

中资企业  
在塞尔维亚发展报告  
(2024-2025)

中资企业在塞尔维亚发展报告 (2024-2025)

中资企业  
在塞尔维亚发展报告  
(2024-2025)

境外中资企业商（协）会联席会议  
塞尔维亚中资企业商会

# 中资企业在塞尔维亚发展报告

## (2024-2025)

境外中资企业商（协）会联席会议  
塞尔维亚中资企业商会



# 序 言

为向社会各界展示中国企业对所在国的积极贡献和良好形象，传递中资企业利益诉求，并向驻在国政府提出重点政策建议，促进共同发展、互利共赢，境外中资企业商（协）会联席会议（<https://fdi.mofcom.gov.cn/jccocc/index.html>）会同有关境外商会自2020年起连续编制《中资企业国别发展报告》，覆盖了日本、新加坡、印度、南非、尼日利亚、德国、俄罗斯、英国和巴西等多个国家。报告连续在中国国际投资贸易洽谈会期间正式对外发布，并向所在国政府提交，受到各界广泛关注和好评。

为了更好地服务中资企业在塞尔维亚的高质量发展与防范化解风险，同时介绍宣传塞尔维亚的产业优势、投资环境和中资企业在塞尔维亚的投资实务，协助企业与有关机构沟通在经营中面临的困难和问题，塞尔维亚中资企业商会于2024年9月启动编制《中资企业在塞尔维亚发展报告（2024-2025）》，并成立了《中资企业在塞尔维亚发展报告（2024-2025）》编委小组，与境外中资企业商（协）会联席会议协调，拟定于在2025年中国国际投资贸易洽谈会期间正式对外发布《中资企业在塞尔维亚发展报告（2024-2025）》。

《中资企业在塞尔维亚发展报告（2024-2025）》编委小组主要成员包括：塞尔维亚中资企业商会会长杨栋（主编），中国世界经济学会原秘书长、南斯拉夫研究会原会长邵滨鸿（主编），塞尔维亚中资企业商会秘书长刘威（副主编），同济大学欧洲研究中心主任宋黎磊（副主编），首都师范大学国别区域研究院文明区划研究中心李建军等。

报告分为以下几个部分：塞尔维亚总体宏观经济环境介绍，中资企业总体情况，塞尔维亚营商环境以及中资企业评价，中资企业在塞尔维亚发展面临的主要机遇与挑战，中资企业在塞尔维亚投资经营的相关诉求和建议，塞尔维亚投资环境和投资政策的变化趋势以及新的机遇和挑战，以及新质生产力企业出海在塞的现状、问题与对策和中资企业助力塞尔维亚经济转型专题。

本次报告的制作得到了中国商务部投资促进事务局、中国驻塞尔维亚使馆（经济商务处）、塞尔维亚中资企业商会等相关机构的大力支持。报告中有关塞尔维亚国家概况、宏观经济、财税政策、资源禀赋、产业结构、贸易与投资的数据与分析均来自塞尔维亚统计局以及以上几家机构提供的公开数据。

为对塞尔维亚营商环境进行客观评价，编委会专门制作了详细的调查问卷，通过三次调研得到了塞尔维亚多家中资企业的回复，我们对返回的问卷进行了严谨的统计与分析，并将企业的反馈体现在报告的相关章节。我们期待这份报告能够成为读者了解塞尔维亚和投资塞尔维亚的得力助手，也将踔厉奋发、勤耕不辍，进一步加强与塞尔维亚政府部门的沟通交流，为广大投资者营造一个公开透明、公平竞争、互信互惠、互利共赢的在塞投资营商环境，为推动紧密持久的中塞全面战略合作伙伴关系行稳致远作出积极贡献。

塞尔维亚中资企业商会会长  
杨栋

# 目 录

<b>第一章 塞尔维亚宏观经济概况 .....</b>	<b>1</b>
1.1 经济概况.....	1
1.2 资源禀赋.....	6
1.3 产业结构及优势产业 .....	7
1.4 国际贸易情况.....	9
1.5 外资流入情况.....	10
1.6 中塞经贸合作情况 .....	11
<b>第二章 在塞中资企业整体情况 .....</b>	<b>13</b>
2.1 中资企业概览.....	13
2.2 中资企业经营状况 .....	16
2.3 中资企业对塞社会贡献情况 .....	21
2.4 典型案例.....	26
<b>第三章 塞尔维亚营商环境及中资企业评价 .....</b>	<b>31</b>
3.1 塞尔维亚营商环境概况 .....	31
3.2 塞尔维亚营商环境介绍 .....	32
3.3 在塞中企对塞营商环境的评价 .....	43
3.4 商会对塞营商环境的评价 .....	47
<b>第四章 中资企业在塞经营的主要机遇和挑战.....</b>	<b>49</b>
4.1 发展机遇.....	49
4.2 面临的挑战.....	51
4.3 应对措施.....	55
<b>第五章 中资企业在塞投资经营相关诉求和建议.....</b>	<b>58</b>
5.1 在塞中企对塞政府的期待和建议 .....	58
5.2 中资企业期待商会采取的经营支持行动 .....	62

<b>第六章 塞尔维亚投资环境和投资政策的变化趋势以及新的挑战和机遇 .....</b>	<b>65</b>
6.1 投资环境与政策的变化趋势及挑战 .....	65
6.2 投资新机遇 .....	67
6.3 对企业的建议 .....	70
<b>第七章 专题一：中国新质生产力企业出海在塞的现状、问题与对策 .....</b>	<b>72</b>
7.1 中国新质生产力企业在塞发展现状 .....	72
7.2 中国新质生产力企业在塞面临的问题 .....	75
7.3 对策与建议 .....	77
<b>第八章 专题二：中资企业助力塞尔维亚经济转型 .....</b>	<b>79</b>
8.1 转型的政策背景与需求 .....	79
8.2 绿色金融与能源合作 .....	81
8.3 数字化转型与智能化建设 .....	83
<b>参考资料 .....</b>	<b>86</b>
商会简介 .....	88
附录 1：第一次调研问题设计 .....	91
附录 2：第二次调研问题设计 .....	94
附录 3：第三次调研问题设计（中资企业在塞经营情况调查问卷） .....	96



# 第一章 塞尔维亚宏观经济概况

## 1.1 经济概况

### 1.1.1 宏观经济

#### 【经济增长率】

塞尔维亚近几年经济情况如下表：

表 1-1 2020-2024 年塞尔维亚经济情况

年份	2020	2021	2022	2023	2024
GDP (亿美元)	559.48	660.96	666.79	813.34	890.84
人均 GDP (美元)	8109.4	9671.1	10005.2	12280.2	13536
GDP 增长率	-1.0%	7.9%	2.6%	3.8%	3.9%

资料来源：塞尔维亚国家统计局

#### 【财政收支】

据塞尔维亚国家银行数据，2024 年财政收入 39409.6 亿第纳尔，财政支出 41328.2 亿第纳尔，财政赤字 1918.6 第纳尔，约占 GDP 的 2.0%。整体而言，财政赤字略低于预期。

#### 【外汇储备】

据塞尔维亚财政部数据，截至 2024 年底，外汇储备为 292.95 亿欧元。

#### 【通货膨胀】

2024 年按消费者价格指数衡量的通货膨胀率为 4.7%，较 2023 年大幅下降。

表 1-2 2020-2024 塞尔维亚通货膨胀率

年份	2020	2021	2022	2023	2024
通货膨胀率	1.6%	4.1%	12%	12.4%	4.7%

数据来源：世界银行

#### 【失业率】

据塞尔维亚国家银行数据，2024 年全国失业率为 8.6%。

## 【债务余额】

据塞尔维亚财政部数据，截至 2024 年底，公共债务约 388.75 亿欧元，占 GDP 的 47.2%，较上年下降 5.1 个百分点。公共债务中，内债占比 28.4%，外债占比 71.6%。主要借债方式包括发行主权债券和举借主权贷款，主要债权人包括欧洲金融机构和银行、国际货币基金组织、世界银行和外国政府。

## 【主权债务等级】

截至 2025 年 4 月，国际评级机构穆迪对塞尔维亚主权信用评级为 Ba2，展望为正面。标普对塞尔维亚主权信用评级为 BBB-，展望为稳定。惠誉对塞尔维亚主权信用评级为 BB+，展望为正面。

