分析，通过建立动态产品价值模型，对研发阶段的各项不确定性因素和产品上市后收益价值进行相关性分析；
- 对不同情景下不确定性因素发生变化的可能性进行评估与分析，利用时间序列、随机游走、蒙特卡洛模拟等定量分析工具，计算不同情景下不确定性因素对于研发结果产生的影响，为企业管理层制定研发策略和资源投入计划提供科学依据。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.3.2.4 **协助企业设计大型设备引进最优资产融资组合方案**

- 针对引进重要大型设备项目，DVA 可以利用实物期权方法论，对企业面临的外部和内部不确定性因素以及不同融资方案对企业现金流的影响进行量化分析；
- 协助企业制定最优融资方案并提供风险应对建议，使企业收益最大化。

1.3.2.5 **建立供应链风险管理体系，提升供应链管理水平**

- 对于那些对供应链管理水平要求极高的零件制造业与零售业企业，DVA 将通过对供应链管理中的内部不确定性因素（如内部组织、制造产量、信息延迟及客户管理等）和外部不确定性因素（如竞争者策略、政策环境、价格变动、供应商质量及随机成本等）的识别与分析，筛选关键不确定性因素，设立关键不确定性因素对应的风险指标，搭建企业供应链管理风险体系框架；
- 将风险指标与企业价值模型联系起来，量化不同供应链管理模式对企业价值带来的溢价或折价影响，为企业管理层制定以企业价值最大化为目标的供应链管理模式提供依据。

1.3.2.6 **提升企业大宗商品和金融衍生品交易的合约管理水平**

- 对于经常从事大宗商品和金融衍生品交易的企业，DVA 将协助企业识别大宗商品和金融衍生品交易中的风险点和风险偏好，量化合约条款的风险价值和管理层战略价值，通过筛选重要合同条款，识别出条款涉及的主要风险类别（价格风险、利率风险、外汇风险、信用风险等）并建立相关风险指标体系；
- DVA 将弥补传统战略决策过程中依赖经验判断、具有主观性和片面性、短视等缺陷，使企业在套保或期权期货业务管理体系中能够融入风险管控机制，从而确定最佳合约条款，更精准地实现企业战略意图。

1.3.2.7 **协助企业建立动态产业价值评估及监控体系**

- 基于企业折现价值模型，DVA 可以准确识别企业面临的内外部价值驱动因素和不确定性因素，通过设计反映不确定性价值的产业价值评估指标，建立企业产业价值评估监控体系，对技术性和专业性极强的业务进行有效的价值监控。

1.4 重视环境、社会及治理，建立可持续竞争优势

1.4.1 ESG 管理对企业的重要意义

随着全球范围内对气候变化和环境问题的关注日益增加，各国政府纷纷提出碳中和目标，致力于推动绿色发展。在此背景下，“一带一路”沿线国家也越来越重视零碳和绿色发展，这些国家拥有丰富的资源禀赋和巨大的发展潜力，为实现零碳目标提供了广阔的机遇。同时，环境、社会及治理（ESG）在全球零碳、绿色发展以及中国碳中和的背景下显得愈发重要。

在“一带一路”沿线，许多国家积极推进绿色转型，努力减少碳排放，加强可持续发展。例如，中国作为“一带一路”倡议的发起国，积极引导和支持“一带一路”沿线国家在清洁能源、绿色交通、环境保护等领域的合作。东盟、中亚、南美和非洲等国家也都将绿色发展视为国家战略，推动可再生能源和环保技术的应用，以实现减排目标。

中资企业走出去参与“一带一路”投资和建设，在当地充满机遇与挑战的环境下，这些企业不仅需要适应当地的法规和环境，发展当地业务，还需要考虑如何推进绿色投资，降低碳足迹，实现可持续发展。因此，充分考虑搭建专业的 ESG 管理体系，提升 ESG 管理水平至关重要。

ESG 管理对企业具有重要的意义，它不仅能够帮助企业应对日益严苛的 ESG 监管要求，还能降低非财务风险，提升公司的经营绩效和 ESG 绩效。通过跟踪和披露 ESG 进展，企业能够及时回应监管部门各项要求，确保公司的 ESG 工作合规性。积极主动地履行 ESG 责任，不仅有利于维护企业的声誉和社会形象，还能降低潜在的法律和监管风险，保护企业的长期利益。

其次，ESG 管理可以帮助企业检视其在 ESG 治理与实践中的优势和短板，建立健全的 ESG 治理机制与管理体系，推动 ESG 工作有效开展。通过降低公司业务经营的非财务风险，企业能够更好地应对不确定性和挑战，提升经营绩效和 ESG 绩效。同时，ESG 管理还可以帮助企业发现潜在的可持续发展增长点，推动企业战略转型。

此外，ESG 信息披露是 ESG 评级的主要信息来源，而 ESG 评级又是投资者衡量上市公司 ESG 绩效的重要依据，对公司的融资可得性和融资成本带来重大影响。通过积极回应资本市场和其他利益相关方的需求，企业可以降低融资成本，增加投资者对公司的信任和认可，提升品牌影响力。此外，了解并回应员工和其他外部利益相关方的诉求，也能赢得利益相关方的理解和支持，树立负责任的企业形象，提升品牌的社会认可度。

另外，在“一带一路”沿线国家中，一些欧美跨国企业在当地的分支公司有和集团保持一致的较为先进的 ESG 管理水平。中资企业在当地要想提高综合竞争力，也必须加快搭建和提升 ESG 管理水平，将 ESG 的理念融入到企业经营和管理当中去，从而提高中资企业在海外的综合竞争力。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.4.2

先进的 ESG 管理助力实现交易价值最大化

图：先进的 ESG 管理也可以大大助力交易价值最大化的实现

交易前：

在企业出海实践中，作为买方收购海外优质标的时，企业往往在 ESG 管理方面还处在起步阶段，从集团层面到海外分子公司层面也缺乏对 ESG 管理统一的体系化建设和考核指标。因此，在面对一些当地监管机构、竞争对手和其他利益相关方时，可能会收到 ESG 方面的相关质疑。在投前阶段，先进的 ESG 价值主张和 ESG 建设能够为买方企业带来明显优势，使企业在交易并购过程中减少面对来自股东、监管机构、利益相关群体的阻力，从竞标对手中脱颖而出。这种 ESG 价值观的引领使得企业更受市场和投资者的认可，为未来发展打下坚实基础。

企业在投前阶段，尤其是在项目初步调研和立项讨论阶段，可以进行负面清单筛选，以排除不符合 ESG 标准的项目或企业。同时，通过访谈或发放 ESG 调查问卷等方式进行初步调研，评估标的企业的潜在 ESG 风险，为后续尽职调查提供基础数据，确保项目选择与企业价值观一致。

对企业本身而言，也应重视 ESG 管理体系搭建，结合自身业务和价值观，分析行业趋势和利益相关者期望，明确在 ESG 领域“管什么”和“怎么管”，以取得环境保护、社会责任和公司治理等方面的长期优势。

交易中：

进入尽职调查阶段，对于低风险项目，企业应向标的企业发放ESG 尽职调查清单，全面了解其ESG 表现和管理实践。而对于高风险项目，则最好聘请第三方ESG 专家进行尽职调查，以深入识别风险点和制定风险缓解计划，确保投资决策的全面性和准确性。而ESG 尽职调查中涵盖较为专业而广泛的内容，包括东道国 ESG 合规风险、东道国环境和社会风险、行业转型风险、技术风险、物理和气候风险等。

在项目决策阶段，投资决策委员需要考虑标的企业的ESG 风险和价值创造机遇，为决策提供全面的ESG 视角，确保投资决策的稳健性。

交易后：

投后阶段，持续的ESG 建设对于海外企业的整合和全球协作至关重要。优秀的ESG 管理理念在不同文化和背景的员工之间促进了认同，使得整合过程更加顺利，提高了运营效率。同时，持续的ESG 建设也帮助企业与政府和社区建立信任关系，争取到相对友好的监管政策，以及在项目建设过程中获得理解与配合。

母公司可以通过向被投企业提供ESG 绩效调查问卷，定期监测和评估其ESG 表现，帮助企业实现持续改进和可持续发展。同时，也应提供尽责管理指导，影响和协助被投企业进行ESG 提升，确保ESG 政策和实践得到有效执行。

在项目退出阶段，企业需要考虑项目退出方案，针对涉及“负面清单”所列情形或其他无法解决的重大ESG 问题，向投资决策委员会提供退出建议。有时还可能聘请第三方ESG 顾问进行卖方尽职调查，确保在退出决策中充分考虑ESG 因素，保障投资决策的合理性。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

融资：

融资方面：先进的ESG 建设和管理也为企业在国际的各类绿色融资、绿色债券中获得资本成本优势提供了重要支持。投资者越来越关注企业的ESG 表现，并倾向于支持那些具有良好ESG 管理的企业。因此，拥有可持续发展的ESG 管理理念不仅有助于吸引资本，还提升了企业的融资优势。

风险管理:

ESG 风险梳理：企业也应定期梳理和审视自身存在的 ESG 风险，进行风险评估和提出管理改进方案。这有助于企业在面对日益变化的商业环境时，保持业务的稳健和可持续发展。

ESG 定期报告和披露方案：在ESG 逐渐成为投资者和利益相关者关注的焦点之际，透明的ESG 报告和披露成为企业满足监管要求、降低运营风险、展示其可持续发展承诺和绩效的重要途径。企业需要制定符合国际标准的ESG 报告框架，提升企业的ESG 沟通和可信度，进一步加强企业与投资者、客户和其他利益相关者的关系。

1.4.3 结语

ESG 管理对企业的重要性不仅体现在满足监管要求和降低风险，还包括识别增长机遇、降低融资成本以及提升企业形象和品牌影响力等方面。优秀的 ESG 建设可引领和促进企业经营，是企业可持续发展的关键要素。

通过优秀的 ESG 建设，企业能够形成以人为本的价值观，关注环境保护、社会责任和良好的公司治理。这种价值观将指引企业的经营决策，推动企业朝着可持续、稳健的方向发展。在“一带一路”倡议的大背景下，企业在抓住机遇扩大国际影响力的同时，需要将 ESG 价值观融入经营战略，以优秀的 ESG 建设为引领，形成合力的价值创造，从而在国际竞争中取得优势，实现可持续发展。

1.5 成功实施整合与管控，才能最终创造价值

1.5.1 并购整合路线图

1.5.1.1 明晰并购愿景，制定整合战略和路线图

制定清晰的整合战略是并购项目成功实现整合的基础。公司应根据不同的交易动因和公司实际情况，对被并购对象提出明确的发展目标，即未来成为一个什么样的企业。在海外并购方面经验丰富的企业往往在筛选投资目标的阶段就会考虑这些问题，比如被收购资产在公司整体战略中处于什么地位？应发挥什么作用？在管控模式上是应该保留被收购企业原有的管理体系，还是改造被收购企业，将其纳入自己的管理体系？回答了这些问题也就基本确定了整合工作的大方向，企业可以在此基础上制定整合工作阶段目标并形成清晰的整合战略。

1.5.1.2 设立专职整合团队参与并购项目全过程

中国企业可以设置专职的整合团队，负责开发整合方法论、设计整合流程、开展整合工作、积累和传播整合经验。

在实际项目中，整合团队的职责主要包括：

- 评估整合风险、确定整合目标：整合团队从前期调研阶段就介入到项目中，在项目初期评估和判断整合工作难度，与业务部门共同设计整合方案和实施计划。在交易达成时，整合战略目标和详细的整合计划就已经确定了；
- 挖掘整合风险点，为交易谈判提供支持：全程参与项目谈判，挖掘整合风险点并把风险防范措施和补偿条件充分反映在交易文件中；
- 管理、指导实际整合工作，协调各业务团队的工作，成为交易双方沟通的桥梁。

并购交易与整合环节联系紧密，但工作内容和目标又存在明显差异。拥有丰富并购项目经验的公司通常会分别设立专职的交易和整合团队，二者相互配合，工作平行推进。整合团队会介入到项目的全过程中，以保证并购和整合不脱节，这也有利于被并购方建立并加强对于收购方的信任，最大限度地减少整合过程中可能出现的组织结构、业务、人员管理和文化等方面的冲突。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.5.1.3 建立合理、高效的管控体系

在选择业务管控模式时，企业需要综合考虑业务战略、股权架构、协同效应和潜在风险等因素。根据集团参与度和业务协作度水平的不同，企业可以选择的四个基本管控模式分别是：直接运营、战略运营、战略设计、财务控制。

图：四个基本的公司管控模式

1.5.1.4 整合双方优势资源，实现交易协同效应

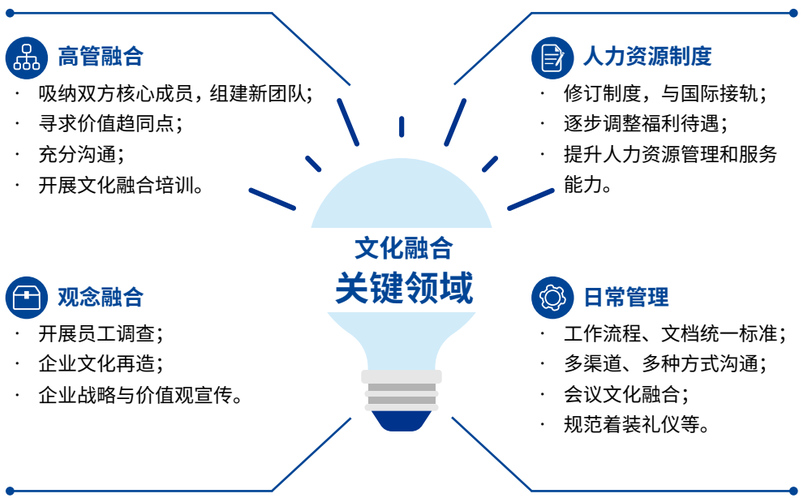
企业在开展并购项目时，通常会期望交易能够实现协同效应，即双方通过开展合作、共享业务资源、实现优势互补，使并购后公司的总体效益大于并购前两个企业效益之和，即 1+1>2。

在进行项目可行性分析、筛选投资目标和开展尽职调查工作时，企业需要深入分析所购买资产是否能够满足公司发展战略需求，明确协同效应来源、制定发挥协同效应的目标。交易后整合阶段是落实协同效应的关键时期，企业需合理设计交易后被并购资产的管控模式和管理原则、运营模式、财务管理体系，整合双方优势资源、形成并发挥协同效应。

1.5.1.5 应对企业文化融合挑战，顺利实施员工整合

海外并购项目文化融合的一个重点领域是员工整合，而员工整合的关键点在于与对方员工就整合战略、整合目标和整合方案进行深入沟通，在理解并充分考虑员工关注问题的前提下，通过全方位沟通打消对方顾虑、赢得对方支持，使之产生认同感和归属感。

