

## 中国埃及苏伊士经贸合作区： “一带一路”上的新绿洲

马霞 宋彩岑

**内容提要** 2016年，中国和埃及迎来建交60周年。从双方经济合作形式看，苏伊士经贸合作区业已成为双方合作的重要支撑以及中国丝路国际经济走廊建设中的重要支点。作为境外合作区的先行者，该经贸合作区也刚刚从初创期开始步入到成长期，高标准的现代工业新城初见端倪，完整的产业链基本成型，带动中国企业“走出去”的平台作用日益显现，促进埃及经济与社会民生发展效应显著。苏伊士经贸合作区通过土地出售、经营性资产出租和土地升值等方式形成的赢利模式值得分享与借鉴。在“一带一路”战略倡议之下，该经贸合作区将获得新的发展机遇，并借力于双方政府的政策支持和企业在经营管理的持续努力，推动其健康与顺利发展。

**关键词** “一带一路” 境外经贸合作区 中埃苏伊士经贸合作区 泰达海外模式

**作者简介** 马霞，中非泰达投资股份有限公司总经理助理、中级经济师（天津 300457）；宋彩岑，中非泰达投资股份有限公司企划与品牌主管（天津 300457）。

埃及位于古代丝绸之路和海上丝绸之路的交汇点，是阿拉伯、非洲、伊斯兰和发展中大国，也是第一个同中华人民共和国建交的非洲和阿拉伯国家，中国始终从战略高度和长远角度看待和发展中埃关系，并以务实合作支持与推动埃及实现稳定和发展。2016年，中、埃在迎来双方建交60周年之际，习近平主席也把埃及作为2016年首访中东地区的三国之一，且于1月21日同埃

及总统塞西为中埃苏伊士经贸合作区扩展区揭牌并指出：(中埃)双方要将各自发展战略和愿景对接，利用基础设施建设和产能合作两大抓手，将埃及打造成“一带一路”沿线支点国家。<sup>①</sup>实际上，随着中国“一带一路”宏伟战略构想的提出与埃及“苏伊士运河”走廊开发的加速，中、埃在战略目标与发展理念方面拥有了许多新的契合点，为新时期中埃关系发展提供了新的增长点和着力点。“一带一路”倡导投资贸易畅通以及产能合作，而天津泰达在埃及承建的中国埃及“苏伊士经贸合作区”是创新中、埃经济合作模式、深化双边经济关系(苏伊士经贸合作区每年吸引中国投资约占中国对埃及投资额的70%以上)、提升“一带一路”框架下双方产业合作层级的重要路径。

## 苏伊士经贸合作区成立的背景

苏伊士经贸合作区的起源可以追溯到1994年。埃及时任总统穆巴拉克访问中国，惊叹于中国的改革开放成就，特别是深圳经济特区的高速发展，因而向中国政府提出：希望中国帮助埃及建一个开发区。1994年10月与1996年5月，埃及政府在朱镕基副总理和江泽民主席出访埃及时提出，希望在埃及苏伊士地区规划出一块土地交由中方使用，并由中方帮助在埃及建立一个经济自由区。一年后，希望的愿景被进一步推向现实。1997年4月，埃及总理詹祖里与中国总理李鹏就中国帮助埃及建设苏伊士自由区事宜签署了两国政府谅解备忘录。两国商定“中方将在提供经济特区建设经验，鼓励中方企业参与经济特区建设等方面与埃方合作”。中、埃两国在经济区合作建设上开始萌动。1998年，天津开发区开始登上中、埃合建经济区的历史舞台。1998年年初，中国国务院正式决定，由天津泰达开发区代表中国承担帮助埃及建设苏伊士西北经济区的任务。

天津泰达开发区作为中国的国家级开发区，自1984年建区以来其惊人的发展速度已为世人所瞩目，由天津开发区承建的苏伊士经济区也为两国的经济发展搭建起了合作桥梁。1999年4月，埃及总统穆巴拉克访华，专程赶到天津开发区参观考察。穆巴拉克表示，苏伊士特区对埃及来讲很重要，天津

---

<sup>①</sup> 参见《习近平同埃及总统塞西举行会谈》，载新浪网：<http://news.sina.com.cn/c/2016-01-21/doc-ifynuvxc1548969.shtml>，2016-01-21。

开发区能参与建设是埃及的荣耀，希望中国为合作开发苏伊士特区做出更大的贡献。随后，双方为经济区的建设事宜往来频繁，天津开发区派驻专家为埃及苏伊士湾西北经济特区的开发建设提供咨询顾问服务。应埃及政府的邀请，中方还多次举办了埃及经济区相关官员来华培训。

2006年11月，在“中非合作论坛”北京峰会上，国家主席胡锦涛提出了支持非洲发展的八项举措，其中一项重要的内容就是，将在非洲建立3~5个境外经贸合作区。为了更好地履行中国政府帮助埃及建设经济区的承诺，作为参与埃及苏伊士西北经济区建设已达十余年的天津泰达投资股份有限公司，凭借其在埃及多年的经验，参加了2007年8月商务部组织的第二批境外经贸合作区招标活动，11月获得商务部批准，随即启动了合作区建设的各项工作。

2008年7月，由天津泰达投资控股有限公司、天津开发区苏伊士国际合作有限公司和埃及埃中合营公司合资组建了埃及泰达投资公司（简称“埃及泰达”），作为合作区项目的开发、建设、招商和管理的实施主体。埃及泰达注册资本金8000万美元，其中天津泰达投资控股公司持股75%，天津开发区苏伊士公司持股5%，埃及埃中合营公司持股20%。<sup>①</sup>