### 1.1.2 发展规划

塞尔维亚政府最新出台的中长期经济发展规划主要包括：

- (1) 实行经济改革。推动制定相关改革法案，消除腐败，吸引投资，建立良好的市场环境；鼓励创业，促进中小企业发展；巩固财政，开源节流，使政府有更多资金推动教育、医疗卫生和基础设施建设，改善人民生活水平。
- (2) 继续推进国企私有化进程。根据企业具体情况，采取适当措施，对包括电信、电力、天然气、铁路等大型国企进行重组。

(3) 改革政府管理方式，提高管理能力。在政府架构上，政府内部成立项目实施小组，监督政策、法律的落实，该小组直接向财政部长和总理汇报。各部长每半年接受一次考评，替换不称职阁员，各部门将在鞭策中协同工作。削减公务人员数量，提高工作能力和责任意识，加强对各级公务员的教育和培训，改进公务员录用和晋升机制。增强政府电子化办公能力。地方政府员工数量将根据人口和经济发展情况确定。

### 1.1.3 重点支持或优先发展产业

## 【电子工业】

近年来，依托汽车工业的蓬勃发展，塞尔维亚电子工业吸引外资呈现增长态势。多家欧洲汽车电子行业跨国公司在塞设立研发中心，包括荷兰 IMI 设计与研发中心、德国大陆集团汽车安全控制系统研发中心、德国博世汽车雨刮系统研发中心、德国采埃孚电动驱动装置研发中心等。

## 【金属和机械设备加工业】

目前，金属和机械设备加工业仍然是塞尔维亚经济最重要的部分之一，产值占GDP的6%，出口额占塞出口总额的20%，雇佣员工超过7.3万人。在初级金属生产和金属初级加工领域，大型外资企业占据主导地位，包括中国河钢集团和紫金矿业集团投资并购的梅戴雷沃钢厂、博尔铜矿和丘卡鲁佩吉铜金矿，以及格兰富(Grundfos)、伊姆波尔(Impol)、科莱曼(kleemann)等。在金属铸造、冲压、机械加工、焊接、装配、涂装等二次加工领域，以更加专业化和以客户为导向的本国中小企业为主，中小企业的比重达90%，增加值较高的产品主要有各类泵和压缩机、冷却和通风设备、起重和装卸设备等通用机械设备。

## 【数字经济】

近年来，塞尔维亚政府重视数字化发展，将其视为经济转型的关键，逐步加大投入力度，已制定《塞尔维亚数字智能2020-2024年战略发展规划》《塞尔维亚2021-2026年信息社会和信息安全发展战略》等文件。2023年，塞尔维亚首次修订并通过《电子通信法》，推动实施电子商务、电子政务、电子财会、电子健康等智能信息化计划，以提升政务公开、商业效益、政府廉洁和民生关怀水平。

## 【绿色经济】

塞尔维亚能源体系常年保持化石能源和可再生能源7:3的比例，风能、太阳能等新能源占比不到3%。塞尔维亚先后通过《可再生能源使用法》《能源效率与合理利用能源法》，推动绿色能源项目发展。2022年，塞尔维亚工商会发布《塞尔维亚经济绿色转型宣言》，提出包括发展可再生能源、推进循环经济、加强绿色职业培训等十大目标，鼓励企业向循环商业模式转型。2024年7月，塞政府进一步通过《综合国家能源和气候计划(2024-2030)》，并展望2050年。该计划提出，到2030年温室气体排放将比1990年减少40.3%；新增约3.5吉瓦太阳能和风能发电能力，使清洁能源贡献达电力总量的45%；可再生能源在最终能源消费中占比应达33.6%；褐煤发电占比较2019年下降25%；一次能源消耗应限制在1468万吨油当量，最终能源消耗限制在960万吨油当量。同时，该计划提出加大对建筑、交通、供暖与制冷等领域能源效率投资，推进交通电气化与可再生能源使用。

2024年11月，国民议会通过了《2040年能源发展战略》，其首要目标为保障能源安全，同时推动能源脱碳、环境保护、能源效率提升及建设市场竞争力。

### 1.1.4 特殊经济区域

#### 【经济特区介绍】

塞尔维亚自贸区是指位于塞尔维亚境内但实行不同于其他区域经济政策的特殊区域，尤其适合出口导向型企业进驻。目前，塞尔维亚批准建立并运营的自贸区有15个。自贸区基本沿泛欧10号公路、铁路走廊及泛欧7号水路走廊布局，连接欧洲大陆和西亚、北非，交通较为便利。除此之外，塞政府为吸引外资也设有地方性的经济开发区或工业园区。主要全国性工业园区包括位于首都贝尔格莱德的BIO4生物科技园，位于中部城市克拉古耶瓦茨的汽车产业园和国家数据中心，位于南部城市尼什和皮罗特的电子电器产业园。

#### 【经济特区法规】

为加快自贸区建设，促进经济发展，塞尔维亚财政部等有关部门制定了《自贸区法》，并不断完善贸易、企业管理等相关法律，为投资自贸区企业提供更多特殊优惠及便利。

自贸区优惠政策包括：

(1) 自贸区用户享受商品和服务进出口自由，且不受数量限制及普通商业政策措施的管控。

(2) 从事来料加工、外发加工或者测试、认证、维修、市场推介等自贸区用户，可在规定期限内将商品转运至塞尔维亚其他关税区或其他自贸区，并免征关税及增值税等进口税。

(3) 自贸区用户为商业活动及自贸区设施建设而进行的货物进口（如生产出口商品的原材料以及自贸区建设所需的设备、机械、建筑材料等），免征海关关税、增值税等进口税。

(4) 进入自贸区的商品以及该商品相关的运输、存储等服务免征增值税，商品购买者以及运输、存储等服务接受者享有进项税抵扣权。

自贸区鼓励措施包括：

(1) 用户使用自贸区基础设施和所在地政府提供的服务低于市场价格。

(2) 自贸区内部建设可免征用户土地开发补偿金；最大限度减免市政收费以及连接基础设施网络费用；减免区内使用水、电、气等增值税。

(3) 自贸区用户10年免征公共事业税、土地使用金、公共设施使用费等。

(4) 自贸区用户可根据新增就业数量，获得当地政府资金补贴。

自贸区投资便利措施包括：

(1) 自贸区采取一站式管理模式。塞尔维亚财政部自贸区管理局为外国投资者提供项目咨询、研究、可行性分析直至进驻自贸区等一条龙服务。用户可享受运输、装卸、货运代理、保险、银行交易等服务。各自贸区均设有海关办公室，为园区内企业提供进出口免税、退税、补税等通关服务。

(2) 塞尔维亚政府对外资企业给予国民待遇，放开外资对工业部门的投资限制，外资企业的资金、资产、利润、股份、分红等可以自由转移，在建筑用地等方面也提供了相关便利和优惠。

查询网址：<https://www.usz.gov.rs/>

### 1.1.5 外国投资法规和政策

塞尔维亚主管国内投资和外国投资的政府部门是经济部，经济部直属机构塞尔维亚发展署则具体负责为外商投资提供咨询和服务。

#### 【外资法规】

塞尔维亚《投资法》规范了投资的一般法律框架，其他有关投资、商业活动和外国公司的重要法律还包括：《对外贸易法》《外汇业务法》《证券和其他金融工具市场法》《商业实体登记法》《银行和其他金融机构法》《建设和规划法》《公司法》《融资租赁法》《特许权法》和《在塞尔维亚设立和运营外国代表处条件条例》。此外，还有《增值税法》《所得税法》《企业利润税法》《房地产税法》和《强制性社会缴款法》。

相关内容可查询网址：<https://www.privreda.gov.rs/>

#### 【外资优惠政策】

塞尔维亚对外商投资提供的税收和土地等优惠政策，需根据投资额、投资行业、可新增就业岗位等，与塞尔维亚发展署或当地政府等具体协商确认。

#### 【投资行业规定】

限制行业：部分商业活动需要获得许可证，如金融、能源、采矿、制药、医疗器械、烟草、武器和军事装备、公路运输、海关通关、土地开发、电子通信、审计、废物管理以及危险化学品生产和贸易等行业。