图：长期文化融合的关键领域



© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.5.1.6 建立高效沟通机制，赢得利益相关方认同

在海外并购项目中，企业应认识到各利益相关方的诉求可能存在差异，比如客户希望新公司仍会保持产品和服务的质量，客户体验不会受到影响；合作伙伴希望了解公司未来业务调整方向，如经营战略、商业模式、供应商管理等，以考虑是否需要调整与新公司的合作方式；员工则关心在企业所有权转移过程中，岗位设置、工作职责、薪资福利、业务汇报线等会不会发生变化；其他利益方，如政府机构、分析师和媒体等，则可能更为关注企业社会责任、盈利预期和未来投资计划等问题。

企业首先需要明确在当地投资所涉及的各利益相关方团体，确定公关策略以及要向这些利益相关方传递的企业品牌形象和信息。有条件的企业还可以设立公关部，配备专业人员或是向公关服务提供商寻求专业指导意见。在与各方进行沟通时，企业应注意强调交易本身的信息，包括企业投资战略、对被并购目标的定位和未来规划、协同效应的来源以及将为东道国带来的就业和经济发展机会等内容。这将有助于社会各方了解企业并购的商业目的，而不是把注意力集中在非商业因素上。

1.5.2 高效海外业务管控模式为“一带一路”项目保驾护航

1.5.2.1 明确海外业务战略是组织变革的基础

在制定组织变革计划时，企业需要从公司战略出发，明确未来支撑战略目标实现所需要具备的关键能力，通过调整组织结构和部门设置并对部门职能和权责范围进行清晰界定，将关键战略举措、工作任务和指标顺利分解至各部门和业务单元，从而保证组织对战略实施的有效支撑。

在梳理集团海外业务定位及目标的基础上，制定并实施组织变革计划，目标是建立高效的海外业务管控模式，对位于不同国家的海外分支机构和拥有不同文化背景的海外雇员进行有序和高效管理，为落实集团国际化战略提供保障。

1.5.2.2 分阶段调整海外业务管理架构，加强区域市场管理

按照业务发展成熟度和海外市场覆盖范围的不同，企业国际化历程通常分为三个阶段：海外经营、跨国经营和全球经营。随着国际化进程的不断加深，企业海外业务管控模式也需要进行相应调整。

表格：国际化发展阶段与管控模式

阶段	盈利模式	运营目标	管理架构特点 / 管理职能
海外经营	以产品和服务出口为主，主要依靠本国资金、技术、人才等资源发展海外业务。	在海外市场建立营销和销售体系，推动销售收入增长。	通常来说，处于这个阶段的企业各业务线海外运营经验和人才储备不足，为降低营销成本、建立统一高效的品牌宣传和产品推广体系，企业往往会在总部层面建立海外事业部，负责开展商务洽谈、品牌宣传、涉外事务管理等工作，协助业务部门拓展海外市场。
跨国经营	以自主投资、合资合作等方式在东道国建立经营实体。	通过本土化运营降低生产和服务成本，凭借具有针对性的技术、本土化设计和创新方案快速响应当地市场需求。	以业务线为主导，形成“集团总部—业务线单元—东道国公司”三级管控架构，实现业务板块对自身海外业务的管控，完成经营目标。
全球经营	在全球范围内调整业务及产业链分工布局，实现全球资源优化配置。	实现不同市场和业务单元之间的有效协同，高效管理全球业务风险。	组织形态呈现出极大的复杂性和多样性，往往会在“集团总部—区域总部 / 产业事业部—东道国公司”三级架构下，开展一系列的业务重组和整合，实现在全球范围内优化资源配置的目标。

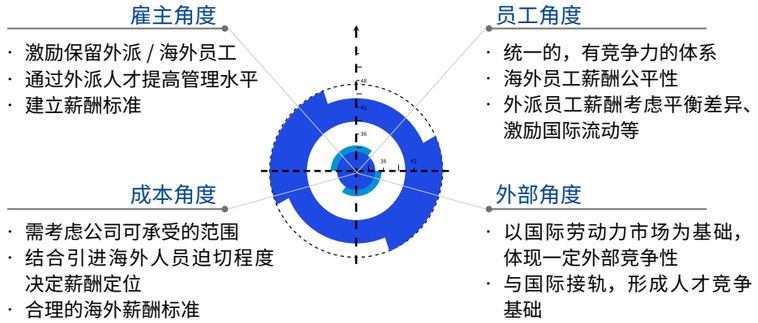
© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

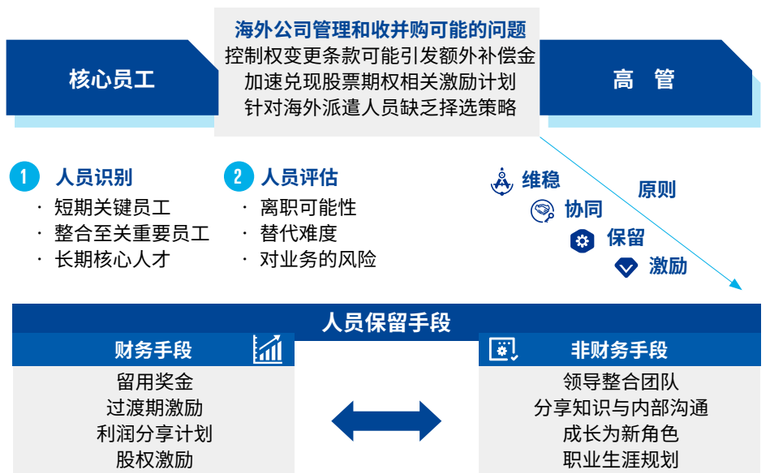
1.5.2.3 高效人才为海外业务战略实施保驾护航

为实现海外业务战略目标，企业需建立一支拥有海外投资、法律、财务、贸易、资产管理、运营、市场营销、公共关系以及文化融合等经验的复合型专业人才队伍，与之相关的战略举措包括但不限于：

- 科学制定绩效考核指标，基于海外业务整体规划和目标，层层分解，打造计划、预算、绩效的管理闭环。通过绩效管理驱动业务落地、组织能力提升和人才个人的能力激活，并加强针对绩效考核体系的宣传。
- 结合海外人才特点，综合多个角度为海外人才制定差异化的薪酬体系



- 加强人才队伍建设：对核心人才和管理者需进行有效的识别和保留



1.5.3 海外财务管理平台是境外业务管控利器

1.5.3.1 建设综合性海外财务管理平台可以有效整合财务资源

企业建立涵盖共享服务、专家中心等职能的综合性海外财务管理平台，可以有效整合现有财务资源，对公司境外运营的财务工作进行统一管理。综合性海外财务管理平台不仅能够形成标准化、流程化、高效率、低成本的财务出海解决方案，支持海外业务拓展，而且也能够针对处于初创期项目的财务工作提供一定的指导和建议。

具备以下特征的企业可考虑建立海外财务管理平台，以解决境外业务财务管理难题:

- 企业进入“全球经营”阶段，即在全球市场开展生产、销售和采购等业务；
- 希望加强集团总部对于海外业务的财务管控；
- 希望能够培养公司财务管理专业团队，包括能够支持海外子公司在初创期及稳定运营期开展财务工作的核算团队，为投融资、税务筹划和财务合规提供专业咨询的专家库，负责统筹规划海外财务管理工作、明确和建立权责分配方案的海外业务治理与管控专家等。

1.5.3.2 海外财务管理平台的运营模式及职能定位选择的主要原则

在企业做出建立海外财务管理平台的决定之后，下一步工作是确定平台管控模式、管理职能并制定人员配备等工作计划，主要原则是：

- 财务管控模式应服从于整体战略部署和集团管控要求，是集团管理的重要抓手；
- 财务管理职能是实现财务管控目标的具体手段，是落实财务管理体系规划的重要一环；
- 针对组织人员、流程、系统建设做出相应配套调整，以满足业务和管理需求。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.5.3.3 海外财务管理平台设立流程

基于对管理流程进行调整和优化的时间顺序安排，典型的海外财务管理平台设立方案可以分为以下三类：

方案一：梳理现有流程，根据新的管理模式要求对流程进行调整和优化，然后在此基础上建立海外财务管理平台。这个方案可以夯实财务管理平台的基础，风险较低，但周期较长且成本较高。

方案二：先建立海外财务管理平台，再逐步优化管理流程并扩充平台提供的服务种类。该方案可以在较短时间内建立起海外财务管理平台，但因为前期没有进行充分调研并优化现有业务及流程，最初海外财务管理平台的职能、机构、岗位设计不一定是最优方案，因而在未来运营中有可能需要对原方案进行调整与优化，甚至推翻重建，从而增加项目风险。

方案三：同时启动海外财务管理平台建设及流程调整与优化工作。该方案可以较好地平衡风险和效率，但对前期规划的要求较高，而且需要执行团队、集团及各成员单位相关部门密切配合，才能取得较好的实施效果。

1.5.4 审计与资本市场运作实践

1.5.4.1 境外收购优质资产并入境内上市公司

通过收购境外拥有先进技术和生产工艺的优质资产，使之与境内业务产生协同效力，在境外收购优质资产并入境内上市公司时，需要重点关注的事项包括：

- 收购前充分考虑境外税务及法律要求，及不同合并架构下的财务及税务影响；
- 收购后及时开展收购价格分摊评估工作；
- 深入了解境外主体管理规则和习惯，积极履行合规义务并推进财务管理融合；
- 深入了解境外主体的业务及财务系统运行方式，考虑与境内业务及系统的集成和协同；
- 评估会计准则差异，确定中国会计准则下的财务报表编制的工作机制；
- 与境外主体充分沟通，循序渐进调整境外主体内部控制流程和方式，使其可以快速适应境内监管要求；
- 与境外主体充分沟通，日常管理、资金管理的职责分工和重大投资、融资决策机制；
- 资本市场运作需与监管部门进行充分沟通。

1.5.4.2 境外经营相关会计及审计

在涉及境外经营相关会计及审计时，企业需要重点关注以下方面：

- 选择合适的记账本位币和报告本位币降低经营和合并报表异常波动风险；
- 将符合条件的外币借款汇兑损益资本化，以降低外汇市场波动对损益的影响；
- 净投资汇兑差额的适当处理能够降低净投资汇率变动对损益的影响；
- 重视在联合作业模式下的审计工作，避免企业利益受损；
- 对于收入确认、研发支出资本化、现金流量表等重要财务事项，不同国家、资本市场及行业的惯常处理可能有所不同，应在准则要求的整体框架下考虑行业及国别特点进行处理；
- 考虑对境外技术及管理人员授予股份激励时注意境内及境外法律要求及安排习惯等不同代理的不同财务影响；
- 加强对实物资产及知识产权的控制和管理。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。
© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.5.5 海外人员派遣工作关键点

1.5.5.1 合理设置外派人员薪酬，关注薪酬总体水平

在进行海外人员派遣的过程中，中国企业通常需要对员工的薪酬结构进行合理调整，以满足海外派遣工作带来的生活成本上升，比如住房补贴、交通补贴、探亲费、搬迁成本等。中国企业需要提前对海外派遣相关成本进行调研，以形成有竞争力的外派人员薪酬架构。

此外，中国企业在“一带一路”沿线国家和地区建立合资公司时，通常需要与境外公司进行人员成本磋商。由于文化差异，中方及外方公司员工的薪酬福利架构可能存在差异，中国企业应全面了解中外薪酬福利架构的差异并关注总体薪酬成本，这将有助于中方“求同存异”，把握谈判方向，最大限度地为中方派遣人员争取应得利益。

1.5.5.2 深入研究派遣国签证要求和流程，为签证申请预留充足时间

国家不同、签证类型不同，申请签证时需要准备的材料会有很大差异，比如某些工作签证要求申请者提供学历和技术资格证明；某些工作签证申请则要求外派人员与当地企业直接签署劳动合同。此外，为保护本国劳动力市场，一些国家制定了签证配额制度，对一定时期内工作签证发放数量做出了限制。

当中国企业需要为大量外派人员办理工作签证时，应全面了解派驻国家工作签证申请要求和流程，并尽早着手准备申请材料，避免出现因签证申请遇到问题而影响项目进度的情况。

1.5.5.3 合理安排境内外薪酬发放比例，提高个税合规水平

在正式前往派驻国工作后，员工可能既要满足在派驻地的日常开销，又要在国内满足住房贷款、家人供养、保持个税及社保缴纳记录等需求。中国企业需要充分了解员工需求，并深入研究中国和派驻国的个税法规及税务优惠政策，合理设定境内、外薪酬发放比例，以便既满足员工的资金需求，又可以最大限度地降低外派人员的个税成本。

同时，在海外人员派遣的过程中，企业和外派员工均可能面临较为复杂的个税申报要求。例如：

- 企业如何在中国和派驻国进行个税和社保的代扣代缴；
- 外派员工是否在中国和派驻国都需要就两地发放的全部薪酬履行个税申报义务；
- 外派员工在派驻国缴纳的税款在中国如何进行抵扣。

如果企业和外派员工未能履行相关义务，可能产生滞纳金、罚款、税务稽查等后果。中国企业需要提前了解企业和员工在中国和派驻国的个税合规要求和申报流程，并对外派员工的个税申报给予所需协助，提高企业和外派员工的合规水平。

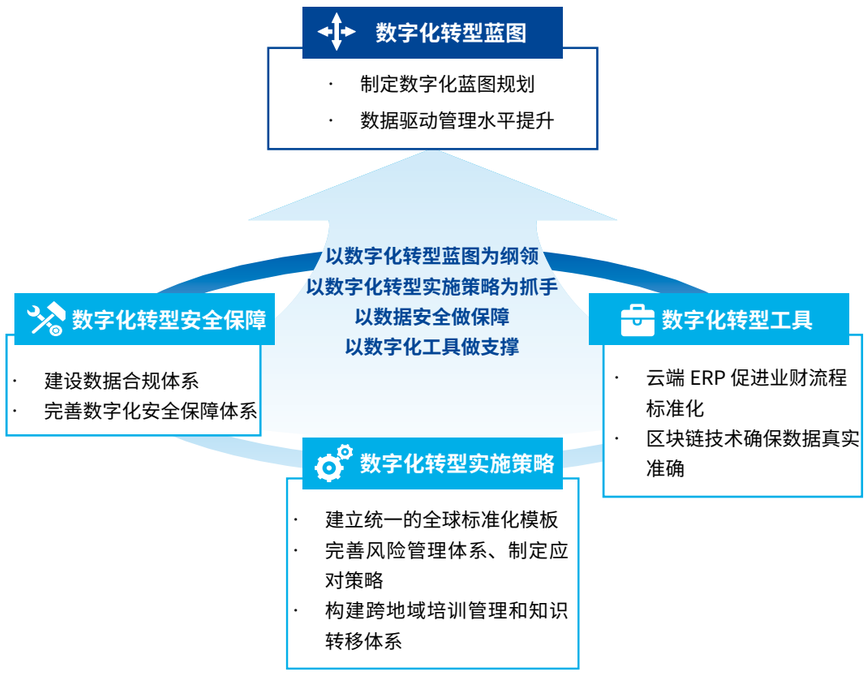
© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.6 实现数字化转型，提升全球化运营效率和管控能力