为加快推动合作区建设步伐，泰达控股与中非发展基金友好合作，双方于2008年10月成立中非泰达投资股份有限公司，注册资本金4.2亿元人民币，并经商务部批准，由中非泰达替换泰达控股，持有埃及泰达75%的股份，成为埃及苏伊士经贸合作区的境内投资主体。

因此，与其他境外经贸合作区建立背景不同的是，苏伊士经贸合作区是以天津开发区建设经验为基础的，它实际上具有开发区“走出去”的性质。

## 苏伊士经贸合作区的最新进展与效应

苏伊士经贸合作区经过7年多的蓬勃发展，已成为两国企业投资合作的良好平台，无论对于埃及当地，还是中国“走出去”的企业，其经济效益和社会效益成果均非常显著。

---

<sup>①</sup> 本文相关数据（包括图表）除特别说明，均来自中非泰达投资股份有限公司内部资料。

### （一）高标准现代工业新城区初见端倪

截止至2015年底，苏伊士经贸合作区已累计投资超过1亿美元，起步区1.34平方公里已基本建成；建设了建筑面积近8万平方米、拥有12栋标准厂房、多间仓库及小型服务中心和餐饮供应场所的中国小企业孵化园，有超过20家的中小型企业入住，成为中国小企业走出去发展的孵化器和生长地；建设了综合配套服务中心，总体规划建筑面积10万平方米，包括一座8层的投资服务中心大楼、一座7层四星级酒店、4栋员工公寓、1栋蓝领公寓，全部投入使用；建设了占地2万平方米的泰达乐园，满足埃及民众的休闲娱乐需要；为打造舒适宜业的环境，园区绿化、软环境、道路景观、园区面貌不断进行改造提升，合作区的发展也逐步进入了快车道。

园区除为入区企业提供保洁、保安、绿化、维修等基本物业服务外，还提供包括法律咨询、证件代办、招聘代理等软性服务。目前，园区内共有中、外方的配套服务机构35家，其中包括苏伊士运河银行、法国兴业银行、中海运公司、韩进物流、阳明海运、苏伊士运河保险公司、广告公司等机构；此园区内还设有中餐厅、面包房、并修建了体育馆、健身房、员工俱乐部和图书馆等设施，丰富了入驻企业员工的业余文化生活。由此，包括核心商务区、工业区、仓储物流区、生活区，且集生产和生活于一体、经济价值聚集、供应链完备、可持续发展的高标准现代工业新城区初见端倪。

### （二）完整产业链基本成型

苏伊士经贸合作区的招商经历了几个阶段，招商策略和思路也会随着合作区的发展而变化。合作区开发初期，因为体量不够、知名度小、企业不信任等原因，只能靠宣传推介开展“随机式招商”。但是，随着合作区的发展和品质的不断提升，入区企业的质量也应与之相匹配。合作区对园区内的中小企业推动了“腾笼换鸟”计划，逐步淘汰了那些生存能力不强、有污染、不符合园区发展规划的企业，留下优质的、生命力强的、与合作区产业规划相匹配的企业，增加了园区整体的发展活力。

随着合作区的稳定发展，它逐步从“招商”向“择商”转变。合作区重点完善了产业研究和产业规划，以项目初期的招商实际成果作为依据，从埃及自身优势和产业结构出发，结合中国淘汰落后产能、国内劳动力紧缺与劳动力成本上涨、能源的关联度、规避反倾销、辐射欧美市场、辐射西亚和非洲腹地市场、中国政府扶持“走出去”的导向、中国近年来跨国投资重点企

业的行业特征、近年来投资埃及的外资企业的行业特征等 11 个维度对招商产业进行研究，确定明确具体的产业规划。合作区依据产业规划对招商项目进行遴选，将招商重点放在产业规划中的龙头企业及其相关配套企业，选择真正适合园区发展的企业入驻。

截止至 2015 年底，苏伊士合作区起步区共有企业 68 家，其中生产型企业达到了 33 家（其中含中资成分投资企业 29 家），另有生产、生活配套型企业 35 家。合作区累计吸引协议投资额超过 9 亿美元，现已初步形成了以宏华钻机和国际钻井材料制造公司为龙头的石油装备产业园区、以西电 - Egemac 高压设备公司为龙头的高低压电器产业园区、以中纺机无纺布为龙头的纺织服装产业园区、以巨石（埃及）玻璃纤维公司为龙头的新型建材产业园区，以及以牧羊仓储公司为龙头的机械制造类产业园区在内的五大产业布局，并带动上、下游产业入区，以企业“抱团出海”的方式，快速形成产业集群效应。

### （三）带动中国企业“走出去”的平台作用日益显现

境外经贸合作区是中国实施“走出去”战略的一条重要途径，同时对于中国企业来说，这是一种全新的对外直接投资方式。中国政府和企业都希望境外经贸合作区的建设能够让中国企业更好地分享国际市场资源和发掘开拓国际市场，以增强国际化和全球化的竞争实力。由表 1 可以看出，经贸合作区建设在初创阶段，需从中国进口一些实物、备品备件及生活物资，由此带动了中国对非原材料和商品出口。而需特别注意的是，从 2009 至 2015 年，合作区运营商对基础设施投入力度持续扩大，从 2 654 万美元增加到超过 1 亿美元，由此带动了中国企业到非洲投资创业，合作区吸引投资的平台作用逐渐显现出来，尤其是成为中小企业向海外转移生产基地，有力地配合了中国国内的产业结构调整，努力探索了中国对外投资合作新模式。随着中、埃两国之间的经济、商务合作与交流的快速增长，中国已成为埃及最大商务合作伙伴。苏伊士经贸合作区成为中国企业走出去的一个重要平台。中国现代国际关系研究院西亚非洲研究所副所长廖百智认为，苏伊士运河园区的建设凸显了埃及的需求，也与中国需求十分契合。<sup>①</sup>