鼓励行业：

- (1) 汽车产业。
- (2) 农业。塞尔维亚禁止外国公民（欧盟公民除外）和外国公司在塞尔维亚拥有农业用地，但是该限制不适用于在塞尔维亚注册的公司。非官方估计数据表明，境外公司的塞尔维亚子公司在该国拥有约 5 万公顷农业用地。
- (3) 基础设施建设。
- (4) 通信和信息技术产业。
- (5) 电子和家电产业。
- (6) 清洁能源产业。

### 【投资方式的规定】

塞尔维亚资本账户是开放的，外资可自由进入。塞尔维亚对外商投资的方式没有限制，也无安全审查相关规定，对外资参与国有企业私有化项目或参股、并购民营企业扩大产能均持欢迎态度。涉及国有企业的项目，普遍要求投资方承诺保证和新增一定数量的工作岗位。

## 1.2 资源禀赋

### 1.2.1 自然资源

塞尔维亚耕地面积占国土面积的 55%，森林面积占 29.1%，水力资源丰富。煤炭、锂、铜、铁、锌等矿产资源储量较丰富。其中，煤炭总储量约 160 亿吨，绝大部分为褐煤。根据美国地质调查局 2023 年 1 月统计数据，塞尔维亚已探明锂矿资源储量约为 120 万吨，全球排名第 12 位，欧洲排名第 3 位，仅次于德国（320 万吨）和捷克（130 万吨）。

### 1.2.2 气候条件

塞尔维亚除南部一小部分受地中海气候影响外，绝大部分地区属温带大陆性气候，四季分明，夏季炎热，冬季寒冷，7—8 月最高气温超过 40℃，平均气温 25℃ ~28℃，1—2 月最低气温 -10℃ 左右，平均气温 0℃ ~5℃。雨量充沛，平原地区年均降雨量为 660 ~ 880 毫米，山地地区为 880 ~ 1200 毫米。

## 1.3 产业结构及优势产业

### 1.3.1 GDP 产业结构

2023 年, 塞尔维亚第一二三产业占 GDP 的比重分别为 3.79%、23.97% 和 57.58%。

表 1-3 2019-2023 年塞尔维亚 GDP 产业结构

(单位: %)

年份	2019	2020	2021	2022	2023
第一产业占比	4.76	5.05	5.16	5.34	3.79
第二产业占比	25.55	24.36	24.38	25.22	23.97
第三产业占比	53.17	54.45	54.26	54.27	57.58

数据来源: Statista<sup>1</sup>

### 1.3.2 重点产业

#### 【农业】

农业是塞尔维亚传统优势产业, 也是塞出口创汇的主要产业之一, 常年保持 10 亿欧元以上的贸易顺差。塞尔维亚土地肥沃, 雨水充足, 农业生产条件良好。全国共有农业用地超过 510 万公顷, 其中 60% 为耕地, 主要集中在北部伏伊伏丁那平原和中部地区。

水果是塞尔维亚农业出口的拳头产品, 主要出口产品有冷冻树莓、苹果、果汁、果泥、果酱、干果等。塞尔维亚是世界第一大树莓生产国, 约 90% ~ 95% 的树莓以散装冷冻的形式出口。塞也是树莓、黑莓、桑葚等浆果的全球第一大出口国, 占该品类水果世界出口总量的 1/3。塞还是欧洲最大的苹果出口国和世界最大的李子生产国之一, 80% 的苹果出口至俄罗斯市场, 70% 的李子用于制作白兰地。乌克兰危机爆发后, 塞尔维亚苹果对俄出口下降 30%, 正积极开拓埃及、中东和亚洲市场。2023 年 10 月, 中国和塞尔维亚签署鲜苹果输华准入议定书。塞尔维亚是东南欧主要的蔬菜出口国和供应国, 主要出口红色甜椒、卷心菜、番茄、马铃薯和葵花籽油。塞尔维亚畜牧业、肉制品和乳制品加工业有着悠久的传统, 主要出口产品有新鲜或熏制的牛肉和猪肉、不同类型的干香肠、特色奶皮等, 主要出口市场为中欧自由贸易区成员国和土耳其。

<sup>1</sup> Statista. Serbia: Share of economic sectors in the gross domestic product (GDP) from 2013 to 2023[OL]. <https://www.statista.com/statistics/440654/share-of-economic-sectors-in-the-gdp-in-serbia/>. 2025.7.10.

## 【木材加工业】

塞尔维亚森林资源丰富，森林和林地面积达 220 万公顷，是巴尔干地区最大的锯材硬木生产国之一。近十年来，塞尔维亚木材加工业成为吸引外资最强的行业之一。法国 Tarkett、意大利 Ditre 和 GruppoFantoni、奥地利 Kronospan 等行业巨头相继在塞尔维亚投资设厂，不仅供应塞当地市场，还出口欧盟和不断增长的俄罗斯市场。目前，塞木材加工和家具行业有 3350 家企业，90% 以上为私营企业，主要分布在塞中部和南部地区，雇用员工超过 5.5 万名。木材工业占塞 GDP 的比重为 1.4%，但对出口总额的贡献达 7.5%，并且在过去几年中呈增长趋势。

在木材加工领域，塞尔维亚木材供应由国有企业塞尔维亚森林公司 (Srbijašume, [www.srbijasume.rs](http://www.srbijasume.rs)) 和伏伊伏丁那森林公司 (Vojvodinašume, [www.vojvodinasume.rs](http://www.vojvodinasume.rs)) 管理。两家企业负责确定国内木材来源和质量，并向从事木材加工的企业或个人进行分配。每年年底，加工企业可与两家企业签订年度合同，以确保来年的供应。家具生产领域以本国中小微企业为主，产品主要销往塞本国市场以及欧盟、俄罗斯和中东市场。

## 【汽车工业】

塞尔维亚汽车工业可以追溯到 1939 年，在塞如今的汽车工业中心克拉古耶瓦茨市出现组装军用卡车的小型工厂，后被整合成立 Zastava (红旗) 汽车厂。在接下来的 55 年里，Zastava 成为塞汽车行业巨头，生产了超过 450 万辆汽车，出口约 65 万辆，并带动了整个汽车行业产业链在前南斯拉夫地区的蓬勃发展。

## 【信息通信技术产业】

信息通信技术 (ICT) 产业是近年来塞尔维亚发展最快的产业，也是塞政府大力推动发展的核心产业，正与食品加工业和汽车工业一道，成为塞经济的支柱产业。2023 年，塞尔维亚实现信息和通信技术服务出口 34.4 亿欧元，比上年增幅达到 27%，贸易顺差为 26 亿欧元。相关从业人员为 11.0 万人，平均月薪为 29.4 万塞尔维亚第纳尔 (约合 2600.4 美元)。

## 1.4 国际贸易情况

### 1.4.1 经贸协定

塞尔维亚对外贸易主要辐射市场是欧盟国家。2024年，塞尔维亚对欧盟的货物出口额占总出口额的61.1%，自欧盟进口的货物贸易额占总进口额的56.3%。

目前，塞尔维亚已签署7个自由贸易协定，涵盖45个国家和地区。生效中的自贸协定包括：中国—塞尔维亚自贸协定，塞尔维亚与欧盟关于稳定与联系协议，塞尔维亚与英国伙伴关系、贸易与合作协议，中欧自由贸易区协定，塞尔维亚与欧洲自由贸易联盟自贸协定，塞尔维亚与欧亚经济联盟自贸协定以及塞尔维亚与土耳其自贸协定。此外，塞尔维亚还一直享有美国给予的最惠国待遇（MFN）。通过执行区域和国家间的自由贸易协定，绝大多数原产于塞尔维亚的产品可以免关税、免配额自由进入上述地区和国家的市场。2004年12月，塞尔维亚启动加入世界贸易组织（WTO）谈判，目前仍在谈判中。

### 1.4.2 对外贸易

#### 【贸易情况】

2024年，塞尔维亚对外贸易继续保持稳定增长，全年货物进出口总额738.31亿美元，较上年增长4.3%。其中，出口额315.86亿美元，增长2.1%；进口额422.45亿美元，增长6.0%。贸易逆差106.59亿美元，增长19.8%。