在“一带一路”与“数字丝绸之路”的倡议之下，众多企业加速出海，加快全球化进程。如何实现高质量出海，实现全球资源优化配置，是中国企业现阶段亟需解决的重要问题。通过彻底的数字化转型，重构全球运营模式，是提高企业全球化运营效率和管控能力、提升全球竞争力的关键所在。毕马威作为前沿的专业服务机构，将凭借长期积淀形成的专业经验和技术能力，从数字化转型蓝图、数字化转型实施策略、数字化转型安全保障、数字化转型工具四大方面推进企业数字化转型，助力企业踏上数字化转型的快车道，为全球整合运营奠定坚实基础。

图：数字化转型体系框架



1.6.1 数字化转型蓝图 - 基于业务发展规划全面数据化转型路径，自上而下推动“一带一路”中国企业数字化转型和管控能力提升

海外业务、财务数字化转型之所以困难重重，最重要的原因是数字化转型缺乏顶层设计和全面规划，信息化系统落地缺少横向协同打通。大型集团性企业海外数字化转型工作往往存在诸多障碍，如国别多、海外业务板块众多且独具特色，数据、信息难以打通。

1.6.1.1 明确全球化管控体系蓝图布局

数字化蓝图规划是自上而下包含数字化愿景、数字化目标、数字化业务、数字化服务和数字化架构等五个方面。上层明确方向与思路，下层为战略实施提供支撑，构成有机发展战略。并且在蓝图规划中，要基于海外发展特定的“数字化的业务场景”，通过具体的业务场景，以小见大地挖掘数字化转型带来的价值成效。

同时，蓝图规划还需制定业务架构、应用架构、数据架构和安全架构等四大蓝图架构，以业务为核心抓手，阐明现有信息化系统和新建数字化系统、海外信息化系统与国内信息化系统的关系以及建设路径。

1.6.1.2 数字引领、数据驱动，全面推动海外业务、财务数字化转型

出海企业要通过数据驱动的方法全面提升生产效率、优化供应链管理、拓展市场渠道、提升财务管理水平，使企业在“数字丝绸之路”的征程中更加灵活高效。例如推动全球统一的企业资源计划（Enterprise Resource Planning，ERP）平台建设，打通数据壁垒，实现业务、财务系统间数据的自动集成与推送，构建一体化的业务、财务数智化平台。通过海外 ERP 平台建设，有效推动从纲领制度指引、业务操作规范到财务信息应用与系统操作规范的全面贯通，进而推动全球数字化转型，横向协同，纵向拉通，提高集团的统一管控能力。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.6.2 数字化转型实施策略 - 制定可落地的海外业务数字化转型实施建设策略

海外数字化建设项目往往面临较多客观阻碍，如不同国家地区的信息化与数字化转型经验水平参差不齐，多语言沟通造成对方案或任务优先顺序的理解偏差；且由于地域、时差的限制，大多数项目协作活动将非实时和异步进行，协同分工合作成为急需解决的另一个大问题。因此，相较于传统团队，跨地域团队在分工合作、协同作战上需要更多的默契和管理技巧，时差以及各国休假文化等方面的差异将带来跨时区工作协同的巨大挑战。

1.6.2.1 统一全球模板，制定统分结合推广实施策略，有序布局数字化转型蓝图

以全球模板和标准为根基，结合行业标准和本地化要求，建立一套统一的全球标准化模板。建立有效的全球标准化模板的核心在于在一致的全球化推广概念框架下，达成海外业务蓝图、培训、应用管理、开发团队以及开发平台等关键要素的统一。

针对不同“一带一路”沿线国家和地区的特殊法规、业务需求、核算要求及语言文化，定制化的业财转型方案能够较好地与其匹配。结合集团统一模板以及海外本地化需求，制定统分结合且支持快速复制和部署的实施方案，同时引进全球性的数字化运营管理模式，包括全球统一交付模式、标准化的流程和数据口径，管控要求向不同组织层级有效延伸、支持管理和决策分析。支持不同国家地区本地化需求，包括国家地区法规要求、语言网络要求、企业管理要求以及可扩展的业务需求，推动“一带一路”中国企业业务全面出海，构建海外数字化发展新体系。

1.6.2.2 周密的计划及风险应对，稳扎稳打降低潜在风险

海外数字化转型工作的开展往往伴随国别多、当地法规要求多或多地办公人员分散的问题，对于组织用户深入全面掌握系统有地域上及语言上的诸多实际困难；此外涉及数据跨境合规的应对，相较国内数字化转型建设，海外项目风险挑战多。周密的计划及风险应对策略对于企业海外数字化建设至关重要，如可借助项目日程规划表，促使不同地域人员对数字化建设活动建立全景式了解；建立激励机制和考评体系，充分发挥属地关键用户的“桥梁”作用，用最有效的策略组织本地资源参与交付，并完善跟踪到人的进度报告机制。同时，在项目各阶段设置问题和风险模板及相应的处理流程，高效识别和应对风险，监控并跟踪问题解决。

1.6.2.3 灵活化多渠道的用户培训，夯基提能形成良性循环

考虑到地域的分割，海外项目团队日常运作将主要依靠远程通信技术支持，如远程线上会议、企业办公软件等，可构建多层次、多形式、多语言的跨地域培训管理和知识转移体系并贯穿项目始终。培训对象全面覆盖决策层、各级管理层与操作层，提供“场景化”操作手册与微视频，结合集中式、分散式、一对一等多种培训方式，让关键用户会“教”，属地员工会“用”，高质高效完成培训与知识转移。

1.6.3 数字化转型安全保障 - 建立数据跨境合规管理体系，提供数字安全保障，强化海外全周期风险管控水平

近年来，随着欧盟《通用数据保护条例》（GDPR）的颁布，引发了全球性的数据保护立法热潮，全球网络安全和隐私保护立法进入到一个前所未有的活跃期。随着各国相关法规的密集出台，加强个人信息保护已成为所有出海企业的共识，数据保护问题亦逐渐成为国际竞争的角力点。满足数据合规要求是“一带一路”中国企业依法合规经营的重要环节，数据跨境合规要求的提升无疑对中国企业出海提出了更高挑战。

1.6.3.1 搭建数据跨境合规管理体系，推动跨境数据流动

不同国家和地区有不同的数据安全合规管理要求，在面对数据跨境合规挑战时，出海企业需熟知外部监管规则，建立数据跨境合规管理机制，搭建符合自身需求、灵活可持续的数据跨境合规管理体系，为“一带一路”跨境数据流动保驾护航，更好地发挥数据流动对“一带一路”建设的贡献作用。

1.6.3.2 灵活运用数字化产品，提供数据安全保障

数字化产品可以帮助企业落实各地安全法规，更加有效地进行数据合规管理，防范数字化风险和威胁，助力“数字丝绸之路”的畅通和可持续发展。当前，一些国家对于 ERP 服务器的部署地点有要求，来避免数据跨境存储的风险，对于业务遍布全球的大型集团性企业，应采用多种 IT 架构，实现混合布局。此外，在个人信息传输、存储及使用过程中，通过屏蔽、加密、泛化等去标识化处理方式，将合规管理动作及要求嵌入信息系统，可以有效进行数据合规管理，不断提升全过程风险管控水平。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.6.4 数字化转型工具 - 以智能高效的新兴技术赋能出海企业变革和提升

置身当今瞬息万变的商业环境中，数字化信息技术成为企业灵活应对外部挑战的重要手段。通过数字化手段提升业务、财务的响应速度，这份需求比以往任何时候都更为迫切。参与“一带一路”建设的中国企业要充分利用先进的技术和工具，为业务转型和发展提供分析洞察力和远见，以信息技术驱动业务、财务职能转型。

云技术、机器学习、区块链、数据管理等先进技术，可以为企业提供跨领域的数字集成解决方案，将这些新技术应用于海外企业变革，实现基于智能技术的数据分析与预测，能够极大提升出海企业随需应变的敏捷经营能力。企业可以结合自身实际需求，予以引进和采用。

1.6.4.1 通过云端 ERP，实现业务、财务流程标准化

出海企业数字化转型的典型方案之一是采用云端 ERP 系统，云端 ERP 能够整合业财流程，借助公有云或私有云技术，加速流程共享和敏捷部署能力，实现财务到经营层面的穿透。例如，大型企业广泛使用的新一代 ERP 平台，其高度集成的财务模块和强大的数据处理功能，能够帮助参与“一带一路”倡议的中国企业建立起全新的数字化转型核心。

1.6.4.2 通过区块链技术，确保交易数据真实准确

区块链技术为出海企业提供有效的数字化工具，“一带一路”涉及到跨境贸易、项目管理和物流交通等领域，数据互通尤为重要。作为区块链技术的核心，分布式账本技术能够将参与者的交易信息记录在同一账簿中并共同享用，因此，区块链作为一种分布式账本数据库，其生成的交易记录不可篡改，而这一特性也可解决不同国家间机构、企业的信任问题，将其应用于跨国打假、贸易背景真实性审核等领域，促进参与“一带一路”倡议的中国企业对外贸易蓬勃发展。

1.7 加强税务合规，合理节约税务成本，降低税务风险

1.7.1 周密筹划，合理降低“一带一路”EPC 项目税务成本

1.7.1.1 关注税收优惠政策适用条件

很多“一带一路”沿线国家都针对基建项目出台了一系列税收优惠政策，比如，在满足一定条件的情况下，东南亚某国对非上市独立燃煤发电企业的发电业务利润给予 15 年企业所得税免税期，为建设和运营发电站而进口的设备、零部件等免缴进口关税、进口增值税、预缴贸易增值税等。

一些国家甚至会针对重大基建项目提供只适用于该类项目的特别税收优惠政策，比如针对一些对当地发展意义重大的大型政府和社会资本合作（Public-Private-Partnership，PPP）项目，给予投资者额外税收优惠。通常情况下，投资者享受这些特殊优惠政策需要符合一些特定的监管要求，包括及时按要求向相关部门提交申请并进行备案等。

在实际工作中，我们看到很多中国企业的投资项目虽然符合当地税收优惠条件，但却因为忽视了文件资料提交和申请流程的一些具体要求而错失享受优惠政策的机会，这是在“一带一路”沿线开展投资的中国企业需要重视的一个问题。

1.7.1.2 合理安排签约主体

在大多数“一带一路”沿线国家，不同形式的法律主体（如子公司、分公司和办事处等）适用不同的税收规定，可享受的税收优惠政策也可能存在差异。因此，企业在开展 EPC 项目前，应深入调研项目所在国的税收体系和外汇管理制度，比较子公司、分公司或办事处等不同注册形式的主体适用的税收及外汇政策，选取税务成本较小、税务合规风险较低的方案，合理安排 EPC 合同的签约主体。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。
© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.7.1.3 巧妙筹划 EPC 项目执行方案

在筹划 EPC 项目方案前，中国企业应深入调研项目可能涉及的税收及外汇管理制度，并通过合理的合同拆分设计最优 EPC 项目执行方案。在进行项目筹划时，企业可以考虑由位于不同国家和地区的不同法律实体承担 EPC 项目中的设计、采购、建设等工作。

但需引起注意的是，一些“一带一路”沿线国家的税务当局认为 EPC 项目是一个整体，其中设计、采购和施工三部分紧密联系、不可分割，因此有些国家税务当局会将 EPC 合同下的所有境内和境外利润，都视为总包商（或其在当地的常设机构、子公司或分公司）在当地的 EPC 项目利润，以此作为应纳税收入征收企业所得税。

例如，在实践中，南亚某国税务机关不认可中国某大型电气集团将其 EPC 项目合同拆分为离岸和在岸两部分，认为相关活动的执行地无论是在其境内还是境外，这两部分均与该中国企业在当地设立的从事工程监理服务的常设机构业务相关，因此要求该中国企业就 EPC 合同的利润总额在当地缴纳企业所得税。

因此，在考虑 EPC 合同安排并筹划拆分方案前，中国企业应全面了解和分析当地税法规定以及税务机关在实际工作中的政策执行情况，在税务专家的协助下，全面了解可能遇到的税务风险，提前制定应对方案，以确保 EPC 项目的顺利实施。

1.7.1.4 重视税务证明文件管理工作

EPC 项目、尤其是“投资 +EPC”项目往往涉及多个关联交易。根据观察，在全球税收监管环境日趋严格的大背景下，关联交易安排已成为越来越多国家税务当局进行税务稽查的重点对象。在这样的大环境下，在海外项目中准备转让定价相关文件资料以证明关联交易定价的合理性就显得尤为重要。

1.7.2 “一带一路”机遇下的海关合规风险管理

数据显示，2013 至 2022 年，中国与“一带一路”沿线国家货物贸易额从 1.04 万亿美元扩大到 2.07 万亿美元，年均增长 8%。2023 年上半年，我国与“一带一路”沿线国家进出口 6.89 万亿元，同比增长了 9.8%，高出外贸整体增速 7.7 个百分点。企业在参与沿线国家的对外贸易中，对国际海关规则及各国海关实践有了相当程度的了解，也积累了不少实践经验，在复杂多样的国际贸易环境下，跨境供应链及货物贸易合规管理也由被动应对走向主动规划。

我国与东盟十国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰签署的全球最大自贸区 RCEP（《区域全面经济伙伴关系协定》）正式生效两年有余，初步释放了区域内经济增长红利，是共建“一带一路”在亚太地区不断深化经贸合作的重要体现。除了 RCEP，我国现有各类自由贸易协定（中国 - 东盟，中新，中韩，亚太自贸协定等等）也应得到充分重视。企业应结合自身产业特色，加强原产地的判定及管理，充分利用自由贸易协定带来的关税享惠，结合其他贸易优惠制度及政策，统筹规划经济高效的跨境供应链体系。

近年来，中国出口产品在沿线国家的进口价格与海关编码申报问题日益突出。截至 2023 年 6 月底，中国已与 152 个国家、32 个国际组织签署 200 多份共建“一带一路”合作文件。对“走出去”企业而言，在沿线国家投资或开展贸易活动，除了常规的各国海关完税价格审定外，也越来越多涉及到转让定价和关联交易问题。世界海关组织（WCO）于 2015 年发布了关于《海关估价和转让定价指南》，明确“转让定价相关方法可以用于审查关联交易中货物的成交价格”。2018 年末，世界海关组织发布了 2018 年版的《海关估价及转让定价指南》，汇总了海关估价和转让定价的相关制度，并对海关估价过程中如何使用转让定价文档提供了指引。企业需要了解国际贸易领域有关海关估价的基本规则并持续关注最新进展，在“一带一路”沿线国家和地区开展投资时，注意遵守规则并充分利用规则来保护自己的权益。