---

<sup>①</sup> 参见刘凌林：《苏伊士经贸合作区：中国产业园的海外样本》，载新浪网：<http://finance.sina.com.cn/leadership/mroll/20151109/164923717817.shtml>，2015 - 11 - 09。

表1 苏伊士合作区历年经营成果 (单位: 万美元)

项 目	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
历年累计基础设施投资	2 654	4 621.1	4 940.5	7 000	8 000	10 000	10 500
累计实际对外直接投资	972.2	6 948	1 0482	32 450	66 087	89 587	90 691
累计带动国内的设备出口	1 340.82	1 974.1	3 423.1	/	/	/	9 160.9
带动国内原材料出口	1 098.6	2 294.34	3 070.01	/	/	/	/
利润总额	143	226.18	230	353.5	295.27	686.01	1 262.2

#### (四) 促进埃及经济与社会民生发展效应显著

对于埃及而言,期待苏伊士经贸合作区的稳步推进,能在吸引外资、推进工业进程、增加税收、创造就业等方面受益。事实上,合作区在助力埃及经济发展、推动中企融入当地社会、改善当地民生方面正在通过不同的方式加以回报。首先,帮助埃及政府缓解就业压力,提升当地人员的技能和素质。苏伊士经贸合作区埃方就业人员逐年增加,由2009年的1 102人增加到2015年的1 806人。同时期,埃方员工薪金收入亦由144.25万美元增至4 900万美元,这对缓解埃及当地的就业压力和增加居民收入起到了一定积极作用。合作区十分重视人才的培养,经常举办各种培训,增强埃方员工个人素质和基本技能。其次,提高埃及生产技术水平。7年多来,合作区吸引了轻工、石油装备、建材等多个行业的企业,将中国先进的技术和经营管理模式带到了埃及,促进了埃及当地的生产技术水平提高和经济发展模式调整。再次,增加当地税收与政府财力。2015年,合作区向当地政府缴纳了1 843万美元税收。最后,积极参与埃及社会公益事业。合作区运营主体埃及泰达投资公司积极参加当地社会公益慈善活动,捐赠物资。合作区内还成立了孔子学院培训中心,面向合作区企业,为埃及员工开展公共汉语、专业汉语和中国文化培训等,加深中、埃文化沟通交流,使双方人员的关系更加密切,促进了中、埃友谊发展。以回馈埃及社会为重要发展目标,埃及泰达在取得一项项成绩的同时,为增加埃及经济效益、促进社会民生发展不断付诸努力。

表 2 苏伊士经贸合作区对当地经济与社会发展的贡献 (单位: 万美元)

项 目	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
入驻生产型企业 (家)	20	28	25	28	30	32	33
协议投资额	18 004	21 682	28 362	32 450	66 791	90 291	90 691
年产值	3 082. 61	4 691. 66	4 634. 84	4 566. 04	4 502. 55	12 264. 04	17 871. 48
年税收	83. 64	105	211	373	1 215. 02	1 192. 24	1 843
进出口额	1 886. 8	2 901. 84	3 445. 91	4 540	12 092. 84	19 910	24 048. 1
埃方就业人员 (人)	1 102	835	675	1 052	1 316	1 741	1 806
埃方人员工资	144. 25	196. 65	100. 91	1 510	1 600	2 991	4 900

综上所述可以看出, 经贸合作区在运营过程中, 秉持“以人为本、合作共赢”的理念, 妥善处理“义”和“利”之间的关系, 为中、埃双方经济发展和社会进步做出了重要贡献。

## 苏伊士经贸合作区的赢利模式及启示

随着全球格局的变迁和中国“一带一路”战略倡议的逐步推进, 境外经贸合作区将成为中国企业走出去和实施国家“一带一路”战略倡议的重要路径。在中企正在建设的共 69 个经贸合作区中, 丝路沿线国家有 48 个。<sup>①</sup> 这种合作模式能在多大程度上发挥投资促进作用, 重点在于是否有合理的赢利模式。事实上, 国内的经济开发区模式大多都是由政府主导, 基本的运营模式和盈利模式就是依靠税收返还与土地开发形成资金循环和获利, 政府为了吸引投资、改善就业、增加收入, 可以给予招商项目的最低的优惠价格。但是, 这在境外纯粹市场化运作的模式下是行不通的, 需要企业探索与之不同的赢利模式。具体而言, 苏伊士合作区盈利模式的成型也经历了不断摸索的过程, 并在园区开发过程中进行叠加使用。

<sup>①</sup> 参见《商务部: 中企在建境外经贸合作区 69 个, “一带一路”沿线 48 个》, 载环球网: <http://finance.huanqiu.com/roll/2015-11/7908029.html>, 2015-12-21。