表1-4 2020-2024年塞尔维亚对外贸易情况

（单位：亿美元）

年份	2020	2021	2022	2023	2024
出口额	195.95	258.43	290.60	309.38	315.86
进口额	263.71	341.87	411.55	398.39	422.45

资料来源：塞尔维亚国家统计局

#### 【主要贸易伙伴】

根据塞尔维亚国家统计局数据，2024年，塞尔维亚前五大贸易伙伴是：德国、中国、意大利、土耳其和匈牙利；前五大出口市场是：德国、波黑、中国、意大利和罗马尼亚；前五大进口来源地是：中国、德国、意大利、土耳其和匈牙利。

## 【进出口商品结构】

在塞尔维亚对外贸易中，原料性商品出口所占比重较大。2024年，塞尔维亚主要出口商品为机械和运输类设备（占出口总额比例28.4%）、按原材料划分的工业制成品（占22.0%）、食品和活动物（占12.1%）、各种工业制成品（占11.1%）、化工品（占8.6%）；主要进口商品为机械和运输类设备（占24.5%）、按原材料划分的工业制成品（占17.2%）、化工品（占13.7%）、矿石燃料及其衍生品（占11.6%）。

## 1.5 外资流入情况

从政治环境看，塞尔维亚政局基本稳定，为吸引外资奠定了基础。从法律环境看，塞尔维亚各项法律制度将随着入盟进程的深入而逐步规范，并最终与欧盟趋同。从经济环境看，塞尔维亚经济总体向好，发展潜力大，为吸引投资创造了有利条件。此外，在地理位置、运营成本、劳动力素质等方面，塞尔维亚较周边国家具备一定优势。

根据塞尔维亚国民银行发布的《2024年宏观经济发展报告》，2018-2024年，塞尔维亚累计吸收外国直接投资总额284亿欧元，其中超过160亿欧元流入可贸易部门，尤其是制造业（约77亿欧元）。2018-2024年，塞尔维亚吸引了西巴尔干地区超过一半的外国直接投资。细分领域外资项目最多的主要有汽车、农业、食品和饮料、纺织服装、电气和电子器件、家具和木材、机械设备、冶金和金属加工等领域。2024年，外国直接投资流入额再次创下历史新高，达52亿欧元，比上年增长14.2%。塞尔维亚最大的外资来源地为欧盟，但近年来，亚洲国家的流入份额也在不断增加，符合塞引资多元化趋势。

表1-5 2019-2024年塞尔维亚吸引外国直接投资流量

（单位：亿欧元）

年份	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FDI流量	38	30	39	44	46	52
欧洲国家份额	32	23	30	26	30	32
亚洲国家份额	4	7	8	17	15	18

数据来源：塞尔维亚国家银行

## 1.6 中塞经贸合作情况

### 【双边协议】

1995年9月，中国与南斯拉夫联盟共和国签署经济贸易协定；1995年12月，中国与南斯拉夫联盟共和国签署投资保护协定；1997年3月，中国与南斯拉夫联盟共和国签署避免双重征税协定。塞尔维亚继承“塞尔维亚和黑山”（南斯拉夫联盟共和国）的国际法主体地位，以上协定仍然有效。2023年10月第三届“一带一路”国际合作高峰论坛期间，中国与塞尔维亚签署自贸协定。这是中国与中东欧国家签署的第一个自贸协定，也是中国签署的第22个自贸协定，塞尔维亚成为中国第29个自贸伙伴。2024年5月，《中华人民共和国和塞尔维亚共和国关于深化和提升全面战略伙伴关系、构建新时代中塞命运共同体的联合声明》签订，双边合作进一步深化。

### 【双边贸易】

塞尔维亚是中国在西巴尔干地区重要的经贸伙伴之一。2021年以来，中国一直保持塞第二大贸易伙伴地位。2024年，中国超过德国成为塞尔维亚最大的进口来源国。据中国-中东欧国家海关信息中心统计数据，2024年，中塞双边进出口总额为407.9亿元人民币，较上年增长33.3%。其中，中方出口额245.2亿元，上涨29%；进口额167.2亿元，增长40.2%。

表 1-6 2020-2024 中国与塞尔维亚贸易进出口数据

(单位：亿元人民币)

年份	2020	2021	2022	2023	2024
出口额	112.7	144.9	144.7	190.0	245.2
进口额	34.5	64.3	91.3	116.3	162.7

数据来源：中国-中东欧国家海关信息中心

### 【中国对塞投资】

据中国商务部统计，2023年中国对塞尔维亚直接投资流量4.58亿美元，同比上涨187.65%。截至2023年底，中国对塞尔维亚直接投资存量10.88亿美元，同比上涨95.24%。中国对塞尔维亚主要投资领域为采矿、金属制造、汽车零部件制造、家居制造、物流和房地产行业，主要投资项目包括河北钢铁集团斯梅代雷沃钢厂、

紫金矿业集团博尔铜矿、紫金矿业集团丘卡鲁佩吉铜金矿、山东玲珑轮胎兹雷尼亞宁工厂、美达欧洲公司奥布雷诺瓦茨工厂、敏实汽车欧洲公司洛兹尼察工厂、延锋汽车内饰克拉古耶瓦茨工厂、星宇车灯尼什工厂、江苏恒康家居鲁马工厂、贝尔麦克商贸物流园区、山东高速集团中国文化中心、怡海集团贝尔格莱德 Z65 商住综合体项目等。

表 1-7 2019-2023 中国对塞尔维亚直接投资情况

(单位: 万美元)

年份	2019	2020	2021	2022	2023
年度流量	3360	13931	20576	15939	45848
年末存量	16473	31057	48229	55746	108840

数据来源: 《2023 年度中国对外直接投资统计公报》

## 第二章 在塞中资企业整体情况

### 2.1 中资企业概览

近年来，中国与塞尔维亚在“一带一路”倡议和“中东欧国家合作”机制下，经贸合作持续深化。中资企业通过直接投资、工程承包、并购等方式进入塞尔维亚市场，成为塞尔维亚经济发展的重要参与者。截至 2024 年底，在塞中企已超过 50 家，主要分布在能源、基建、矿业、制造业、金融和科技等多个领域。其中代表性中资企业包括中国路桥、河钢集团塞尔维亚钢铁公司、华为、紫金矿业集团、中国电建集团、国铁集团中国铁路国际有限公司塞尔维亚分公司、中国银行、山东高速集团、玲珑国际欧洲有限公司等，具体可参见附录中的塞尔维亚中资企业商会会员单位列表。

从基础设施建设到制造业升级，从科技创新到绿色发展，匈塞铁路、贝尔格莱德跨多瑙河大桥、E763 高速公路、贝尔格莱德绕城公路等一批重大基础设施建设项目先后落地；中资科技及信息通讯企业携手当地企业助力科技发展；采矿业、钢铁等金属制造、汽车零部件及轮胎生产、家居制造等多个制造业领域投资项目相继落户塞尔维亚，两国双边投资合作推动两国经贸关系实现质的飞跃，也为当地社会带来了实实在在的福祉。

通过问卷调研在塞中企，我们获取了大部分企业在塞运营的一手信息，相信能够较好地反映在塞中企的整体情况。

在调研中，绝大部分的受访企业在塞尔维亚的运营年限在 3 年以上，有近 45% 运营年限在 5~10 年，近 20% 已在塞超过 10 年。这些企业选择在塞投资经营的最主要原因为拓展海外市场，完善全球布局，其次是希望与塞方进行优势互补，创造整合效益，而中塞之间良好的政治往来与合作亦是助推中企出海塞尔维亚的重要因素。