商品名称及编码协调制度（简称“HS”）是目前世界通用的国际贸易商品分类 的“标准语言”。HS 采用六位数编码，把国际贸易商品分为 21 类共 97 章，章以下再分为品目和子目。在此基础上，各国再根据本国的实际情况制定本国编码子目。协调制度编码（HS code）并非一成不变，一般五年进行一次全面修订。商品编码归类一向是跨国企业贸易管理的难点。海关商品编码往往直接决定了进出口货物适用的进口关税和出口退税税率和应满足的其他海关监管及市场准入要求，所以各国海关十分关注进出口货物是否使用了正确的海关商品编码。由于海关商品编码归类是一项专业技术含量很高的工作，对于结构及功能复杂的商品，不同国家的海关可能会持有不同的归类意见。

企业应在进行进出口贸易活动之前，充分了解优惠及非优惠原产地规则，熟悉当地的海关估价机制及商品编码制度。如有可能，也可以依据当地法规，向目标国海关就原产地，完税价格及商品编码归类等问题进行预裁定申请，有效筹划，增加进出口税收成本的确定性，以保障供应链有效运行。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。
© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

除了上述原产地、海关估价及海关商品编码归类等海关专业技术问题以外，“走出去”企业也应关注跨境供应链的管理效率。“经认证的经营者”制度（Authorized Economic Operator，简称 -AEO）和该制度的国际海关互认，旨在通过构建海关与企业合作关系，对符合条件的企业提供本国和互认国海关的通关便利措施，分担守法和安全责任，保障供应链安全和贸易便利的制度安排。截至目前，中国海关已经与欧盟、新加坡、巴西、哥斯达黎加等 26 个经济体 52 个国家（地区）签署了 AEO 互认协议，互认国家和地区数量居世界首位。其中，包括 35 个“一带一路”共建国家。在 AEO 制度下，认证企业可以得到当地海关提供的便捷服务，并通过各国海关之间的互认协议来扩大享受通关优惠的范围。同时，伴随着世界各国海关事务数字化管理模式的发展，企业也应从自身需求出发，依托关务管理系统，建立一套完整的贸易管理体系以适应数字化变革带来的挑战。

进一步地，还有一些贸易管理事项也可考虑纳入到整体跨境供应链管理的范围，例如各国海关稽查及主动披露制度，价格归类原产地的预裁定制度，出口退税管理，海关特殊监管区域（保税区、保税仓库等）的使用，特定进出口减免税享惠，进出口商品检验和动植物检疫以及各类市场准入措施等等。值得特别关注的是，近年来美国及欧盟对中国原产产品发起的反倾销、反补贴、反规避调查及应对，例如，美国和欧盟针对部分中国企业将电池、汽车零部件、太阳能电池板等产品的部分加工生产流程转移到越南、马来西亚及泰国等东南亚国家，发起的反规避调查，有企业因预案不足及应对不当招致经营损失。

基于以上，企业在“一带一路”沿线国家开展投资与贸易活动，应树立合规风险意识，建立合规风控机制，做到“事前准备充分，事中管控得当，事后有据可查”。企业应提前开展在目标国家的相关调研，包括了解当地清关政策和各项通关便利措施，适当布局当地人才资源，摸底通关环节操作实践，减少由于对当地情况认知不充分而带来的处罚风险。同时，需要考量供应链上下游的贸易安全要素，借助系统管理，妥善保管相关单证及证据，以便在受到海关质疑时，能够在相关规则框架下积极举证，从容应对，捍卫自身权益。

1.8 把握融资关键环节，管控汇率风险，优化资金运作

1.8.1 “一带一路”项目成功融资关键环节

1.8.1.1 综合评估融资需求和贷款条件，多渠道选择潜在融资机构

多渠道了解并比较各融资机构的贷款条件，可以为制定最优融资方案、降低融资成本打下良好的基础。在此阶段，企业需重点关注三方面的工作：

- 准备融资文件；
- 与各类金融机构建立初步联系；
- 分析比较融资方案。

1.8.1.2 金融机构可以提前介入商业谈判，确保交易条款满足融资要求

在海外项目融资过程中，很多中国企业不了解不同国家、不同背景的金融机构，对于不同类型项目的交易结构与交易条款有不同的要求。如果金融机构能够提前介入商业谈判，对交易条件进行全面审查，就可以有效避免项目的商业条款、合作模式、执行方案等存在金融机构无法接受的问题或风险，从而为金融机构按照融资时间表要求完成项目尽职调查工作、发放项目资金创造条件。

1.8.1.3 积极配合金融机构完成尽职调查等工作，争取最优融资方案

在“一带一路”项目中，投资者应积极开展尽职调查、财务模型测算、贷款协议审核及谈判等工作， 与贷款银行及基金协商并签署融资协议，促进协议条款落实，实现融资关闭。

完成贷款审批、签署贷款协议前，企业需回应各机构提出的问题清单，全力配合金融机构针对项目协议的审核工作。为回应问题清单，需要深入分析项目风险因素，涵盖政策、履约、合规、运营等领域，提出合理的风险应对方案。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。
© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.8.2 “一带一路”项目汇率风险管理

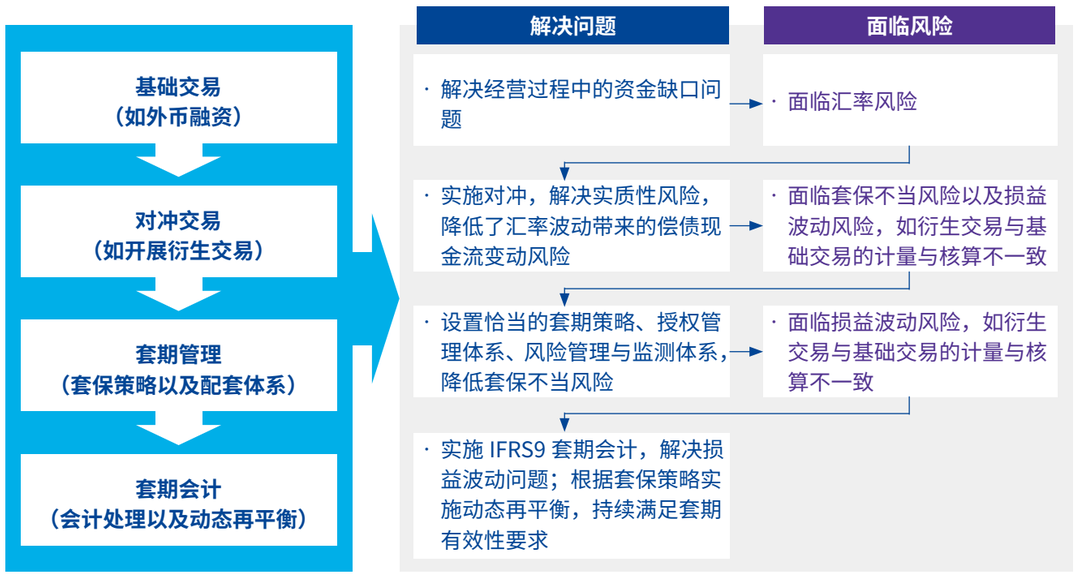
1.8.2.1 汇率风险已经成为越来越多企业海外投资与运营的痛点

当前国际经济环境复杂多变，金融风险日益加剧，尤其是当人民币汇率双向波动的特征越来越明显以后，人民币汇率的弹性显著增强，使得企业海外投资与运营面临的汇率风险形势越来越严峻。

汇率变化受到多方面因素影响，尤其是在短期内受政治事件和经济运行状况的影响较大，因此很难对人民币汇率波动进行准确预测。汇率波动加剧、外债成本变化使政府更加关注资本外流和境外债务风险，对境外投融资的监管趋严。

完整的汇率风险管理体系包括基础交易、对冲交易、套期管理和套期会计四个有机组成部分。

图：汇率风险管理体系



企业逐渐认识到汇率风险管理工作的必要性和紧迫性，需要通过建立、完善汇率风险管理机制和体系，实现汇率风险管理工作的标准化和系统化，从而促进境外资产保值增值，保障资产安全。

1.8.2.2 以建立与完善管理机制为核心，推动风险管理水平的全面提升

企业应制定汇率风险管理目标，充分识别、准确计量、持续监测和适当控制，在合理的汇率风险水平之下实现安全、稳健经营；通过健全机制、完善制度、优化流程，建立工具、模型和方法论体系，推动汇率风险管理能力和绩效的全面提升。

图：毕马威风险管理体系

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

1.8.2.3 **设计套期保值方案，对冲敞口并减少财务风险**

设计套期保值方案应以准确识别风险和测算风险敞口为基础。毕马威套保方案设计主要分为三个阶段：

第一阶段：风险敞口识别和量化分析。让企业可以在对外币现金流进行梳理的基础上，对未来不同时间窗口、各币种的外币现金流风险敞口进行测算。

第二阶段：套期保值方案的设计和执行。通过分析各项业务收支的现金流缺口以及货币缺口，建立套保现金流模型，并辅助企业设计最优的融资方案和套保工具以及相应的套期保值方案。

第三阶段：套期有效性评估和套期会计体系的实施。为了确保套期保值效果，可以通过回归分析、多情景下的有效性比率分析等方式测算套保有效性，适时调整套期保值策略。

1.8.2.4 **在估值环节充分考虑风险因素价值，为交易报价提供支持**

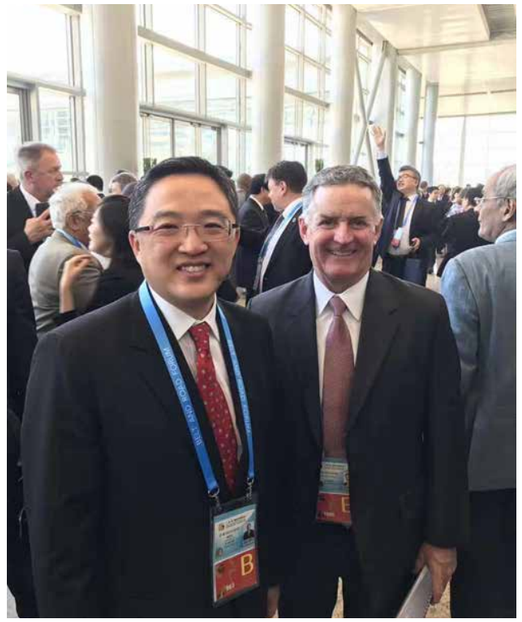
企业可以将风险成本和套期保值成本嵌入到项目报价和收益回报测算中，以准确反映项目价值。比如可以通过测算项目建设期和运营期各币种现金流，得到各期间现金流缺口；通过情景分析、敏感度分析等工具量化汇率风险，以此为基础设计套期保值方案，测算套期保值成本。在投前环节充分评估汇率风险影响，能更准确地估算项目收益回报，为制定合理的项目报价策略提供科学依据。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

2. 毕马威参与和举办 “一带一路”倡议相关活动回顾

2.1 第一届 “一带一路” 国际合作高峰论坛

2017 年 5 月 14-15 日，首届 “一带一路” 国际合作高峰论坛在北京成功举行。该论坛是 “一带一路” 框架下最高规格的国际活动，是建国以来由中国首倡、中国主办的层级最高、规模最大的多边外交活动，也是各方共商、共建 “一带一路”，共享互利合作成果的重要国际性合作平台。毕马威前国际主席 John Veihmeyer 先生、毕马威亚太区及中国主席陶匡淳先生受邀参加了此次盛会，现场聆听了国家元首、政府首脑、国际组织负责人、行业专家和企业高层的发言，并就中外企业如何通过 “一带一路” 合作实现互利共赢与参会嘉宾进行了交流。与会期间，二人还分别接受了中外主流媒体的采访。



2017 年 5 月 14 日，毕马威前国际主席 John Veihmeyer 先生和毕马威亚太区及中国主席陶匡淳先生在北京国家会议中心参加首届 “一带一路” 国际合作高峰论坛。

在媒体采访中，当谈及 “一带一路” 倡议的意义，陶匡淳先生表示，“提出 ‘一带一路’ 倡议的前提是，随着发展中国家人民生活水平的提高、经济的繁荣以及基础设施互联互通的加强，这些地区对产品和服务的需求将会进一步释放，从而为全球经济带来新的增长机遇。”

陶先生进一步指出：“‘一带一路’ 倡议注重通过推进政府、国际机构以及企业之间的有效合作，来带动中国以及全球经济的繁荣发展。同时，‘一带一路’ 倡议以及 ‘一带一路’ 国际合作高峰论坛向世界及时传递出了一个清晰并且有力的信号，那就是中国将致力于发展成为一个更加开放、与世界经济高度融合的经济体。”

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

2.2 第二届“一带一路”国际合作高峰论坛

2019 年 4 月 25-27 日，第二届“一带一路”国际合作高峰论坛在北京举行。这是 2019 年中国最重要的主场外交，论坛达成 6 大类 283 项务实成果，成为推动“一带一路”建设从“大写意”迈向“工笔画”的里程碑。毕马威国际主席 Bill Thomas 先生、毕马威亚太区及中国主席陶匡淳先生受邀出席了高峰论坛的开幕式，并参加了“政策沟通”和“数字丝绸之路”分论坛。

2019 年 4 月 25 日，毕马威国际主席 Bill Thomas 先生和毕马威亚太区及中国主席陶匡淳先生在北京国家会议中心参加第二届“一带一路”国际合作高峰论坛的开幕式。

在“数字丝绸之路”分论坛上，Thomas 先生参与了嘉宾讨论并发表了主旨演讲，阐述了数字经济对推动新兴市场国家落实社会经济发展的积极作用，以及如何通过加强国际合作，加速推进数字经济的建设进程。Thomas 先生也向与会嘉宾介绍了毕马威参与的数字经济国际合作项目案例，这些案例体现了传统企业与科技企业加强在数字化和技术创新领域的合作趋势，展现了中外前沿企业可通过合作实现共赢。

2019 年 4 月 25 日，毕马威国际主席 Bill Thomas 先生在第二届高峰论坛的“数字丝绸之路”分论坛上参与嘉宾讨论并做主旨发言。

2019 年 4 月 27 日，毕马威亚太区及中国主席陶匡淳先生接受中央电视台财经频道的“一带一路”栏目专访。

陶匡淳先生受邀出席了 “政策沟通”分论坛，该论坛以加强“一带一路”建设的政策对接和规则对接为主要内容，深化各方的合作共识，推动“一带一路”向高质量发展转变。

与会期间，陶先生接受了央视专访，就数字经济、中外企业在第三方市场的合作和人民币国际化等议题分享了毕马威的观点，并介绍了毕马威深入支持“一带一路”倡议实施方面的相关举措。