### （一）基于园区生命周期的盈利模式

园区发展有其自身的生命周期，因此在不同的生命周期也都有独特的盈利模式。

第一，在园区规划阶段，设计、策划到土地开发的前期准备阶段多为研究性工作，此阶段主要包括战略规划、产业研究、产品研发、建筑规划设计等内容，目的是根据园区所处的环境、条件，研究并制定出适合园区发展的最佳方案。虽然从运营的角度来讲，此阶段并没有较为合适的盈利模式，但科学性、创新性的研究和规划能生产出性价比更高的“产品”，从而为后期的运营降低成本、增加收益。

第二，在园区起步阶段，园区开始启动开发建设工作，建设完成“三通一平”等基本生产必备条件。招商工作逐步开展，有一些企业入驻，并能实现生产经营活动的正常运转。这一阶段的盈利模式主要有土地的出租和出售、工业厂房的出租和出售、工程代建等。

第三，在园区发展阶段，随着入区企业的示范效应，园区企业聚集效应开始显现，入区企业越来越多，入区企业经营状态良好，呈快速增长与发展态势。园区企业的各类生产、生活需求逐渐增加。为满足更多企业的各类需求，园区开发建设速度加快，生产、生活配套类业态开始聚集。盈利模式可以依靠商业地产的出租出售，餐饮、教育、医疗、酒店等生活配套的建设，商贸、物流、展会及住宅地产的开发，物业服务和商业服务的发展建立。园区运营商也可根据自身的实力和战略方向，选择进行一些产业投资或搭建孵化平台。

第四，在园区成熟阶段，入区企业基本饱和，经营稳定；生产、生活类配套服务完善，并与入区企业的需求基本匹配，园区运营呈平稳态势。此阶段，园区已发展成熟，可尝试金融、资本方面的运作，或通过总结园区成功经验，开展智力输出、委托经营、“BOT”园区承建等进行业务拓展。

随着社会的进步、园区的发展，为防止园区进入衰退期，园区运营商应适时地进行园区转型、产业升级或园区二次开发，促进园区新的盈利点的形成。

综上，根据园区不同的阶段，盈利模式包括：土地租售：通过原有土地的出租出售，获取土地增值，或以产业名义低成本获取土地；工业地产租售：将园区内的基本厂房、仓库等出租出售；工程代建：承揽入园企业的建筑工

程；能源批零：园区相关的一些能源类物资的批零销售；园区服务：为园区内企业提供物业服务、维修服务及其他软服务；商业地产租售：配套的商业性房产（如公寓、写字楼、商铺等）出租和出售；子产品经营：在园区正常运营基础上开展的如商贸、展会、仓储、物流、住宅地产等其他经营项目；产业投资：建立或控股专业性的产业投资机构，投资园区内相关产业项目，分享产业成长并获取收益；孵化平台，或以资金或管理为基础，搭建企业孵化平台。以资金或管理等形式入股企业，扶持企业成长；金融服务：通过开展贷款、担保、投资等业务，利用利率差、汇率差及投资等方式，实现资本增值；模式输出：以中非泰达的经营和模式为基础，为其他境外园区提供各种研究、规划类的服务；资本运作：将工业园区的土地、房产等通过资产证券化、资产信托等方式进行管理和处理，获得收益；熟地改造：通过对园区内已开发的土地，进行二次翻新，或注入新的发展元素，促进土地升值或再次销售；产业升级：随着产业发展的进步，园区应不断淘汰落后产业，发展新的产业，通过产业的升级，新企业的入区，增加新的收益；园区溢价出售：在开发完成成熟的园区后，进行打包溢价出售，对园区运营商也是一种盈利方式。当然，在园区开发过程中，上述赢利模式会叠加使用。

## （二）基于土地增值的盈利模式

工业园区经营所围绕的核心资源是土地，在园区开发的过程中，可以围绕土地的多次开发形成多次升值和多次盈利。第一，通过土地的“七通一平”，实现土地的第一次升值。第二，通过配套基础物业、提供服务，实现土地的二次升值。第三，通过配套公共设施、商贸、仓储物流、娱乐设施等，提升人气，促进土地第三次升值。第四，通过商业地产、房地产的拉动，促进土地的再次升值。

## （三）基于产业链的盈利模式

在整个园区建设的产业链中，前端主要包括园区研究、战略规划、产业研究、园区规划；中端主要是园区的开发建设，属于构建区域平台阶段；后端包括营销招商、运营服务等。如图1所示，基于产业链的微笑曲线前后两端是最能够提供高额附加值的业务。前端可以开展智力输出业务，后端具有丰富的盈利空间。深入挖掘产业链前后端的附加值，园区可以创造更多的盈利模式。

在保证园区盈利的基础上，园区运营商着重于打造产业链前后端的核心竞争力，以园为载体，加强园区开发的前端研究工作和后端的运营，再通过

后端的运营实践，不断丰富和完善研究开发工作。

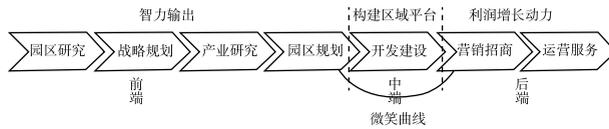


图1 产业链盈利模式

在进行大量的实证案例研究以及多年的海外经营和实践的基础上，园区通过梳理自身发展历程和重要节点，以事实为依据，将企业和项目发展历程中的得失和经验进行总结；通过不断探索业务发展和管理演进的规律，深层次分析和寻找产生不足或问题的原因；运用系统的方法论，将理论和实践不断总结和验证、提升优化，形成业务流程体系和管理标准体系，并最终总结提炼出了一套具有可复制性、可借鉴意义的泰达海外模式。