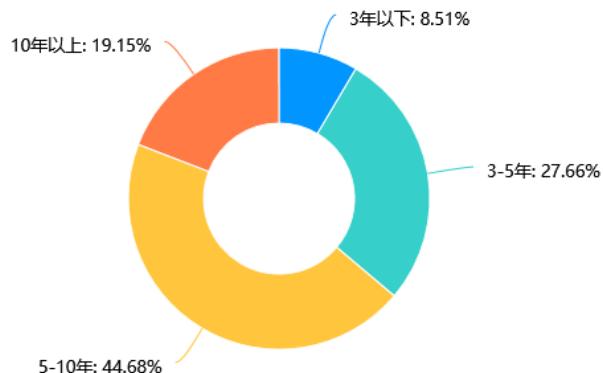


图 2-1 在塞中企运营年限

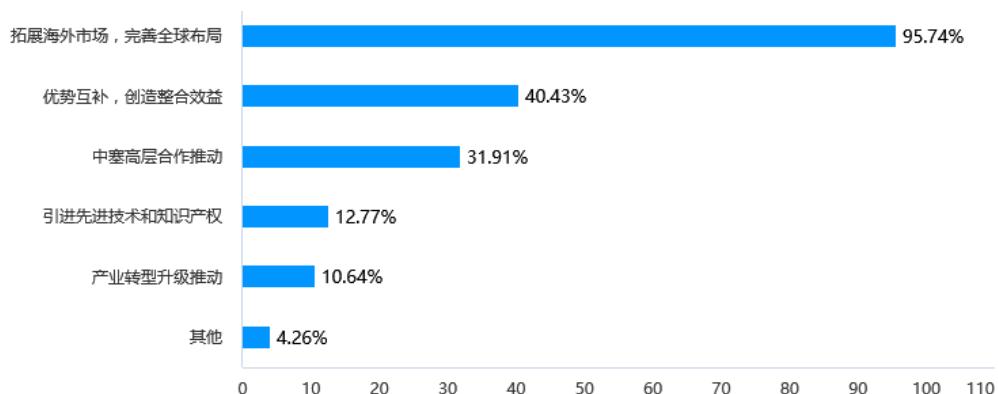


图 2-2 中企选择在塞投资经营的原因

从行业分布来看，在塞中企经营领域较为广泛。近 28% 的受访企业从事房地  
产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计行业，约 10% 从事 IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因  
特网运营行业，此外还涉及制造业、汽车零部件、交通运输等。企业主营业务包括  
基础设施建设、工程承包、轨道交通控制系统工程、ICT 和网络线路等。

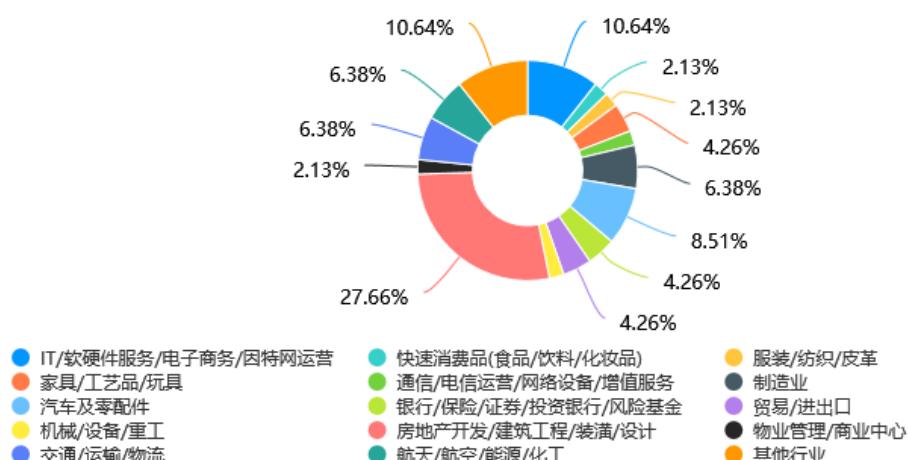


图 2-3 在塞中企行业分布

在塞尔维亚投资设立企业的形式主要包括股份公司、有限责任公司、分公司及其代表处等。超过 95% 的受访企业在中国拥有母公司，后者超半数为国有独资企业，其次为民营企业。61.7% 的受访企业主要经营地在塞尔维亚首都贝尔格莱德，其余则分布在博尔、尼什、斯梅代雷沃、诺维萨德、克拉列沃、潘切沃等地。

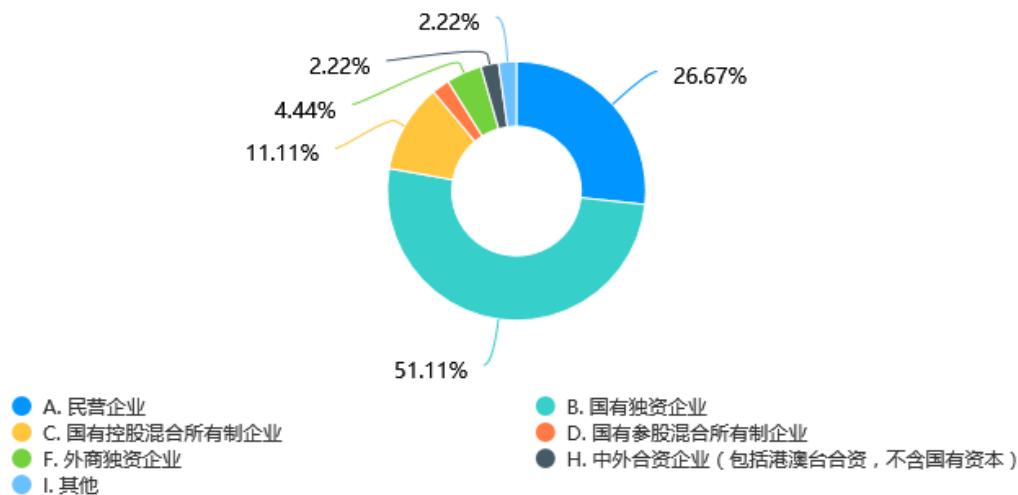


图 2-4 在塞中企中国母公司的所有制形式

中塞合作早期以政府间框架协议为主导，主要依托主权担保与政策性融资推动项目落地。随着合作深化，双方逐步向市场化投资模式转型，中企通过跨国并购、绿地投资等自主决策项目扩大布局。这种转变得益于塞尔维亚外资政策优化（如税收减免、土地优惠）及中企国际化能力提升，推动合作领域从基建向制造、科技、绿色能源延伸。目前，在投资模式方面，建立分支机构是受访中企最常选择的投资方式，其次则是进行独立投资。

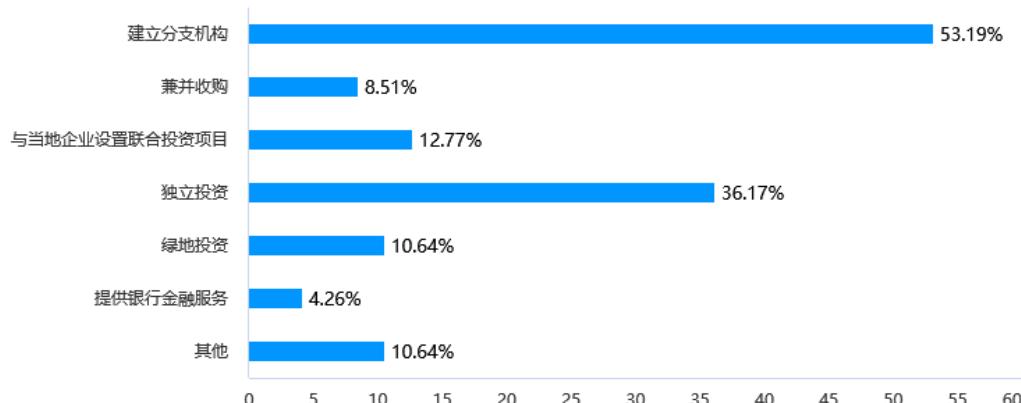


图 2-5 在塞中企主要投资模式

在经营市场方面，近 60% 受访企业主要面向全球市场经营，约 19% 的企业主要面向塞本地市场，约 15% 则是面向欧盟，此外还有少部分企业以塞尔维亚为中心，辐射至周边的中东欧国家。