在此次盛会中，Thomas 先生和陶先生与来自全球各地的与会嘉宾分享了毕马威的专业洞见以及毕马威为支持“一带一路”倡议实施所做出的贡献，进一步印证了毕马威是企业深化“一带一路”建设以及寻求“一带一路”发展机遇的优秀合作伙伴。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

2.3 首届数字经济暨数字丝绸之路国际会议

2018 年 9 月 17-18 日，毕马威中国参与了在杭州举办的首届数字经济暨数字丝绸之路国际会议。此次大会由国家发改委、国家网信办、浙江省人民政府主办。大会以“数字经济引领未来，共建 21 世纪数字丝绸之路”为主题，来自 40 多个国家主管数字经济和信息化建设的部级官员、国际知名数字经济和互联网专家、国内外知名数字企业和专业服务机构的高管等逾 500 位嘉宾出席了此次大会。毕马威亚太区及中国主席陶匡淳先生、毕马威中国咨询服务主管合伙人刘建刚先生受邀参加了此次国际会议。

陶匡淳先生在发言中指出，中国经济正在从过去以大规模生产为主的传统工业经济，向以数据为核心的数字经济转型，这种转型正考验着每一家想获得成功的企业。新型尖端技术的开发和应用，为从事传统及高附加值行业的中国企业带来了新的发展机遇，从而帮助他们提高生产力、撬动新的市场需求以及增强在国内外市场的核心竞争力。

2018 年 9 月 17 日，首届数字经济暨数字丝绸之路国际会议开幕式在杭州国际博览中心举行。

2018 年 9 月 17 日晚“数字经济之夜”活动现场

陶匡淳主席作为首届数字经济暨数字丝绸之路国际会议的重要嘉宾出席开幕式

陶先生谈到，2017 年 8 月，毕马威在南京成立了首个智能创新空间，就是旨在利用人工智能和大数据等尖端技术，为客户提供更加优质高效的服务。

陶匡淳先生在“数字经济之夜”活动上分享毕马威观点

9 月 18 日下午，刘建刚先生在大会主题论坛上发表了题为“赋能一带一路，数字化引领发展新思维”的主旨演讲，与参会嘉宾分享毕马威在“一带一路”国际合作的大背景下，面对全球数字化转型趋势的新思考。

2018 年 9 月 18 日下午刘建刚先生在大会主题论坛上发表主旨演讲

刘先生指出，中国数字经济规模保持快速增长，占 GDP 比重持续上升。传统产业数字化增速平稳，新兴数字化产业则加速增长，数字经济已成为近年来带动经济增长的核心动力。

借助此次数字经济暨数字丝绸之路国际会议的平台，毕马威中国与中外嘉宾分享了在数字创新领域内的研究成果及深刻洞见，并体现出专业咨询机构在打造数字经济和数字丝绸之路的过程中将发挥重要作用。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

2.4 《共绘“一带一路”工笔画》报告发布及系列宣传活动

2019 年，毕马威中国与国家发改委市场与价格研究所及中国对外承包工程商会联合撰写了题为《共绘“一带一路”工笔画——吸引国际私有资本参与沿线国家基础设施建设》的研究报告。

该报告旨在为中外政府、企业、国际多边组织以及中外专业机构如何通过合作来开发“一带一路”沿线国家基础设施市场提供切实可行的建议，主要包括各方协助政府加快基础设施项目库建设以及降低项目风险、制定国际认可的“一带一路”基础设施投资、建设和运营规范基准以及加大私有资本对“一带一路”沿线国家基础设施的投资等。

2.4.1 报告发布预热活动（香港）

2019 年 5 月 28 日，毕马威中国在香港举办了“一带一路”倡议论坛，分享了《共绘“一带一路”工笔画 — 吸引国际私有资本参与沿线国家基础设施建设》研究报告的主要观点及核心建议，吸引了逾 250 名嘉宾到场参会，其中包括众多毕马威中国的重要客户、香港特别行政区政府和立法会成员，以及来自澳大利亚、以色列、英国等总领事馆的代表等。 围绕香港在“一带一路”建设中所发挥的作用等重要话题，在场嘉宾展开了热烈的讨论。

2019 年 5 月 28 日毕马威中国在香港举办的报告预热发布活动现场

2.4.2 报告境外首发活动（澳门）

2019 年 5 月 30 日，在澳门举行的第十届国际基础设施投资与建设高峰论坛上，毕马威中国发布了《共绘 “一带一路”工笔画 — 吸引国际私有资本参与沿线国家基础设施建设》研究报告。毕马威亚太区及中国主席陶匡淳先生在高峰论坛十周年招待晚宴上发表了主旨演讲，与参会嘉宾分享了报告主要观点。

2019 年 5 月 30 日陶匡淳主席在澳门举办的国际基础设施投资与建设高峰论坛十周年招待晚宴上发表了主旨演讲

陶主席在演讲中表示，他在一个月前有幸与毕马威国际主席一起参与了第二届“一带一路”国际合作高峰论坛，并与来自世界各地的政府和企业代表进行了深入交流，他们发现无论是来自世界各国的政府，还是来自“一带一路”沿线国家以及发达国家的企业，对于吸引国际私有资本参与“一带一路”基础设施建设这个话题都有着广泛的共识。大家认为单靠公共部门的资金和资源难以满足沿线国家基础设施投资的需求，只有在全球范围内开展广泛合作，才能有效地弥合全球基础设施投资缺口。毕马威中国推出这份报告，就是希望能给参与“一带一路”建设的各相关方带来启示并提出建议。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

2.4.3 报告境内首发活动（北京）

2019年6月6日，毕马威中国在北京钓鱼台国宾馆举行闭门会议，在境内正式发布《共绘“一带一路”工笔画 — 吸引国际私有资本参与沿线国家基础设施建设》研究报告。约 170 位来自政府、企业、商会协会、智库和专业机构的中外嘉宾受邀参加了此次盛会，其中包括 47 位驻华使馆官员和 72 位跨国企业高管。

毕马威亚太区及中国主席陶匡淳先生在欢迎致辞中指出：“在刚刚闭幕的第二届‘一带一路’国际合作高峰论坛上，中国提出欢迎多边和各国金融机构参与共建‘一带一路’投融资，鼓励开展第三方市场合作，通过多方参与实现共同受益的目标。新发布报告的主题与此不谋而合，毕马威希望这份报告能为政府、企业、国际多边组织和专业机构参‘一带一路’基础设施建设提供一份框架建议，并形成借鉴和启示。”

2019 年 6 月 6 日，陶匡淳主席在北京钓鱼台国宾馆的报告发布会上做欢迎致辞。

在发布会上，多位中国政府和外国使馆的官员以及中国基建企业及国际专业机构的代表从不同角度对报告进行了点评。

在嘉宾观点分享和问答互动环节中，来自中国政府机构、中国基建企业、外国使馆、国际金融机构和多边开发银行的嘉宾代表共同探讨了吸引国际私有资本参与发展中国家基础设施建设面临的挑战，提出应对挑战的建议，并分享了吸引私有资本参与基础设施建设以及促进国际合作的成功案例。

陶主席在报告发布会上主持嘉宾观点分享环节，与发言嘉宾展开对话。

请扫描下方“二维码”获取中文报告全文 / 英文摘要。

中文报告

英文摘要

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

二

实时动态篇

步履不停，前进不止

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

3. 毕马威“一带一路”实时项目介绍

3.1 走进东南亚：为中企成功投资落地东南亚保驾护航研讨会

大雁计划是毕马威中国华东及华西区自 2016 年度就开始推广的重点市场拓展项目。自 2016 年至今，这个计划旨在紧跟中国经济成长，重视中国企业全球化战略，服务中国企业“走出去”的进程，特别是响应国家 “一带一路”倡议，整合了毕马威全球资源，为中国企业在整体“走出去”进程中提供贯穿企业投资全生命周期的一站式服务，最终助力中国企业通过海外投资并购实现全球化战略目标。

顺应市场热点，大雁计划再度出发，2023 年 7 月初，毕马威中国联合毕马威泰国、马来西亚、越南和柬埔寨当地专业团队，在杭州、苏州和南京三地成功举办“走进东南亚：为中企成功投资落地保驾护航”活动，就中企投资东南亚所关心的热点问题，从专业机构的视角进行分享、解析和交流。

杭州活动现场

苏州活动现场

南京活动现场

活动展示了毕马威紧随热点动态的敏锐度、丰富的全球网络资源、专业的服务能力及前沿的市场地位，从专业机构角度解答了参会企业对东南亚投资所关心的热点问题，分享了当地最新鲜的一手信息和投资经验，为参会企业搭建了一个投资东南亚的快捷通道。

展望

随着全球化的推进和科技的快速发展，中国企业正在积极寻求跨国扩张的机会，东南亚正日益成为中国企业出海的焦点和宝贵机遇。

对于企业来讲，开拓国际市场和供应链布局优化是两大核心考量，而投资东南亚成为企业寻求新的增长点的一大途径。未来，毕马威中国也将继续为中国企业“走出去”保驾护航，助力中国企业行稳致远。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

3.2 出海中东：中国生物科技创新企业出海中东的实地研讨会

随着全球新兴市场对中国生物科技创新企业的关注日益增加，中国政府积极鼓励创新药企在新兴市场的国际化发展，中国生物科技创新企业持续加速在新兴市场的国际化发展步伐，帮助中国生物科技创新企业构建与新兴市场的战略合作成为毕马威中国的一项重要战略举措。

在 2023 年 “一带一路 ”倡议提出的十周年之际，随着中国与中东地区的密切互动以及两地在深化合作和促进共同发展方面展现的广阔市场前景，毕马威中国将中东作为中国生物科技创新企业出海新兴市场的第一站。2023 年 5 月 15 日至 19 日，毕马威中国带领 14 家中国生物科技创新企业的 24 位 CEO 和科学家代表团前往阿联酋和沙特展开为期五天的 “中国生物科技创新企业出海 EMEA 欧洲、中东及非洲新兴市场的中东实地研讨会”。代表团在迪拜、阿布扎比和利雅得拜访了政府机构和当地合作伙伴以及跨国药企驻中东办公室，深入研究了当地市场环境、监管体系、以及进入中东、欧洲和非洲新兴市场的商业模式。

研讨会期间，毕马威中国及亚太区风险管理咨询主管合伙人、生命科学行业合伙人梅放与参会企业和当地机构分享了毕马威中国在推动创新和整合生态资源方面的战略举措，并就中国生物科技创新企业出海全球新兴市场提出建议。

2023 年 5 月 15 日，中国生物科技创新企业 CEO 代表团在迪拜做现场路演，与跨国药企驻中东办公室和毕马威中国就出海新兴市场进行提问与交流。

2023 年 5 月 16 日，毕马威中国及亚太区风险管理咨询主管合伙人、生命科学行业合伙人梅放在阿布扎比 G42 医疗分享中国生物科技创新企业出海中东的机遇与挑战。

实地拜访结束后，毕马威中国及亚太区风险管理咨询主管合伙人、生命科学行业合伙人梅放，以及毕马威中国生命科学行业业务发展合伙人侯春熠与参会的中国生物科技创新企业分享了跨国企业在海外布局和商业模式方面的管理框架和实践案例，为中国生物科技创新企业的国际化发展和与跨国企业的合作提供参考。同时，中国生物科技创新企业与中东当地机构积极探讨了潜在合作，包括在中东合资建厂以及产品在中东地区的合作推广等，与毕马威中国也进一步签署了出海中东和全球新兴市场的战略合作协议。

未来，以中东实地研讨会为触点，毕马威中国将持续助力中国生物科技创新企业出海新兴市场，构建“走出去”和“引进来”的资源整合路径，主要覆盖 EMEA 欧洲、中东、以及非洲的新兴市场、亚太东盟地区、南美新兴市场等。

扫描二维码
观看活动视频

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。
© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

4. 毕马威通过专业培训指导助力企业开展“一带一路”建设

4.1 毕马威东南亚成员所参与为当地中企提供财税培训

东盟国家处于“一带一路”的陆海交汇地带，是中国推进“一带一路”建设的优先方向和重要伙伴。今年 6 月，中国对外承包工程商会带领数十家会员企业前往东南亚，在当地开展实地调研，并为企业在当地的分支机构工作人员组织业务能力提升培训，邀请毕马威专家参与授课。通过毕马威全球中国业务发展中心[2]的协调，毕马威越南和毕马威老挝的专家为中国国际工程企业在当地的分支机构人员提供了两场培训，助力企业在抓住“一带一路”合作机遇的同时，充分识别当地的风险并做好准备积极应对。

6 月 9 日，毕马威越南河内所来自税务部和市场部的专家为数家中国国际工程企业在越南当地的分支机构人员进行了授课培训，重点介绍了越南的经济发展现状、外商投资环境、当地税法更新及优惠政策，以及中国国际工程企业在当地实施项目时尤其需要注意的财税风险点。

越南不仅是东南亚的人口大国，也是经济大国，为中国企业推进共建“一带一路”提供了稳定的支点。中国的国际工程承包企业也将在参与越南当地的能源、交通、电信等基础设施建设中发挥重要作用，未来企业将面临很多机会，但同时也将面临许多风险和挑战，毕马威越南的咨询专家对当地市场、机遇和风险的解读分析为学员提供了很好的参考，获得了积极响应和良好反馈。

2023 年 6 月 9 日毕马威越南税务总监在河内为在越中国企业人员提供培训

2023 年 6 月 13 日，毕马威老挝所的税务专家在首都万象为十余家中国国际工程企业在老挝当地的分支机构人员进行了培训，就老挝当地的税务规则、国际工程企业需要特别注意的税务问题给出了详细的讲解。 毕马威北京国际税务团队一位副总监也从线上远程参与了翻译支持及互动，得到了很好的反响。

与其它东南亚国家相比，老挝地理位置相对闭塞、经济较为落后，“一带一路”倡议的实施为老挝提供了更多的投资机会，吸引了更多的外资进入老挝市场。然而，由于对老挝缺乏了解，当地咨询服务机构资源也相对匮乏，在当地经营的中国企业面临不少问题和挑战。毕马威老挝所税务专家的这场培训课程内容务实，深受学员的欢迎，大家在课后主动与毕马威专家对接，希望保持日后交流。

2023 年 6 月 13 日，毕马威老挝的税务副总监在万象为老挝当地的中国企业人员提供税务培训

[2] 毕马威全球中国业务发展中心总部位于北京，在全球近 60 个投资热点区域组建专业团队，其中包括“一带一路”沿线国家和地区，致力于协助中国企业开展对外投资以及外资企业来华投资和拓展业务。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