值得注意的是，苏伊士经贸合作区赢利模式的形成，借鉴了天津泰达的运作模式，同时充分研究了国内外成功园区和标杆企业案例，并在海外进行实践、总结、深化和创新而最终形成的。此外，依托于泰达海外模式，合作区正在全力打造“境外合作区网络平台”，网络平台引入互联网思维，联合了合作区现有的战略联盟合作伙伴，开展信息交流、模式输出、咨询管理、培训等业务，合作区运营也将从重资产经营向轻资产发展，力图在未来打造重资产和轻资产运营相结合，形成以重资产运营为基础、以轻资产运营创造价值的运营模式。

苏伊士经贸合作区正是通过土地出售、经营性资产出租和土地升值以及政府补贴等手段，一直保持盈利状况（参见表3）。2009~2015年，合作区年均投资利润率为7.63%。

表3 2009~2015年经贸合作区经营状况 (单位:万人民币)

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
总资产	55 985.69	62 718.70	69 660.22	74 845.11	67 923.81	75 167.76	83 401.52
总收入	6 850.85	9 307.08	8 084.37	3 115.96	5 465.29	5 805.29	11 159.69
净利润	3 047.68	6 285.17	4 239.11	798.60	1 391.66	1 408.33	5 278.99
净资产收益率	9.31%	10.88%	6.96%	1.37%	2.60%	2.65%	10.15%
投资利润率	7.26%	14.96%	10.09%	1.90%	3.31%	3.35%	12.57%

纵观分布在亚洲、非洲、东欧等国的境外经贸合作区，它们主要可分为加工制造型、资源利用型、农业加工型以及商贸物流型4类园区。这些境外经贸合作区目前大体有3种发展模式：第一是生产型企业创建的园区，在境外生产自己产品，具有境外生产基地，依托境外的生产基地延伸开发建设园区。比如海尔在巴基斯坦，主要以电器生产基地扩展园区，围绕主导产品建设了海尔工业园区，吸引同类企业入驻。第二是围绕某一类资源建设的园区。比如中国有色矿业集团在赞比亚建设的经贸合作区，依托其在当地开采的铜矿，把铜矿周边的土地也作为它的资源，围绕这些资源建设园区。再比如，俄罗斯龙跃林业经贸合作区围绕一片森林开发工业区。企业围绕这些资源的开发，吸引配套的企业或上下游企业入驻。第三就是苏伊士经贸合作区这样的园区，将园区开发视为自己的产品，为其他企业搭建海外投资平台。相比于其他模式，苏伊士经贸合作区更专注于“园区”这个产品，从园区最初的产业规划、园区规划，到开发建设、招商、后期的运营管理，公司具有完整的园区管理理念和专业的工具、方法。苏伊士经贸合作区如前所述的赢利模式涉及境外经贸合作区的关键共性赢利模式，可为其他类似园区所借鉴或分享，但其他个性化赢利模式则需结合各个经贸合作区的具体条件进行开发。

## “一带一路”倡议下苏伊士经贸合作区发展前景

“一带一路”战略倡议提出之后，境外经贸合作区的建设也在逐渐铺开。点、线、面、带是“一带一路”的重要架构，其中境外经贸合作区模式是“一带一路”扩点为面的有效模式，可成为“一带一路”落地的支撑和抓手，这种模式对于打造若干国际经济合作走廊、推动形成区域经济合作共赢发展新格局会发挥重要作用。<sup>①</sup>虽然目前境外工业园区大多处于起步阶段，但随着政府的引导和境外投资的日益兴盛，众多企业有意参与到境外工业园区的开发建设中，包括众多央企、工程承包企业以及民营企业等。苏伊士经贸合作区与其他境外产业园区一样，面临新的发展机遇，同时亦需应对新的挑战。

---

<sup>①</sup> 参见牛雄、曲冰、牛杰：《总结优化开发区模式推动落实“一带一路”构想》，载新华网：[http://news.xinhuanet.com/politics/2015-07/31/c\\_128080323.htm](http://news.xinhuanet.com/politics/2015-07/31/c_128080323.htm)，2015-05-08。

### （一）经贸合作区的发展新机遇

第一，宏观环境：工业新城发展是趋势。其一是全球化因素。目前，社会化大生产已超出国界的限制，从世界范围内进行资源优化配置既是经济发展的客观需要，也是从跨国公司到中小企业生存发展的需要。在此基础上，各国在推动商品、服务和资本的自由流动方面逐渐取得共识；各国越来越将政策朝着贸易和投资壁垒减少的方向改进。其二是区域经济一体化因素。世界政治、经济多极化趋势逐渐显现。美国独霸局面将不复存在，将逐渐向“一超多强”的多极化格局发展。因此，各国希望通过建立区域经济组织形成联盟，维护自身的经济利益，增强自身的竞争实力。中国应积极开展多边外交活动，深化和巩固与非洲等长期以来的传统战略伙伴关系。其三是制造业回归因素。全球金融危机爆发以来，欧美等一些发达国家选择重回实体经济，越来越多的国家意识到实体经济发展的必要性，促进本国工业投资，避免出现产业结构空洞化。工业化是人类社会和经济不断发展提升的基础，也是社会现代化发展的基础。因此，中国企业走向国际化是必然趋势，公司在海外建设的经贸合作区正符合了这一大的发展趋势。而工业是所有发展的基础，苏伊士经贸合作区以工业为基础迎合了埃及对于工业发展的需要。