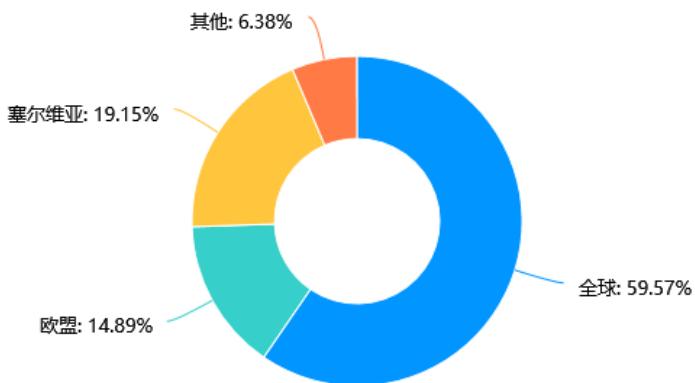


图 2-6 在塞中企的主要市场范围

## 2.2 中资企业经营状况

自 2009 年建立战略伙伴关系、2016 年提升为全面战略伙伴关系以来，塞尔维亚将中国视为其四大对外支柱之一，积极融入“一带一路”倡议，以改善投资环境并吸引中资企业落地。2024 年 7 月 1 日，中塞自由贸易协定正式生效，该协定将为中塞两国企业创造更加优惠、便利、透明、稳定的营商环境，为构建新时代中塞命运共同体注入新动能。

据《2023 年中国对外直接投资统计公报》，截至 2023 年底，中国对塞尔维亚的直接投资存量约为 10.88 亿美元，主要集中于基础设施、制造业与能源领域。总体而言，中资企业在塞经营呈现出“战略项目驱动、国际化转型深化、ESG 赋能可持续发展”的立体发展格局。

### 2.2.1 员工规模及构成

根据调研结果，绝大多数在塞中企为中小企业，近 30% 的企业员工人数少于 20 人，约 28% 在 20~50 人之间，仅有约 25% 的企业人数超过 500 人。但在上述受访企业中，约有 51% 的企业在过去两年中员工人数有所增加，约 36% 的企业员工规模基本保持不变，仅有约 12% 的企业员工数有所减少。

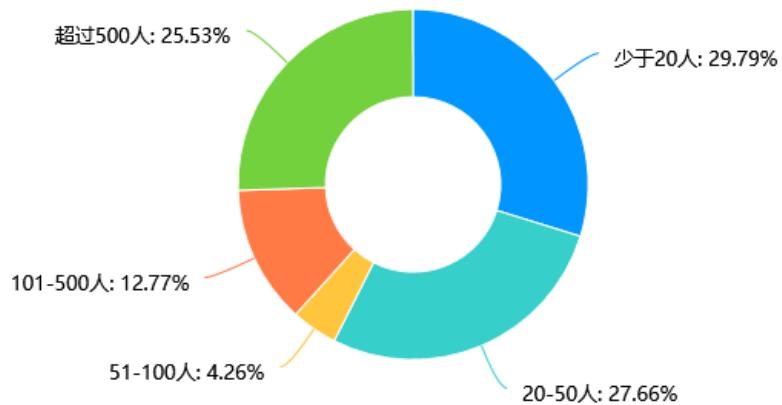


图 2-7 在塞中企员工人数

在员工构成方面，大多数受访企业的外籍员工人数在 10% 以上，其中约 30% 的企业拥有超过 70% 的外籍员工。而在高管团队中，外籍员工的人数则显著减少，约 36% 的受访企业外籍高管人数小于 10%，而约 34% 的受访企业并未雇佣外籍高管。针对未来的员工招聘，近 90% 的受访企业倾向于优先聘用具备专业知识的本地员工，其次则考虑从中国调用，仅有极少部分的企业考虑招聘具有中国背景的本地员工。

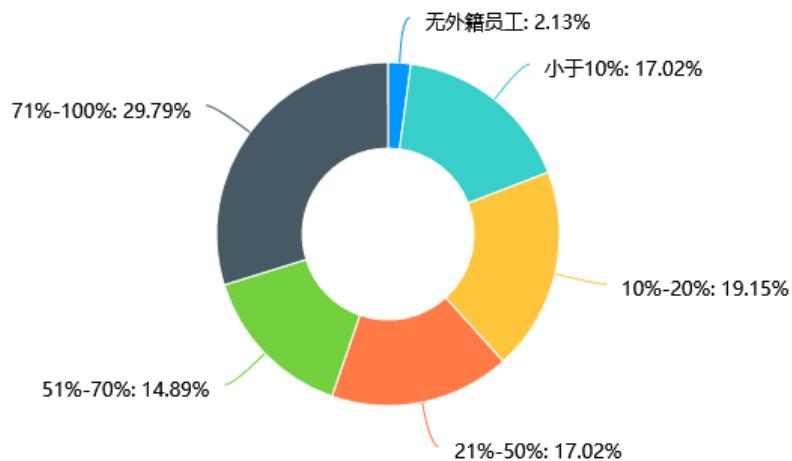


图 2-8 在塞中企外籍员工比例

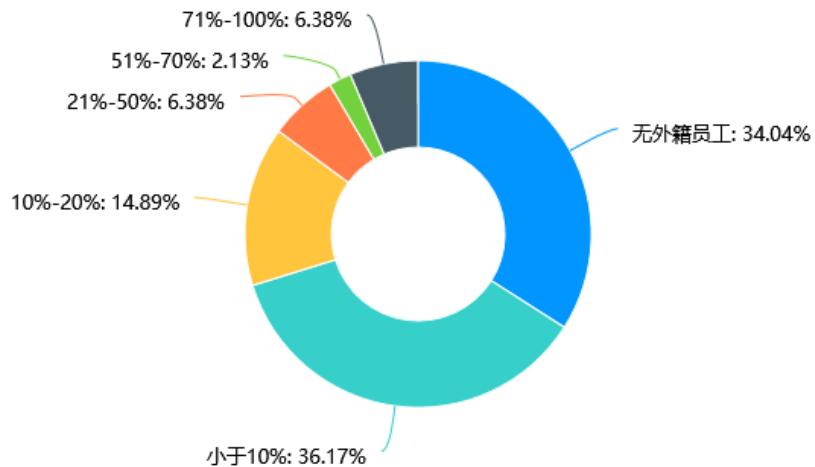


图 2-9 在塞中企高管团队中的外籍员工比例

### 2.2.2 营收及盈利情况

在受访企业中，大部分企业在 2024 年的总营业收入超过 500 万欧元，约 28% 的企业收入在 1000 万至 5000 万欧元之间，约 20% 的企业收入在 1 亿至 10 亿欧元之间，仅有不到 5% 的企业收入超过 10 亿欧元。

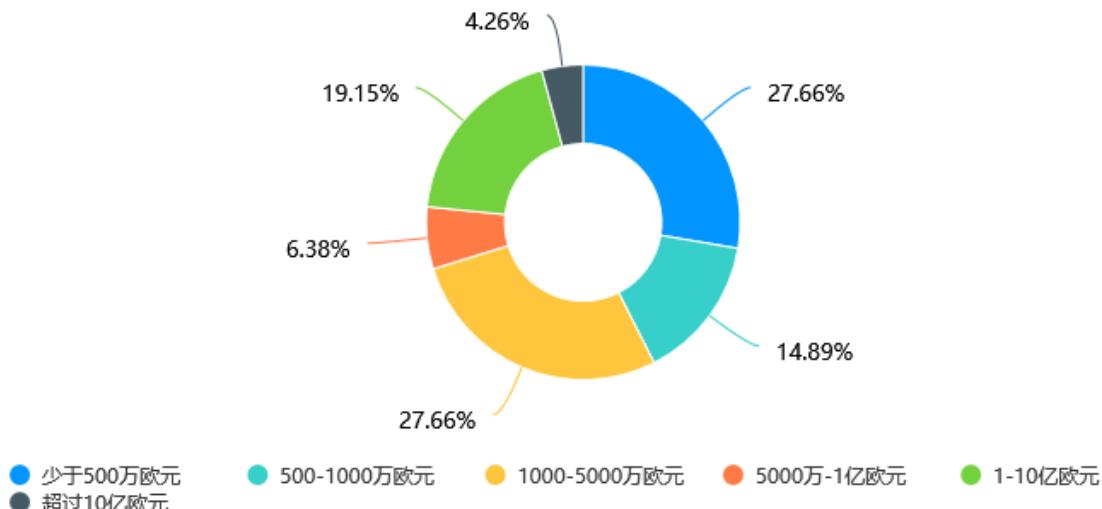


图 2-10 在塞中企 2024 年营业收入

与 2023 年相比，超半数受访企业实现了营收增长，约 30% 的企业营收增长超过 20%，约 21% 的企业营收增长在 5% 至 20% 之间，而有近 20% 的企业营收减少超过 5%。