4.2 助力国际工程企业提升投融资业务能力

2023 年 3 月 25 日，受中国对外承包工程商会培训中心的邀请，两位毕马威中国的交易咨询合伙人受邀为 90 多位商会成员企业的投融资业务负责人授课，围绕国际工程项目海外投融资的主题，通过理论知识结合实际案例分享，帮助企业从事投融资业务的人员进一步提升业务能力。学员多数来自国家和地方的重点国际工程企业，是在“一带一路”沿线国家和地区开展投资与建设的主力军。

此次培训主要为了提高企业负责投融资业务的人员的专业能力，以便更好地进行“一带一路”等海外基础设施项目建设和投融资，培训内容聚焦于境外投资并购基本流程、交易架构中的商业考虑、项目融资关键点、尽职调查关键点、价值评估及回报分析。

本次培训内容充实，实操性强，为企业进行“一带一路”基建项目建设和投融资实践储备了知识，积累了经验，开拓了思路，得到了学员的良好反馈。

2023 年 3 月 25 日毕马威中国的交易咨询专家为企业投融资专员授课现场

毕马威中国的交易咨询合伙人李瑶和张佳宇为企业学员现场授课

4.3 为某大型海外工程承包企业提供定制化培训

2023 年 1 月，受中国对外承包工程商会培训中心的邀请，毕马威中国为某大型海外工程承包企业提供了定制化培训。该企业作为国家推进共建“一带一路”的排头兵，已经在“一带一路”沿线国家和地区圆满完成了众多综合型、标志性的大型重点项目，其中包括一大批具有国际影响力的标志性工程，为践行“一带一路”倡议做出了重要贡献。

为协助该企业更好地管理海外前线的业务，进一步拓展“一带一路”沿线业务并高效管控当地风险，毕马威专家在如下几个方面向企业学员提供了培训指导：

- 风险咨询：国内外对于合规管理的专项领域的政策、管理要求重点、趋势，以及海外投资合规管理存在的风险、影响及风险应对措施等；
- 并购及国际税、供应链及间接税：海外工程承包项目税务筹划方法及税务风险规避、海外投资项目及融资架构税务筹划、境外税务管理体系搭建等；
- 组织转型和人才变革：围绕海外分支机构应如何组织管理，包括与母公司的海外平台的协同、内部组织有效性管理、绩效激励、人才管理及文化等。

毕马威的专家们通过大量案例分享来介绍实操经验，并组织现场小组讨论来加深学员对学习内容的理解。本次培训内容涵盖范围广，相关性高，培训形式多样，学员们纷纷表示获益良多，培训获得了大家的好评。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

三

展望未来篇

骥步致远，共创未来

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

5. “一带一路”倡议未来发展展望

今年是共建“一带一路”倡议提出十周年。在这十年间，“一带一路”倡议拉动近万亿美元投资规模，形成 3000 多个合作项目，为沿线国家创造超过 42 万个工作岗位，让将近 4000 万人摆脱贫困[3]。在促进中国与沿线国家的互联互通和合作发展方面功勋卓越，是中国真正践行多边主义的标志性项目。

站在新的历史起点上，随着我国进入新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局，“一带一路”倡议的未来发展也将伴随更多市场机遇、投资机遇和增长机遇。据世界银行预测，到 2030 年，“一带一路”国际合作将使相关国家 760 万人摆脱极端贫困、3200 万人摆脱中度贫困，将使参与国贸易增长 2.8% 至 9.7%、全球贸易增长 1.7% 至 6.2%、全球收入增长 0.7% 至 2.9%[4]。

百年未遇的新冠疫情使全球环境发生了深刻的变化，也对“一带一路”倡议带来了诸如地缘政治、产业链调整、数字化和绿色化转型等一系列机遇和挑战。未来“一带一路”倡议的发展应在进一步推进互联互通的基础上，把握数字化、创新、绿色和健康等几大发展主题。

5.1 联通“一带一路”：“硬联通”推动新型基础设施建设，“软联通”进一步深化高质量制度型开放

大多数的“一带一路”沿线国家为发展中国家，其经济发展主要面临两方面的挑战。首先是交通运输等基础建设“硬”设施的不足，导致人财物等资本要素流通不畅，贸易成本较高。另一方面的挑战则来自“软”条件的约束。部分“一带一路”国家存在治理能力较弱、政策不稳定强、法治不健全、安全形式严峻等突出问题，营商环境总体较差。此外，现有的国际经济治理体系主要以发达国家为主导，未充分考虑发展中国家的利益诉求，也使得部分沿线国家在全球化的竞争中缺乏优势。为了更好地为沿线国家经济发展赋能，要把基础设施“硬联通”作为重要方向，把规则标准“软联通”作为重要支撑，把同共建国家人民“心联通”作为重要基础。

[3] “一带一路”倡议十年，铺就共同发展的康庄大道，中华人民共和国外交部，2023 年 3 月，https://www.mfa.gov.cn/wjbzhd/202303/t20230307_11036924.shtml
[4] 白皮书：共建“一带一路”使相关国家 760 万人摆脱极端贫困，商务部，2021 年 4 月，http://fec.mofcom.gov.cn/article/fwydyl/zgzx/202104/20210403051302.shtml

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

5.1.1 硬联通：推动新型基础设施建设，发挥数字化赋能优势

根据全球基础设施中心估算，2016—2040 年全球一共需要 94 万亿美元基础设施建设投资。“一带一路”沿线大规模基础设施建设，无疑是全球基建的重要组成部分，对全球范围内的团结互助协同发展起到模范性作用。回首“一带一路”倡议实施的十年间，共建“一带一路”一直将加快交通、能源、通信基础设施建设和联通作为关键领域和核心内容。其中“六廊六路多国多港”[5]作为“一带一路”基础设施联通的主要内容已取得累累硕果，互联互通架构已基本形成。

在铁路方面，中欧班列截至 2022 年底已开行 6.5 万列，货值累计超 3,000 亿元，共铺画了 82 条运输线路，通达欧洲 24 个国家 200 个城市[6]。匈塞铁路建成并安全运营，中老铁路于 21 年底全线开通运营，雅万高铁和中泰铁路建造顺利推进，中蒙俄经济走廊中线铁路升级改造和发展可行性研究正式启动，规划已久的中吉乌铁路即将开工建设。在公路方面，中巴经济走廊“两大”公路顺利完工并移交通车，塞尔维亚 E763 高速公路通车，成为中东欧国家合作框架下首个落地项目。在海运和港口方面，我国海运服务已经覆盖“一带一路”沿线所有沿海国家，海运班轮联通指数稳居世界第一。巴基斯坦瓜达尔港、希腊比雷埃夫斯港、肯尼亚拉穆港等项目为沿线国家和地区提供可靠便捷的出海大通道，加快实现地区经济一体化。在航空方面，国际民航运输航线网络不断拓展，我国与 100 多个国家签订双边政府间航空运输协定，与其中 50 多个国家保持定期客货运通航，与东盟、欧盟签订区域性航空运输协定[7]。

近年来，随着全球数字产业化和产业数字化进程的加快，“一带一路”倡议的基建投资方向也正逐步从传统型向以数字化为代表的新型基建转变。截至目前，“一带一路”倡议累计建设 34 条跨境陆缆和多条国际海缆，同时，还广泛建设 5G 基站、数据中心、智慧城市等，并通过北斗卫星导航系统助力“空间信息走廊”建设。此外，“一带一路”倡议也对传统基建如港口、铁路、道路、能源、水利等进行数字化升级改造，“中日韩数据港”、“中国—东盟信息港”、“数字化”中欧班列等一批重点项目通过务实合作打造示范效应[8]。展望“一带一路”倡议的未来，“硬联通”的重点将落在建设以现代数字技术为基础的新型基础设施体系，以帮助沿线各国更好地融入全球供应链、产业链和价值链，共享贸易互通和机遇。未来“一带一路”共建国家新基建的发展一方面应大力发挥物联网、工业互联网、区块链等新兴技术的巨大潜力，激活数据要素潜能，推动经济转型升级；另一方面则应充分发挥数字化赋能的优势，促进数字经济与实体经济的融合。例如通过加强数字化基建与农业、工业、金融、交通等传统行业协协同发展，助力“创新一带一路”；通过数字化和绿色化的深度融合，助力“绿色一带一路”；通过加强数字公共卫生基础设施建设，赋能数字医疗，助力“健康一带一路”等。

[5] “六廊”是指新亚欧大陆桥、中蒙俄、中国—中亚—西亚、中国—中南半岛、中巴和孟中印缅等六大国际经济合作走廊。“六路”是指铁路、公路、航运、航空、管道和空间综合信息网络。“多国”是指一批先期合作国家。“多港”是指若干保障海上运输大通道安全畅通的合作港口。（资料来源：国家发展和改革委员会网站）
[6] 十年来中欧班列已通达欧洲 208 个城市，累计开行突破 6.5 万列，新浪财经，https://finance.sina.com.cn/jjxw/2023-03-16/doc-imymacct7773627.shtml
[7] “一带一路”产能合作持续深化，经济日报，2023 年 4 月 30 日，http://paper.ce.cn/pc/content/202304/30/content_273372.html
[8] 携手共推“一带一路”倡议下数字互联互通提质升级，澎湃新闻，https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_23011540

© 2023 毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

5.1.2 软联通：加强规则、标准、法规等的对接，深化高质量制度型开放

如果说基础设施的“硬联通”是互联互通的基石，规则标准等的“软联通”则是互联互通的体制和机制保障，为高质量共建“一带一路”提供包含贸易标准、数据流通、金融与税收、海关合作、投资纠纷处置和审计监管等方方面面的标准体系，以节约不必要的交易成本，使利生产要素自由流动，提高国际间产业合作效率。

回首十年间，共建“一带一路”在经贸和投融资等领域开展了规则和标准的对接工作，并取得了一系列成果。经过两轮《标准联通共建“一带一路”行动计划》、两届“一带一路”国际合作高峰论坛已取得诸多标准互认、规则对接成果。截至目前，我国已与 36 个“一带一路”共建国家（包括 1 个国际 / 区域组织）签署了 43 份标准化合作协议，与 30 多个国家和地区签署 127 份合格评定合作文件和协议[9]。贸易投资自由化便利化水平也持续提升，中国与 56 个共建国家和地区签订了双边投资协定 (BIT)，与 59 个共建国家和地区签署了避免双重征税协定[10]。

此外，随着中国标准的“走出去”，目前已有超过三分之一“一带一路”沿线国家和地区在建重点基础设施项目采用中国标准，中国行业或企业在全球市场上主导能力显著提升。巴基斯坦卡拉奇核电项目采用了具有完全自主知识产权的“华龙一号”堆型；2021 年 12 月开通运营的中老铁路按照中国铁路 I 级标准设计；由中国企业承建的马来西亚东海岸铁路施工同样采用了中国标准设计。近期由国际铁路联盟发布实施的我国主持制定完成的《高速铁路设计基础设施》标准和《高速铁路设计供电》标准，则是中国充分依托国际标准化平台、为世界高速铁路建设运营贡献的中国智慧和中国方案[11]。

随着全球价值链的不断深化发展，经济全球化正逐渐由要素型开放向制度型开放转变，即对外开放不再局限于进一步降低关税和非关税壁垒为特征的边境开放，而是聚焦于国内经济规则与国际经济规则的接轨，规则的“软联通”也将进一步向高质量的制度型开放发展。2022 年，区域全面经济伙伴关系协定 (RCEP) 等正式生效，中国累计与 32 个共建国家和地区签署经认证的经营者 (AEO) 互认协议。此外中国还与有关成员和缔约方就加入《全面与进步跨太平洋伙伴关系协定》（CPTPP）和《数字经济伙伴关系协定》（DEPA）持续展开磋商。未来在持续拓展“软联通”对接领域，即推进投融资、贸易、能源、数字信息、海洋、农业、环保、基础设施、反垄断等领域的规则对接合作的同时，也应在健全法律法规等配套投资保护和管理措施，进一步提高贸易自由化便利化水平，加快实施自由贸易区提升战略等方面着力。

[9] 市场监管总局推动“三个平台”建设 促进“一带一路”规则标准软联通，2023 年 6 月 10 日，市场监管总局，https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202306/content_6885714
[10] 一带一路：十年聚力铺就全球发展之路，北京师范大学，https://news.bnu.edu.cn/zx/xzdt/0d3cca7a88814fa49c91f2fffe335748.htm
[11] “软联通”护航硬发展，人民画报，2022 年 9 月 20 日，http://www.rmhb.com.cn/zt/ydyl/202209/t20220920_800307169.html

© 2023 毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

5.2 数字“一带一路”：深化数字贸易合作，促进线上线下融合

商务部预测，到 2025 年，中国可数字化的服务贸易进出口总额将超过 4000 亿美元，占服务贸易总额的比重可跃居 50% 左右。“一带一路”沿线国家大多属于经济上较为落后的国家，而且多属于“互联网发展中国家”，例如非洲国家的互联网普及率只有 15% 左右。中国要进行数字贸易国际合作，尤其是和“一带一路”沿线国家进行数字贸易合作，需要从以下几方面着力：

5.2.1 深化数字经济合作，推进跨境数据流通

中国将持续深化与“一带一路”沿线国家和地区在数字经济方面的合作。公开数据显示，中国已与 17 个国家签署“数字丝绸之路”合作谅解备忘录，与 23 个国家建立“丝路电商”双边合作机制，与周边国家累计建设 34 条跨境陆缆和多条国际海缆 [12]。2022 年 1 月 1 日，《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）正式生效，RCEP 作为当前世界上参与人口最多、成员结构最多元、经贸规模最大、最具发展潜力的自由贸易协定，覆盖人口达 22.7 亿，GDP 约占全球的 33%、出口额占全球的 30%[13]，对于深化东亚区域经济开放融合具有重要意义。RCEP 覆盖电子商务、人工智能等领域。2022 年中国数字经济规模达 50.2 万亿元，总量稳居全球第二，具备良好产业基础和巨大市场空间，有望强力驱动沿线国家和地区的数字经济发展。在不断深化合作中，中国企业将直接对标国际先进企业，对接国际技术标准，提高产品质量，攻克关键技术，持续强化国际竞争力，实现高水平对外开放。

值得注意的是，全球尚缺乏较统一的数字经济治理规则框架，数字“一带一路”的更好更持续发展，要求各国秉持发展和安全并重的原则，积极应对数据安全挑战，塑造多变、安全、公平正义的数据环境。这一背景下，中国加入《数字经济伙伴关系协定》（DEPA）工作组正式成立，有望全面推进中国加入 DEPA 的进程，稳步拓展规则、规制、管理、标准等制度型开放，增强 DEPA 作为更广泛国际数字经济规则的影响力。随着我国不断发挥在数字经济方面的市场优势、技术优势，加快适应国际高标准规则步伐，积极参与国际经贸规则谈判，从协调多方利益诉求出发，共同制定全球数字治理规则，将有效保证数据在“数字丝绸之路”上安全流通，激活数据要素价值，与各国共享数字经济发展红利。