第二，中观环境：经贸合作区发展得到中、埃双方支持。从中方来看，党的十八届三中全会指出要构建开放型经济新体制，适应经济全球化新形势；中央经济工作会议将转移过剩产能确定为近年六大任务之一；国家发改委、外交部、商务部共同发布的《推动共建丝绸之路经济带和 21 世纪海上丝绸之路的愿景与行动》明确提出：积极同沿线国家和地区共同商建自由贸易区，激发释放合作潜力，做大做好合作“蛋糕”。2015 年 12 月，中国政府在中非合作论坛约翰内斯堡峰会上公布了“十大合作计划”，其中就提出“中方将积极推进中非产能对接和产能合作，鼓励支持中国企业赴非洲投资兴业，合作新建或升级一批工业园区。”而且，从中央到地方政府政策环境日益优化。2013 年，国家商务部、财政部印发了《境外经济贸易合作区确认考核和年度考核管理办法》。上述文件加大了对于合作区的补贴支撑力度，反映出国家一方面对于“建设外向型经济”、企业“走出去”的支持力度加大，另一方面则反映出国家的支持有了条件，获支持的海外项目须有实力和发展潜力。建设苏伊士经贸合作区也成为天津市政府“走出去”工作主要目标，致力于将经贸合作区打造成“一带一路”战略倡议在西亚、非洲实施的重要平台。

从埃方看，塞西于2014年6月就任埃及总统后，埃及政府不断释放经济积极信号。埃及新政府公布了“苏伊士运河走廊”规划，即将沿线的经济走廊建成港口与物流、航运服务、制造业与通信技术等数个产业集群，准备将运河走廊7.6万平方公里的区域打造成为国际工业、物流园区。其中，苏伊士经贸合作区就包括在内，且处于埃及未来经济走廊的核心地带。鉴于其吸引外资、发展工业对埃及的经济恢复会起到强有力的推动作用，埃及政府会为未来苏伊士经贸合作区的进一步发展提供更加有利的政策环境，使合作区的发展如虎添翼。2014年年底，埃及塞西总统访华，与习近平主席共同宣布建立“中埃全面战略伙伴关系”，使两国关系达到了新的高度。塞西总统两国元首会谈时表示，习近平主席提出共建“一带一路”的倡议为埃及的复兴提供了重要契机，埃方愿意积极参与并支持，希望同中方合作开发苏伊士运河走廊和苏伊士经贸合作区等项目，创造更好条件，吸引中国企业赴埃及投资。<sup>①</sup>埃及“苏伊士运河走廊”战略与中国“一带一路”战略不谋而合，将激活两国在各领域务实合作的巨大潜能。2015年5月6日，埃及总理易卜拉欣·马赫莱卜考察了中埃苏伊士经贸合作区，还专门向中埃苏伊士经贸合作区题写了“中埃合作之城”的祝词。<sup>②</sup>

第三，微观环境：经贸合作区发展具有可持续性。其一，从合作区战略发展看，中非泰达投资股份有限公司从成立伊始，就非常着重于战略规划的制定，合作区的发展一直朝着公司的战略规划迈进，合作区起步阶段发展良好，能够获得稳定现金流，同时依据对实际经验的总结和提炼，“泰达模式”逐渐成形；合作区在埃及十几年的深耕，在海外工业园区领域占据了“一席之地”，团队积累了经验，为继续拓展业务、进行工业园区的复制打下良好基础。其二，从合作区投资吸引力来看，根据制定的产业规划，已实现“招商”向“择商”的转变，招商重点放在产业规划中的龙头企业及其相关配套企业；招商模式和渠道不断拓展；项目的遴选也逐步从起步区的低级制造业向高技术含量产业过渡。其三，从合作区运作效果看，虽合作区起步区盈利点较为单一、利润率不高，但通过土地销售实现了公司的连续盈利，经营性资产出

---

<sup>①</sup> 参见人民网记者：《习近平同埃及总统塞西会谈》，载人民网：<http://cpc.people.com.cn/n/2014/1224/c64094-26264138.html>，2014-12-24。

<sup>②</sup> 参见国际在线记者：《埃及总理马赫莱卜考察中埃苏伊士经贸合作》，载新浪网：<http://news.sina.com.cn/o/p/2015-05-08/102231808601.shtml>，2015-05-08。

租良好,如表3所示:2009~2015年,经贸合作区净资产收益率为年均6.27%。合作区通过深入挖掘产业链后端盈利点、最大效力带动土地升值(开发区域不仅限于工业土地,应产城结合,增加生活或商业用地,以增加土地升值空间),在未来将获得更多的赢利空间。其四,从合作区未来发展规划看,在完成了合作区起步区1.34平方公里土地开发后,合作区积极拓展土地资源,又购买了6平方公里扩展区土地。<sup>①</sup>合作区将“四生一体”的世界最先进园区作为建设目标,6平方公里扩展区计划总投资2.3亿美元,预计将吸引约100家重点企业入驻;项目区域最终投资企业数量预计150家,包括生产、生活服务、研发、仓储物流、商贸服务等类项目,预计吸引投资额将高达15亿美元,实现销售额80亿~100亿美元,提供就业机会约4万个。建成后的扩展区将成为以出口加工、先进制造、现代仓储物流为主导,以保税商品展示和交易、科技研发和服务外包、商务办公等为辅助,包括完善的生活和服务配套设施的综合性自由型经济区,吸引各国企业特别是中资企业集群发展。