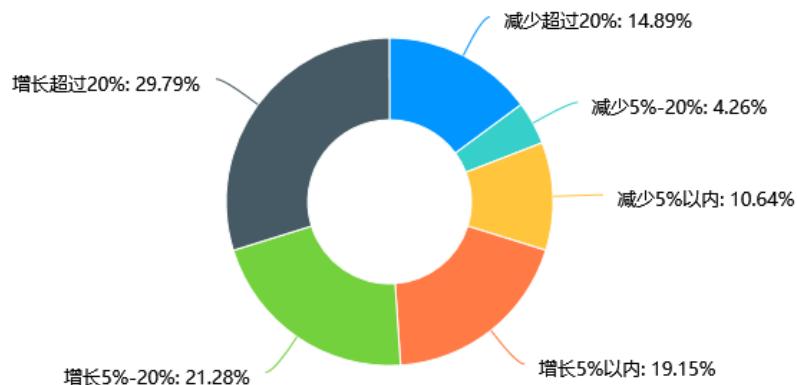


图 2-11 在塞中企 2024 年与 2023 年营收对比

在盈利情况方面，近 60% 的受访企业在 2024 年实现了盈利，约 19% 的企业处于亏损状态。与 2023 年相比，超半数企业的利润率有所提升，约 13% 的企业则出现利润下滑的情况。

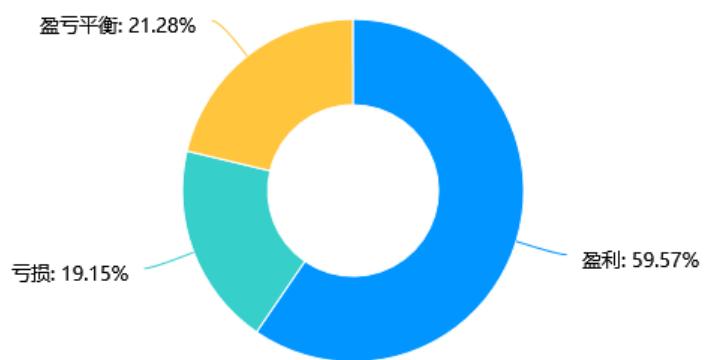


图 2-12 在塞中企 2024 年盈利情况

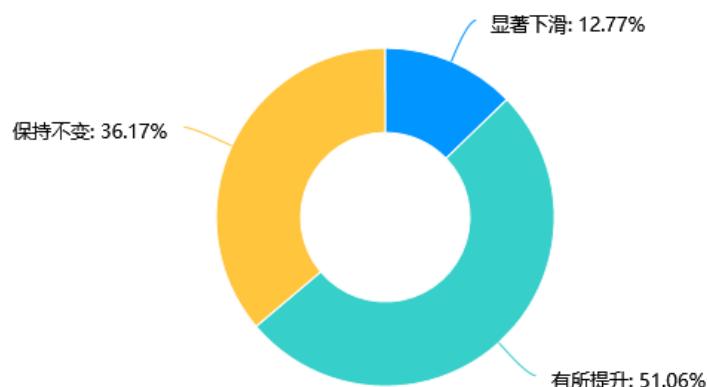


图 2-13 在塞中企 2024 年与 2023 年利润率对比

在利润使用方面，约 28% 的中企选择将所有利润用于在塞的重新投资，约 17% 的企业选择将利润在中塞之间均匀分配，仅有约 2% 的企业将所有利润转移回中国。

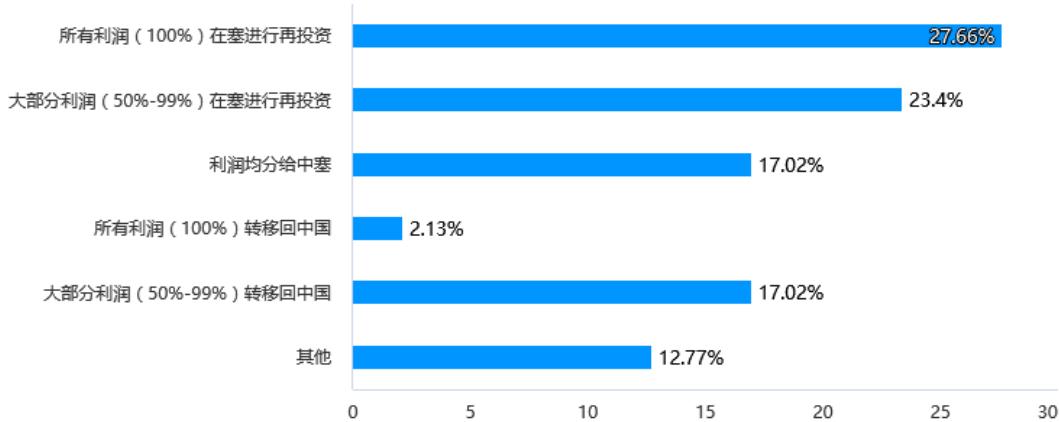


图 2-14 在塞中企利润使用去向

针对企业未来两年的规划，约 70% 的受访企业表示考虑对现有在塞业务进行进一步投资，但仅有 17% 的企业考虑在塞进行收购。整体而言，绝大多数受访企业并未考虑从塞尔维亚撤资，而是将发展重点置于实现现有的业务增长、开拓新市场、提升企业形象等方面。可见，在塞中企普遍对未来的经营持积极态度。

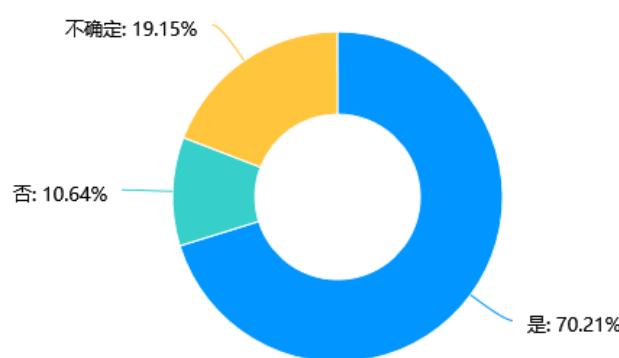


图 2-15 在塞中企未来两年是否计划对现有在塞业务进行进一步投资

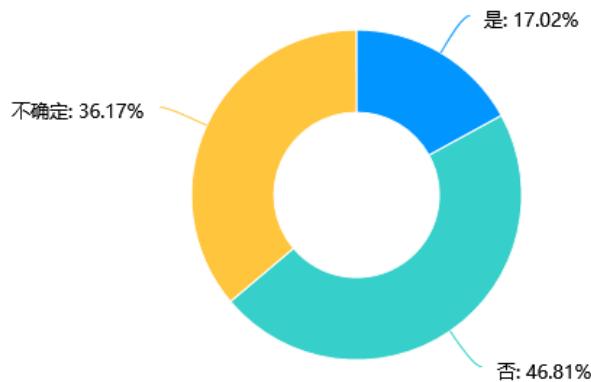


图 2-16 在塞中企未来两年是否计划在塞进行收购

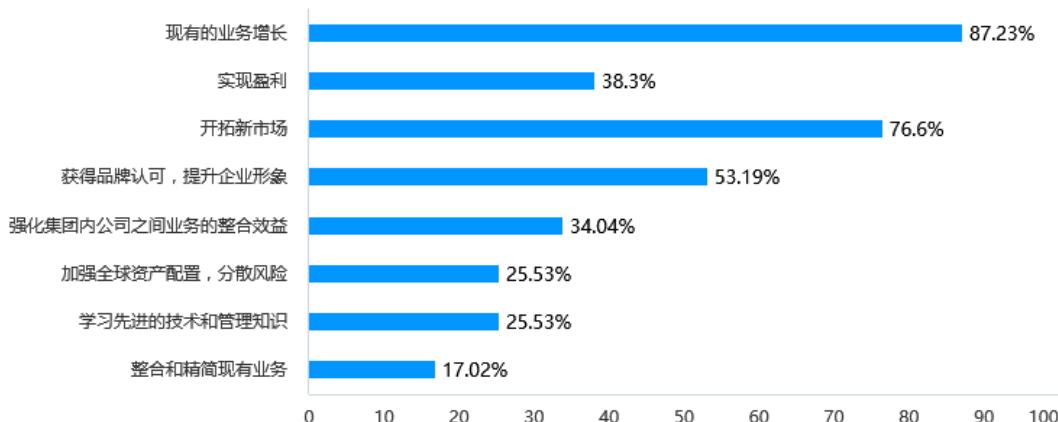


图 2-17 中企未来两年在塞的主要目标 / 发展重点

## 2.3 中资企业对塞社会贡献情况

至 2024 年三季度末，中国已超过荷兰成为塞尔维亚最大外国投资来源国。<sup>1</sup> 中资企业在拓展塞尔维亚业务的同时，高度重视资源利用、环境保护、安全生产以及社会治理等关键议题。通过积极支持当地社区建设、经济发展、文化传承与教育投入，企业深度融入当地社会，不仅推动了塞产业升级，有效管控了运营风险，更显著提升了中资企业在塞的品牌公信力与长期影响力。