[12] 中国“数字丝绸之路”创造新机遇，国务院新闻办公室， 2022 年 10 月，http://www.scio.gov.cn/m/37259/Document/1731416/1731416.htm
[14]RCEP 对地区及世界经济的积极意义，中国政府网，2022 年 1 月，https://www.gov.cn/xinwen/2022-01/16/content_5668513.htm

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

5.2.2 “虚拟”园区和产业集群，促进线上线下深度融合

各类打破物理和数字世界边界的“虚拟”园区和产业集群，将成为数字“一带一路”的重要合作载体。商务部数据显示，截至 2022 年底，我国企业在沿线国家建设的合作区已累计投资 3,979 亿元，为当地创造了 42.1 万个就业岗位 [14]。此外，2022 年我国企业在“一带一路”沿线国家非金融类直接投资 1,410.5 亿元人民币，较上年增长 7.7%，占同期总额的 17.9%，为促进东道国经济发展作出了积极贡献。其中，中白工业园、泰中罗勇工业园、中国印尼综合产业园区青山园区、中柬西哈努克港经济特区、中国埃及泰达苏伊士经贸合作区、中国埃塞俄比亚东方工业园等各类合作产业园区，凭借自身独特优势实现了快速发展。

随着数字经济开放合作走向深化，中国大力推动高新技术产业“走出去”，“一带一路”沿线贸易投资和商品服务的线上线下融合程度有望不断加深，合作产业园区将从工业园区、贸易物流园区，向“虚拟”园区、数字园区、智慧园区转变，迈向高端化和集群化，逐渐形成数实融合、虚实相生的国家化数字产业集群，通过虚拟化聚集、台化运营、网络化协同等路径，促进产业资源高效配置和创新积聚，带动沿线国家跨越式发展。

5.2.3 推动跨境电商等新业态、新模式加快发展

中国民营企业是推动“一带一路”走深走实、行稳致远的生力军，民营企业将以跨境电商、海外仓等新业态、新模式，为数字“一带一路”增添新动能。以跨境电商为例，中国跨境电商主体已超 10 万家，建设独立站超 20 万个，综试区内跨境电商产业园约 690 个，跨境电商综合试验区数量约 165 个，已与 29 个国家签署双边电子商务合作备忘录 [15]。其中，东南亚地区是中国电商平台拓展的主要区域，Lazada、Shopee 两大电商平台已出现在绝大多数东南亚国家，TikTok 也在加紧布局电商市场。公开数据显示 [16]，2022 年，东南亚平均电商渗透率（不包括食品和饮料）为 20%，领先的是印尼和新加坡，电商渗透率约为 30%，而菲律宾、泰国和越南紧随其后，电商渗透率约为 15%，相较中 47% 的电商渗透率而言，仍有巨大增长潜力。

跨境电商和数字贸易的广泛渗透，不仅有利于降低共建国家间的商品流通成本，也为众多中小外贸企业提供了广阔的海外市场，将进一步激活民营经济活力。预计随着中国国家层面的合作机制和地方层面的枢纽节点全面打通，直播带货、互联网 + 特色产品、云采购等新模式还将不断涌现。中国企业依托 AIGC、虚拟现实、增强现实、数字孪生等技术深度赋能外贸合作，将凭借过硬的技术实力、优质的产品服务能力和高效的交付落地能力，在世界舞台上展现风采，增强中国品牌的国际竞争力，进而争取到跨境电商的国际市场话语权，助力全面提升中国在国际上的交易地位。

[14] 商务部：“一带一路”经贸合作迈出新步伐走出去公共服务平台，商务部，2023 年 2 月，http://fec.mofcom.gov.cn/article/fwydyl/zgzx/202302/20230203384784.shtml
[15] 跨境电商 开拓外贸新增长点，中国政府网， 2023 年 7 月，https://www.gov.cn/govweb/yaowen/liebiao/202307/content_6895581.htm
[16] 东南亚电商发展新阶段：中国物流从业者的“踏浪”指南，腾讯新闻 ，2023 年 7 月，https://new.qq.com/rain/a/20230720A07ABF00

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

5.3 创新“一带一路”：深化创新交流合作，打造科技创新共同体

世界知识产权组织发布的全球创新指数报告显示，中国创新能力综合排名从 2012 年第 34 位提升到 2022 年第 11 位 [17]。与此同时，中国始终秉持全球视野，深化国际创新交流合作，使科技进步惠及更多国家和人民。

5.3.1 强化科技创新，实现高质量供给

建立科技产业战略创新联盟，推动产业核心技术研发。以创新驱动经济社会可持续发展逐渐成为全球共识，推动“一带一路”国家创新合作，有利于整合各国创新资源，形成国家间的创新循环，强化合作粘度和可持续性，激发沿线国家发展潜力。要促进“一带一路”国家的创新合作，离不开科技产业战略创新联盟等合作平台的建设，以中国主导发起的“一带一路”国际科学组织联盟（ANSO, Alliance of International Science Organizations）为例，ANSO 是在“一带一路”倡议框架下，由沿线国家科研机构、大学与国际组织共同发起成立的综合性、实质性国际科技组织，成员单位目前已达到 67 家。公开数据显示，“十三五”以来，中国共与 60 多个国家、地区、国际组织和多边机制开展联合研究合作，涉及农业、能源、环境、资源、信息通信、生命健康等领域，支持立项项目近 2000 项，项目总经费近 100 亿元人民币 [18]。展望未来，中国将始终坚持全球视野，深入实施“一带一路”科技创新行动计划、带动沿线国家积极开展科技合作交流，增强制度协同，在数字经济、人工智能、纳米技术、量子计算机等前沿领域加强合作，推动大数据、云计算、智慧城市建设，打造平等互利、合作共赢的科技创新共同体。

共同培育新技术、新产业、新业态、新模式、新组织等经济发展新动能。全球经济治理体系变革加速推进，但世界经济新的增长点尚未出现，去全球化、地缘冲突等不确定性因素仍然存在，以创新推动经济社会可持续发展已成为全球共识。自 2017 年共建“一带一路”科技创新行动计划启动以来，我国与共建“一带一路”国家在科技交流、共建联合实验室、技术转移等方面开展合作，共同迎接新一轮科技革命和产业变革，拥抱新技术、新业态，推动创新“丝绸之路”建设。目前，我国与 84 个共建国家建立科技合作关系，支持联合研究项目 1,118 项，建设 53 家“一带一路”联合实验室 [19]。同时，面向东盟、南亚、阿拉伯国家、中亚、中东欧国家、非洲、上合组织、拉美建设了 8 个跨国技术转移平台，并在联合国南南框架下建立“技术转移南南合作中心”，基本形成了“一带一路”技术转移网络 [20]。我国将在现有创新技术合作的基础上，加强在人工智能、区块链等领域的合作，与“一带一路”沿线国家共同推动科技创新，为创新之路建设提供技术支撑 [21]。

[17] 2022 年全球创新指数报告发布 中国排名继续上升，中国政府网，2022 年 9 月，https://www.gov.cn/xinwen/2022-09/29/content_5713958.htm
[18] 我国积极推进全球科技交流合作，中国政府网，2022 年 11 月，https://www.gov.cn/xinwen/2022-11/19/content_5727817.htm
[19] 党的十八大以来经济社会发展成就系列报告：“一带一路”建设成果丰硕 推动全面对外开放格局形成，中国政府网，2022 年 10 月，https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/09/content_5716806.htm
[20] 中国科创惠及世界——2022 年中国国际科技合作成果丰硕，中国政府网，2023 年 1 月，https://www.gov.cn/xinwen/2023-01/16/content_5737216.htm
[21] 深化科技创新合作 建设“一带一路”创新之路，中国科学院，2019 年 4 月，https://www.cas.cn/zjs/201904/t20190422_4689368.shtml

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

5.3.2 强化合作方式创新，提升创新链产业链韧性

以产业分工为核心的国际创新链、产业链、价值链呈现出延长态势，中国要积极开展创新链、产业链、供应链合作，从过去利用低成本优势参与产业链分工方式转向参与和引领创新链的方式转变。一方面，提升自主创新能力，保障产业链供应链自主可控安全稳定。确保我国在全球供应链体系和价值链体系中占据优势地位需要依靠自身的自主创新能力，加强围绕创新链布局产业链供应链，建立起以我为主、自主可控的产业体系，提升产业链供应链安全稳定的科技支撑能力。另一方面，提升与“一带一路”沿线国家合作水平，增强产业链供应链弹性。以数字化、网络化、智能化等技术推动产业链供应链优化升级，促进新一代信息技术与制造业深度融合，提升产业链供应链的效率和弹性。同时，根据沿线国家实际情况和我国产业发展的优势和经验，加强与共建“一带一路”国家的政策沟通，出台有针对性的产业政策，提升产业链供应链合作效率。

5.4 绿色“一带一路”：提升“一带一路”绿色底色，推动绿色、可持续发展

我国早于 2016 年就已经提出了建设“绿色丝绸之路”这一概念。2022 年国家发展改革委等四部门联合印发《关于推进共建“一带一路”绿色发展的意见》，从顶层设计的角度对绿色“一带一路”的未来发展提出了具体目标。“一带一路”的绿色化发展不仅符合我国“双碳”目标理念，也顺应了全球低碳、可持续发展的趋势。我国是全球生态文明建设的重要参与者和贡献者，积极践行绿色发展理念，已经与有关国家和国际组织签署了 50 多份生态环境保护合作文件，并与“一带一路”沿线 28 个国家发起“一带一路”绿色发展伙伴关系倡议 [22]。

[22] 聚焦创新等四大领域，大湾区科学论坛为“一带一路”科技合作献策，21 经济网，2023 年 5 月，https://www.21jingji.com/article/20230523/herald/4ada96eb47dd7bbf45fdf8b0c6ab8874.html

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。
版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

5.4.1 绿色贸易：绿色贸易成为新动能，推动绿色贸易成为“一带一路”贸易畅通的核心

我国与“一带一路”沿线国家贸易增长迅速。贸易畅通的目标是减少地区内贸易壁垒、提高贸易自由化程度、促进贸易往来，是共建“一带一路”的重要着力点。自“一带一路”倡议提出以来，我国与“一带一路”沿线国家之间的贸易自由化和便利化水平稳步提升。2013-2022 年，我国与“一带一路”沿线国家的进出口年均增长 8.6%，同“一带一路”沿线国家进出口总额占同期我国货物贸易总额的比重由 25% 提升至 32.9%[23]。

新能源汽车等引领绿色转型的产品将持续成为对沿线国家出口新动能。今年上半年，以新能源汽车、光伏产品、锂电池“新三样”为代表的高技术、高附加值、引领绿色转型的产品成为对“一带一路”沿线国家出口亮点，其中，新能源汽车对“一带一路”沿线国家出口增长 163.3%[24]。我国新能源汽车产业链完整、供应链稳定以及性价比高使得新能源汽车具有较强的国际竞争力，能够满足沿线国家消费者尤其是年轻人消费升级的需要。同时，我国新能源汽车出口不仅仅是开拓境外市场，而且积极参与输出优质产能，拉动当地经济和增加就业。另外，商务部等政府部门出台政策鼓励新能源汽车开拓境外市场。在上述多种因素推动下，预计未来我国新能源汽车等绿色产品对“一带一路”沿线国家将继续保持高增长。

多措并举推动绿色贸易成为“一带一路”贸易畅通的核心。在应对气候变化和推动可持续发展的背景下，绿色贸易将在未来的贸易体系中占据重要位置。我国将进一步推动绿色贸易发展，优化国内绿色贸易政策体系，积极参与国际绿色贸易规则制定，构建绿色贸易国际交流平台和机制，推动沿线国家共商绿色贸易战略，共享绿色贸易经验，实现绿色产品贸易朝着包容、普惠、平衡、共赢的方向发展，逐步提升绿色贸易的质量和规模。

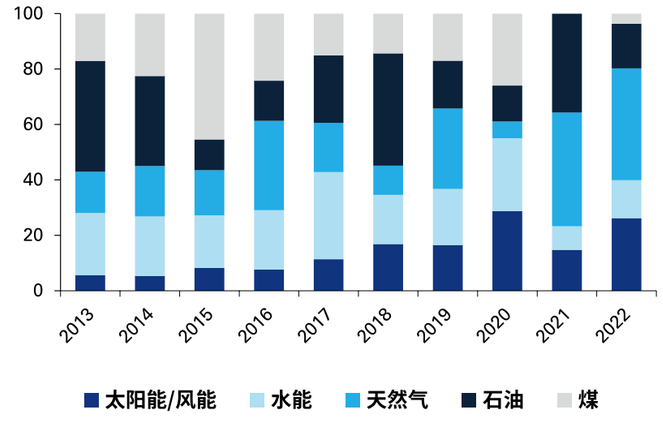
5.4.2 绿色投资：多项境外绿色投资政策出台，可再生能源投资成为绿色投资重点领域

为了高质量共建绿色“一带一路”，政府出台多项境外绿色投资政策鼓励企业“走出去”开展绿色投资。2018 年 11 月，中国金融学会绿色金融专业委员会和伦敦金融城共同发起成立了《“一带一路”绿色投资原则（GIP）》，为绿色投资提供指导。2020 年 10 月，生态环境部等发布《关于促进应对气候变化投融资的指导意见》[25]，提出“鼓励金融机构支持‘一带一路’和‘南南合作’的低碳化建设，推动气候减缓和适应项目在境外落地”。2021 年 7 月，商务部和生态环境部发布《对外投资合作绿色发展工作指引》[26]，提出“鼓励企业遵循绿色国际规则、参照国际通行做法，为中国企业在‘一带一路’沿线国家从事绿色投资提供指导”。2022 年 1 月，生态环境部和商务部印发《对外投资合作建设项目生态环境保护指南》[27]，进一步提升对外投资合作建设项目环境管理水平，助力推动对外投资合作可持续发展和绿色“一带一路”建设。

可再生能源投资成为绿色投资的重要组成部分。政策支持以及企业“走出去”的需要，越来愈多的企业开始对“一带一路”沿线国家开展绿色投资，其中能源行业是“一带一路”沿线国家绿色投资的重要组成部分。根据《2022 年中国“一带一路”投资报告》测算，2022 年我国在“一带一路”沿线国家能源行业投资占比 36%，超过基础设施投资位居行业第一[28]。随着我国对“一带一路”沿线国家可再生能源领域的投资逐步加大，我国参与的“一带一路”能源投资项目中的化石能源占比从 2016 年开始下降，并在 2020 年可再生能源（水能、太阳能、风能）投资占能源总投资比例达到 55%，首次超过煤、石油和天然气等化石能源[29]（图 1）。2021 年 9 月 21 日，中国政府在联合国大会郑重宣布“中国将大力支持发展中国家能源绿色低碳发展，不再新建境外煤电项目”，这将有助于促进“一带一路”国家能源转型[30]。