## (二) 经贸合作区面临的问题

目前,苏伊士经贸合作区面临着一个复杂的外部环境,世界政治、经济格局都处在深刻变革中。世界政治经济形势风起云涌、变化莫测,随着网络时代和网络经济的崛起,移动互联网、云计算、大数据、物联网等行业将更多地与现代制造业结合,传统行业正面临瓦解危机。未来几年,各行业、企业将进入大变革和大洗牌阶段,这加剧了企业经营的不确定性风险。虽然当下大批企业在“一带一路”战略倡议背景之下开始抢抓机遇,实施“走出去”战略,但是海外运营面临着众多不确定风险,特别是境外园区的开发触及综合和复杂的领域,涉及的专业领域众多。同时,海外运营又面临着驻在国政治风险、市场风险、文化冲突、员工属地化、汇率、跨国经营管控等更为复杂的局面。

虽然在境外建设经贸合作区是对中国开发区30多年的成功经验和模式的有益借鉴和延伸,但与国内开发区相比,境外经贸合作区主要会存在以下一些问题:第一,在政策层面,企业纯粹市场化运作较为艰难。国内的开发区

---

<sup>①</sup> 在扩展期一期土地移交后的第三天,合作区即与大运集团有限公司签署了20万平方米的土地购买合同,创造了土地尚未开发即已销售的局面。同时,一批重点项目如中国玻璃、中海运、英利太阳能、安阳华森纸业等项目均在洽谈中,为6平方公里扩展区招商打下了良好基础。

大都是政府主导开发的。政府具有园区的行政管理权，可以利用政府力量和资源，协调各部门关系，机构精干、办事高效，对招商项目给予自主的优惠。而境外经贸合作区大都由公司市场化进行运作，与驻在国政府存在不对等地位关系，项目所需土地资源获取难度加大。例如，苏伊士经贸合作区作为国外地产开发商，土地资源获取渠道有限，起步区土地从埃及当地公司购置，二手土地交易成本大增。加之，双方在园区开发理念不同，很难得到驻在国政府的大力支持。而园区运营商不具有政府职能，没有区域行政管理权限，但是，开发企业需要承担部分区域的管理职能和社会公共职能，加大了前期投入成本，给企业背上沉重包袱。

第二，在经营层面，经贸合作区的建设首先面临资金问题，尤其是基础设施的开发和建设前期资金投入巨大，运营商往往会面临资金短缺，融资渠道不足的问题。同时，在境外经营，运营商也会面临汇率波动所带来的风险。园区在建成后，大量固定资产沉淀在海外，一方面增加管理风险，另一方面资产很难得到更灵活地处理和使用。苏伊士经贸合作区当下就面临着开发投入大、回收期长、公司资金负担较重的情况。其次是驻在国的政治、经济和安全风险问题。正在或拟建设的境外经贸合作区大多位于欠发达国家，或多或少存在政局动荡、民族与宗教冲突和内乱等，从而使合作区业务存在不确定性和风险。此类国家的政府大都存在不同程度的腐败问题，且工作低效，缺乏合作与服务的理念。在埃及，该国局势尚不稳定，企业面临投资安全、人身安全威胁，而且，埃及当地政府工作效率低下（公司注册、建设等手续报批流程烦琐，时间较长），“吃回扣”现象普遍。此外，中国经济特区和开发区的成功恰逢全球产业梯度转移以及中国改革开放、推动工业化进程的良好机遇。而目前全球经济低迷，购买力下降，众多发达国家正在寻求实体经济的回归，整体制造业发展处于低谷。再次是经贸合作区的交通、能源、生产配套、劳动力等问题。由于园区驻在国一般都是欠发达国家，境外合作区所处的区域大都是城市依托度差的区域，工业化基础薄弱、能源供应差、缺乏配套的商业、生活设施；劳动力技术水平和工作效率低下；远离经济核心区，孤岛效应明显。在埃及，经贸合作区就存在当地水、电等基础能源供应不足问题。由于缺少淡水，园区绿化养护成本较高。

第三，在管理层面，伴随着海外园区的发展变化，如何完善公司内部管理是个新问题。首先，从机制方面看，一方面现有体制自主决策力不强，运

行过程缺乏灵活性；另一方面，公司现有体制缺乏有力的激励机制，造成部分人员流失。其次，从人员方面看，中方员工长期海外工作的状态将不可持续；公司具备国际素养和跨国经营能力的人才不足；埃及本地人员专业知识和能力素养不足，短期内无法实现属地化。

### （三）对经贸合作区未来发展的思考

“一带一路”战略倡议给国家和企业带来了重大机遇，全国各地地方政府和企业跃跃欲试。基于苏伊士经贸合作区多年的探索与实践，笔者对此现提出以下建议：

#### 1. 国家政策层面

第一，将经济特区或开发区“走出去”模式纳入国家“一带一路”战略架构布局。根据国家“一带一路”的总体战略布局，结合沿线国家实际情况，谋划开发区点、面布局，开发区输出模式才能扎根当地，与驻在国形成经济互通，促进“一带一路”战略的有效实现，形成互利共赢的局面。

第二，设立经贸合作区运营方和驻在国两国政府间的协调磋商机制。双方政府应对开发区项目达成共识，将开发区输出项目纳入两国经贸合作框架，再由企业具体推进落实，使项目得到两国政府的高度重视，通过对话沟通机制切实解决项目运作过程遇到的问题。

第三，加大政府政策支持力度。对于“一带一路”沿线的大型经贸合作区，政府可考虑按一定比例投入建设资金；将部分对外援助资金转为定向投入合作区援助资金，作为企业前期投入资金，将外援变输血为造血；成立入区企业的产业基金或孵化基金，以带动和促进中国企业“走出去”。同时，政府需重视创建运营模式，培养善于运营的人才队伍，避免建成后出现“空城”现象。作为政府之间合作的产物，合作区在建设初期难免会承载一定的政治意义，随着经营的持续，政治化和市场化要进行有机结合，探索一系列市场化机制，让境外经贸合作区不断遵循市场化的规则来经营。

第四，整合资源，创新“走出去”模式。将国内的企业“走出去”、开发区“走出去”和援外项目、孔子学院等项目进行资源整合，促进中国企业在海外发展的合力；推动国内金融机构、开发商、生产型企业、设计院、智库的合作，“捆绑式”走出去，可以降低风险，提高企业在海外的成活率。

第五，中国政府可在宏观环境研究、政经趋势分析、产业投资导向分析等方面给予企业指导和协助，以帮助企业看清大势，做出正确判断。

## 2. 企业具体操作层面

企业需要从宏观和微观两个方面着手：在宏观方面，第一，加强对宏观投资环境的研判，重视大国角力与地缘政治动态，把握大势，融合当地文化。对于海外园区建设而言，宏观环境分析至关重要。从世界格局的演变到驻在国、中国的政治经济走势都有可能影响境外经贸合作区的走向。“一带一路”沿线国家大都是发展中国家，因其地缘政治因素复杂且资源丰富，往往成为大国角力的场所。为此，在实施“走出去”战略中，需要深刻理解国家战略、外交策略、经贸投资等，更要注意国别研究、产业研究工作。因此，有志于瞄准海外市场“走出去”的企业，应和国内智库联合，加强研究能力。第二，顺势而为，及时卡位。企业需及时解读政府相关政策，明确自己可能在“一带一路”中的角色，不能好高骛远，要实事求是，固守自己的能力圈和核心优势。第三，多渠道获取相关资源，实现市场化运作。企业可以借国家战略和地方政府之力获取相关的资源，但更需以市场化的理念和方式进行运作，否则投资回报会出问题。第四，深入研究，预判风险。企业要对拟投资的国家进行深入的研究，包括国别研究、产业研究、法律制度研究、区域的投资环境研究、具体项目的可行性研究等。第五，建立联盟，协同作战。考虑到“走出去”需要很多的复合能力，单靠公司一己之力很难实现。所以，“走出去”企业需要跟各类型的专业机构合作。例如，企业可与政府政策、法律法规、投资融资、管理咨询、工程设计等相关的机构建立战略联盟，发挥各自专长，这样可以大大降低投资风险。

在微观方面，第一，重视法律制度和契约精神。在“走出去”过程中，企业往往希望投资能够有法律保障，同时又希望享受到各种优惠和好处，这样的思想不可取。对于实施“走出去”战略的企业，在跨国经营过程中，一定要重视与遵守法律制度，建立契约精神，这样才能在更大程度上推动“走出去”的进程。第二，重视当地政策细节和当地条件。在项目投资前期，企业一定要多次赴当地进行实地调研，对当地的各种政策，以及环境、条件进行深入的调研。很多投资项目，考虑了当地的廉价能源、劳动用工和劳动力成本等方面，但执行起来情形完全不同，甚至大大超过了原来的预算。因此，在“走出去”时，企业务必要重视前期的深入调研。

综上，作为境外合作区的先行者，苏伊士经贸合作区也刚刚从初创期开始步入到成长期，目前的成果和成绩也只是阶段性结果的体现。在运营过程

中，苏伊士经贸合作区不断丰富的境外合作区运营模式以及遇到的困境与风险，会为“一带一路”框架下中国的对外投资合作提供相关借鉴，从而共同打造中国与西亚、非洲国家国际经济合作的走廊。

## China – Egypt Suez Economic and Trade Cooperation Zone: New Oasis on “The Belt and Road”

*Ma Xia & Song Caicen*

**Abstract:** In 2016, China and Egypt has established diplomatic relation for 60 years. In the perspective of the economic cooperation form of the two countries, Suez Economic and Trade Cooperation Zone has become an important support for economic cooperation of the two countries and the key supporting point in construction of International Silk Road Economic Corridor of China. As a pioneer of overseas cooperation zone, this economic and trade cooperation zone just steps into its growth period from the initiating period. New modern industry city area with high standard begins to take shape, complete industrial chain is basically formed, the platform effect driving Chinese enterprises to “go aboard” is shown gradually, and the effect facilitating development of economy and people’s livelihood of Egypt is significant. The profit model of this economic and trade cooperation zone, which is formed through various methods such as land sale, lease of productive assets and land appreciation, deserves to be shared and copied. Under the strategy of “The Belt and Road”, this economic and trade cooperation zone will acquire new development opportunity and propel healthy and smooth development of itself with policy support of governments of the two countries and continuous effort made by the enterprises in operation and management.

**Key Words:** “The Belt and Road”; Overseas Economic and Trade Cooperation Zone; China – Egypt Suez Economic and Trade Cooperation Zone; TEDA Overseas Mode

(责任编辑：詹世明 责任校对：樊小红)