展望未来，可再生能源等绿色投资发展潜力较大。在应对全球气候变化、促进能源转型及可持续发展的引领下，我国与“一带一路”沿线国家在绿色投资领域发展空间广阔。

图：2013-2022 年中国在“一带一路”沿线国家能源投资构成，%



资料来源：AEI，《2022 年中国“一带一路”投资报告》，毕马威分析

[23] 国务院新闻办就 2022 年全年进出口情况举行发布会，中国政府网，2023 年 1 月，https://www.gov.cn/xinwen/2023-01/13/content_5736993.htm
[24] 上半年“一带一路”经贸合作取得新成效，中国贸易新闻网，2023 年 7 月，https://www.chinatradenews.com.cn/content/202307/27/c152021.html
[25] 关于促进应对气候变化投融资的指导意见，生态环境部，2020 年 10 月，https://www.mee.gov.cn/xxgk2018/xxgk/xxgk03/202010/t20201026_804792.html
[26]《对外投资合作绿色发展工作指引》，商务部、生态环境部，2021 年 7 月，http://www.mofcom.gov.cn/article/news/202107/20210703176325.shtml
[27] 关于印发《对外投资合作建设项目生态环境保护指南》的通知，生态环境部，2022 年 1 月，https://www.mee.gov.cn/xxgk2018/xxgk/xxgk05/202201/t20220110_966571.html
[28] Nedopil, Christoph (January 2023): “China Belt and Road Initiative (BRI) Investment Report 2022”, Green Finance & Development Center, FISF Fudan University, Shanghai
[29]《“一带一路”可再生能源项目经典案例研究报告》，中央财经大学绿色金融国际研究院，2022 年 10 月
[30] 中企“一带一路”绿色投资回望，中国网，2021 年 11 月，http://ydyl.china.com.cn/2021-11/05/content_77852957.htm

© 2023 毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

5.4.3 绿色金融：绿色金融产品起步，发展之路任重道远

“一带一路”沿线国家多为发展中国家，金融体系不发达，绿色金融基础设施建设更是相对滞后，各国在绿色标准、绿色评级和风险处置等方面存在空白或较大差异，绿色信贷、绿色债券等产品多处于起步阶段，“一带一路”绿色金融还有很长的路要走。

在共建“一带一路”中，推动绿色资金融通，使用绿色信贷、绿色债券、清洁能源投资基金等绿色融资工具筹集资金，有助于引导投资决策绿色化。绿色信贷方面，加大对绿色项目的融资支持力度。政策性银行和开发性金融机构成为绿色金融的引领者，大力推进绿色项目建设，亚洲基础设施投资银行把可持续基础设施投资作为优先选项，丝路基金把绿色发展作为四大投资原则之一。绿色债券方面，通过发行绿色专项债助力“一带一路”建设。2021 年 4 月，《绿色债券支持项目目录（2021 年版）》发布，进一步强化了对绿色金融的支持力度。商业银行通过发行“一带一路”专项绿色债券，筹集更多中长期资金推动绿色 “一带一路” 建设。此外，商业银行还通过建立“一带一路”银行间常态化合作机制，发布 “一带一路”绿色金融指数等推动“一带一路”绿色金融发展。

绿色成为“一带一路”的底色，推动绿色金融发展也成为“一带一路”建设应有之义。展望未来，绿色金融建设空间较大：推动制定与国际接轨的绿色金融标准，完善绿色金融基础设施；深化国际合作，发挥多边金融机构的支持作用，鼓励中资金融机构与国际金融机构在绿色投融资领域开展第三方合作；丰富绿色金融工具，吸引更多形式的资金来源；借鉴国际先进经验，完善风险评估机制，降低绿色投融资风险。

5.5 健康“一带一路”：加强医疗领域合作，共同构建人类卫生健康共同体

作为 “一带一路”建设的重要内容，打造健康丝绸之路能更好地引导中国医疗服务走进“一带一路”，为当地民众带去健康的医疗产品、理念和服务。打造“健康丝绸之路”，能够加强我国与沿线国家公共卫生安全合作，提升协同应对能力，为共建“一带一路”开辟了新的合作空间，为构建人类卫生健康共同体注入新动力。

5.5.1 加强在疾病防控领域互利合作，共同携手应对重大传染疾病

面对百年不遇的新冠疫情，中国坚定地与全球一道抗击疫情，向包括“一带一路”沿线国家在内的众多发展中国家提供支持和帮助。中国先后向 150 多个国家和 15 个国际组织提供抗疫紧急援助；向 120 多个国家和国际组织供应超过 22 亿剂新冠疫苗，占中国以外全球疫苗使用总量的 1/3[31]。世界卫生组织于 2023 年 5 月 5 日宣布，新冠疫情不再构成“国际关注的突发公共卫生事件”，不再是全球健康威胁。但是其他重大传染病仍然可能出现，当人类面临共同的健康威胁时，中国将利用自身医疗技术优势和治疗经验与“一带一路”沿线国家携手应对，共同构建人类健康共同体。

[31] 携手同心，共克时艰——中国为国际抗疫作出重要贡献，中国政府网，2023 年 1 月，https://www.gov.cn/xinwen/2023-01/15/content_5737051.htm

5.5.2 持续推进医疗基础设施与医疗服务合作

自“一带一路”倡议提出以来，中国不断加强和“一带一路”沿线国家的医疗合作，与沿线国家的医疗基础设施和医疗服务合作取得了一些进展。中国为非洲国家援建综合医院、专科医院、卫生诊所、疟疾防治中心等各类医疗卫生基础设施。新疆等沿边地区积极开展国际医疗服务，新疆 27 所医院与 3 个周边国家的 24 所大型医院搭建了跨境远程医疗服务平台[32]。5G、云计算和人工智能等技术的应用持续提升沿线医院的信息化水平，例如，华为与泰国诗里拉吉医院合作建成智慧医院。健康是人类永恒的追求，共建“健康丝绸之路”仍需进一步推进。未来我国仍将结合自身在基础设施领域建设的优势，持续和沿线国家共建医院等医疗基础设施；深入开展医疗卫生健康合作，发挥新疆、广西、云南等边境地区区位优势，为周边国家人民提供更高质量的医疗服务；推动更多企业运用人工智能、大数据等先进技术促进沿线国家医疗机构的信息化转型。

5.5.3 推动中医药国际化加速发展

推进中医药高质量融入共建“一带一路”，是推进“健康丝绸之路”建设的重要领域，是构建与沿线国家卫生合作伙伴关系的重要举措。2022 年 1 月，国家中医药管理局发布《推进中医药高质量融入共建“一带一路”发展规划（2021—2025 年）》，提出“展望 2035 年，中医药融入更多共建‘一带一路’国家主流医学体系，在国际传统医学领域的话语权和影响力显著提升，中医药高质量融入共建‘一带一路’格局基本形成。”[33]

目前，中医药国际合作积极融入“一带一路” 建设，中医药多边交流合作机制日趋完善，中医药已获得越来越多国家的认可，但同时中医药服务人类卫生健康潜能尚需深挖。未来将进一步畅通中医药健康产业国内国际循环，提升中医药国际科技合作层次和中医药国际教育整体水平，加强中医药促进民心相通能力，推动中医药在共建“一带一路”国家高质量发展。

[32] 新疆高质量推进“一带一路”建设，新疆日报，2021 年 11 月，http://urumqi.customs.gov.cn/urumqi_customs/556645/556648/4031949/index.html
[33] 关于印发《推进中医药高质量融入共建“一带一路”发展规划（2021—2025 年）》的通知，中国政府网，2021 年 12 月，https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2022-01/15/content_5668349.htm

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。 在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

6. 毕马威“一带一路”项目全生命周期

投前

主要目标	阶段工作内容	专业团队
制定对外投资战略	明确对外投资应实现的战略目标；初步确定投资地、投资行业	**李 晶** 毕马威中国 交易战略咨询合伙人 jing.j.li@kpmg.com
投资环境分析	研究目标投资地的政治、经济、法律体系和税制、行业发展情况、劳动力市场、重大风险因素等内容	**李 晶** 毕马威中国 交易战略咨询合伙人 jing.j.li@kpmg.com **李 迪** 毕马威中国 治理与风险咨询合伙人 vd.li@kpmg.com **谭礼耀** 毕马威中国 海外投资和并购税务咨询合伙人 laiyiu.tam@kpmg.com **胡 海** 毕马威中国 组织转型与人才变革管理咨询合伙人 rh.hu@kpmg.com
制定市场进入战略	确定投资方式（并购、参股、绿地兴建、合资合作等），制定市场进入战略和行动计划	**康琦明** 毕马威中国 战略及交易咨询合伙人 lq.kang@kpmg.com
项目筛选	收集项目信息，初步确定和评估能够实现投资战略的投资项目；确定拟投资项目	**张佳宇** 毕马威中国 交易战略与并购融资 合伙人 fiona.zhang@kpmg.com

投中

主要目标	阶段工作内容	专业团队
初步接洽	就交易意向进行初步接洽，初步判断项目是否可行	**张佳宇** 毕马威中国 交易战略与并购融资 合伙人 fiona.zhang@kpmg.com
尽职调查	对拟投资项目开展全方位的尽职调查工作	**李 瑶** 毕马威全球 中国业务发展中心中国业务负责合伙人 lisa.l.li@kpmg.com **谭礼耀** 毕马威中国 海外投资和并购税务咨询合伙人 laiyiu.tam@kpmg.com **李 晶** 毕马威中国 交易战略咨询合伙人 jing.j.li@kpmg.com
确定交易价格范围	对投资项目进行全方位的财务测算，对宏观参数、政策变化、关键财务指标等因素进行敏感性分析，确定交易价格范围	**张怡弘** 毕马威中国 估值建模合伙人 dennis.zhang@kpmg.com
制定融资方案	明确融资需求，拓展融资渠道，设计融资结构，制定资金安排计划	**张佳宇** 毕马威中国 交易战略与并购融资 合伙人 fiona.zhang@kpmg.com
税务架构设计	供应链筹划，税务架构设计	**谭礼耀** 毕马威中国 海外投资和并购税务咨询 合伙人 laiyiu.tam@kpmg.com
制定交易执行策略	综合考虑项目尽职调查工作发现、估值分析结果、融资需求等因素，制定交易执行策略；明确项目退出机制	**张佳宇** 毕马威中国 交易战略与并购融资 合伙人 fiona.zhang@kpmg.com **李 迪** 毕马威中国 治理与风险咨询合伙人 vd.li@kpmg.com
商业谈判	明确核心谈判要点，制定谈判策略和谈判原则，设计交易保护条款；就项目运营控制权达成一致，明确公司治理相关事宜	**张佳宇** 毕马威中国 交易战略与并购融资 合伙人 fiona.zhang@kpmg.com **胡 海** 毕马威中国 组织转型与人才变革管理咨询合伙人 rh.hu@kpmg.com **李 迪** 毕马威中国 治理与风险咨询合伙人 vd.li@kpmg.com
获取相关部门审批	境内审批流程（发改委、商务部、外管局等）；境外审批流程	**张佳宇** 毕马威中国 交易战略与并购融资 合伙人 fiona.zhang@kpmg.com
签约与交割	确定收购日，制定整合战略目标，设计整合路线图；设计业务和运营模式、组织架构；识别关键风险点，制定风险防范方案	**李 晶** 毕马威中国 交易战略咨询合伙人 jing.j.li@kpmg.com **胡 海** 毕马威中国 组织转型与人才变革管理咨询合伙人 rh.hu@kpmg.com
交易后整合	实施整合计划，建立沟通机制；完成百日整合事项，建立公司治理和管控体系；开展变革管理；开展收购价格分摊评估工作	**李 晶** 毕马威中国 交易战略咨询合伙人 jing.j.li@kpmg.com **胡 海** 毕马威中国 组织转型与人才变革管理咨询合伙人 rh.hu@kpmg.com

投后与退出

主要目标	阶段工作内容	专业团队
		林 莹 毕马威中国 海外业务审计合伙人 michelle.lin@kpmg.com
建立风险管理体系	制定海外风险管理的相关政策和流程，建立公司海外风险监控体系，包括境外投资项目风险跟踪与内部审计等内容	**李 迪** 毕马威中国 治理与风险咨询合伙人 vd.li@kpmg.com
ESG 管理体系与关键指标	根据行业特点量身定制 ESG 管理目标、战略、管理体系和关键指标库，明确在 ESG 领域“管什么”和“怎么管”，巩固核心优势	**李 晶** 毕马威中国 交易战略咨询合伙人 jing.j.li@kpmg.com
完善与优化海外运营体系	设计与优化母公司、海外控股公司的管控模式与组织结构，明确业务活动的职能与授权体系，挖掘境内外业务的协同效应	**胡 海** 毕马威中国 组织转型与人才变革管理咨询合伙人 rh.hu@kpmg.com
数字化	制定数字化转型战略路线图，数字化整体架构规划，IT 治理体系规划，数字化实施路线图规划，数字化规划落地实施	**张龙华** 毕马威中国 科技赋能咨询 主管合伙人 longhua.zhang@kpmg.com
运营效率提升、税务和审计相关工作	制定财务管理的目标与工作计划，建立与完善海外财务管控体系 税务合规、税务优化、税务争议解决、转让定价、应对海关质疑及合规性管理等 准则差异分析和准则转换规划；定期上报财务报表；海外业务专项检查或审计；海外业务 IPO 审计和资产证券化相关审计 项目运营相关法务工作	**崔 凯** 毕马威中国 财务管理咨询主管合伙人 kai.cui@kpmg.com **林 莹** 毕马威中国 海外业务审计合伙人 michelle.lin@kpmg.com **谭礼耀** 毕马威中国 海外投资和并购税务咨询合伙人 laiyiu.tam@kpmg.com
人力资源管理相关工作	海外业务人力资源相关的管理工作，包括组织结构调整和岗位设计，能力评估，绩效考核和薪酬福利，个税申报，节税筹划等	**胡 海** 毕马威中国 组织转型与人才变革管理咨询合伙人 rh.hu@kpmg.com **周 博** 毕马威中国 跨境人员服务税务合伙人 v.zhou@kpmg.com
投资项目退出	制定并实施项目退出战略，可选择的退出方式包括上市、整体出售、资产或股权转让、内部重组、破产清算等	**张佳宇** 毕马威中国 交易战略与并购融资 合伙人 fiona.zhang@kpmg.com

奋楫十载
骥步致远

毕马威中国“一带一路”实践与观察

10周年

kpmg.com/cn/socialmedia

如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。