<sup>1</sup> 中华人民共和国驻塞尔维亚共和国大使馆经济商务处. 中国成为塞最大外资来源国 [OL]. [http://rs.mof-com.gov.cn/scdy/art\\_4f8ac06e98bf4c0cbb120d2c9d1b327a.html](http://rs.mof-com.gov.cn/scdy/art_4f8ac06e98bf4c0cbb120d2c9d1b327a.html). 2025.7.10.

### 2.3.1 推动产业升级与发展

在塞中企运用中国基建实力，深度参与塞尔维亚交通、通信、城市和绿色基建等关键领域的升级——这正是塞国发展的核心战略，也是中塞经贸合作的重点。

基础设施方面，两国创造了数个“第一”：贝尔格莱德泽蒙—博尔察跨多瑙河大桥成为中国企业在欧洲建设的第一座桥梁；塞尔维亚 E763 高速是中国企业在欧洲建设的第一条高速公路；2023 年，塞尔维亚向中国采购了 5 列高速动车组，并将在建成的匈塞铁路上运行，这是欧洲国家首次采购中国生产的高速列车。预计 2025 年全线通车后，贝尔格莱德至布达佩斯的货运时间将从 8 小时缩短至 3 小时。这不仅极大便利了沿线居民的日常出行，也带动了相关产业的发展。

信息通信方面，在塞中企深度赋能塞尔维亚通信技术升级：中国电信依托欧洲云网资源，为在塞中企提供数据中心、智能园区及跨境专线等数字化服务，加速产业转型；华为则通过与塞尔维亚电信集团（以下简称“塞电”）等运营商战略合作，主导全国光纤网络（FTTH）建设，承接超百万户光纤到户工程，助力塞电以 60% 的市场份额成为行业领导者，彻底重塑塞尔维亚通信基础设施格局。

金融服务方面，2017 年，中国银行作为牵头行筹组银团，为塞尔维亚电信固网现代化升级一期提供融资和授信支持，助力塞尔维亚电信与设备供应商华为建立良好合作关系。中国进出口银行与塞尔维亚财政部、塞尔维亚电信公司均有相关合作贷款协议，支持贝尔格莱德绕城公路、E763 高速公路、科斯托拉茨燃煤电厂脱硫升级改造项目等重大工程。

绿色技术升级方面，2023 年，塞尔维亚紫金铜业有限公司（以下简称“塞紫铜”）通过对露采厂智能卡车调度系统、基础网络、EAM 设备管理系统升级等举措，全面推进公司智能化、信息化、自动化的智慧矿山建设。公司冶炼厂技术改造也大量引进了自动化技术，有效提升了人工工效。

### 2.3.2 拉动当地税收与就业

据塞尔维亚国家银行数据，2024 年塞全国失业率为 8.6%，较上一年有显著下降，这离不开在塞中企在当地长期的经营与贡献。考虑到塞尔维亚的实际情况，在塞中企积极为当地民众创造就业机会，帮助当地社区缓解就业压力。中企秉持平等、包容与多元化的价值观，坚决反对一切形式的歧视行为，涵盖但不限于种族、性别、年龄、族群、婚姻状况等多个维度，为女性、少数群体提供就业机会，致力于为所

有职工提供一个共同进步的发展平台。目前，塞尔维亚中资企业商会 9 家理事单位雇佣当地员工超过 20000 人。

2016 年，中国河钢集团收购了斯梅戴雷沃钢厂，成立河钢集团塞尔维亚钢铁公司（以下简称“河钢塞钢”），成为中国首个海外收购的全流程钢铁企业。河钢仅用半年时间就彻底扭转了钢厂连续七年巨额亏损的局面并持续实现盈利，不仅让 5000 名当地员工保住了饭碗，更带动小城 10 万多人口中近五分之一的就业。2018 年，河钢塞钢跃居塞尔维亚第一大出口企业，并连续保持 4 年，2021 年实现利润效益创历史纪录，2022 年产值创历史纪录。

2022 年，紫金矿业集团有限公司旗下的博尔铜矿与丘卡卢·佩吉铜金矿合计产铜 22 万吨、金 8 吨，这使得紫金矿业超过斯梅代雷沃钢铁厂，成为塞尔维亚第一出口创汇大户。截至 2024 年 12 月底，累计社会贡献 26.12 亿美元，累计缴纳各项税费 10.46 亿美元，同时创造了约 13700 个就业岗位。

目前，塞尔维亚紫金矿业公司、河钢塞尔维亚钢铁公司、塞尔维亚紫金铜业公司 3 家中资企业成为塞尔维亚前三大出口企业，为塞经济贡献显著。

### 2.3.3 积极承担社会责任

#### 【人才培养】

人才对于塞尔维亚的发展至关重要。随着在塞尔维亚的不断拓展，中资企业在为当地创造大量就业机会的同时，通过提供专业培训、技能提升和职业发展路径，不仅帮助塞方员工获得了更多成长机会，也增进了塞方与中方员工之间的深厚友谊。通过一系列的人才发展举措，在塞中企进一步增强了塞尔维亚本土企业的竞争力，为中塞两国的经济合作与发展注入了强大的人才动力。

在《推进共建“一带一路”教育行动》打造教育合作交流区域高地的背景下，在塞中企在积极招聘当地社区员工的同时，不断加强对员工的培训工作，通过人才交流、师傅带徒等方式培养员工，给予员工更多职业发展机会和成长空间。

另外，中资企业在塞尔维亚运营过程中，始终将安全生产视为企业发展的生命线，严格遵守《塞尔维亚共和国职业安全健康法》等法律法规，确保各项生产活动在合法合规的框架内进行。为进一步提升安全管理能力，河钢塞钢、塞紫铜、玲珑欧洲等多家在塞中企建立健全内部安全管理制度，并成功获得 ISO 45001 职业健康安全管理体系认证证书，为中资企业在海外的安全生产奠定坚实基础。

## 【社区沟通与公益慈善】

在塞中企与社区之间的沟通，是促进企业本土化进程、深化中塞友谊、实现经济社会可持续发展的关键一环。通过构建开放、包容、互利的沟通机制和多样化的沟通形式，在塞中企能更好地融入当地社会，也为企业的长远发展奠定坚实的社区基础。

中资企业在塞尔维亚拓展的过程中，除了推动当地经济的发展，更将回馈社会、参与公益、慈善捐赠等视为自身责任的重要组成部分。企业通过向地方社区、协会捐赠物资或资金等形式，多方面支持社区发展，促进在塞中企与当地社区更深层次的融合与互动。

水、电、路是社区发展的基础要素，塞尔维亚一些地区在基础设施建设方面存在不足，部分社区仍然存在缺少自来水、电网覆盖不全、道路泥泞等问题，极大增加了社区居民生活的不便性。在塞中企以“助人达己，互惠共赢”的理念，利用在设备和施工经验方面的优势，在了解当地社区民众的需求后，积极投身于供水系统的改善、电力设施的接入、道路网络的修建等民生工程，以实际行动提高社区居民生活质量。

## 【文体与教育发展】

在塞中企同样对当地社会文化、体育及教育事业的发展有着深度参与和支持，通过捐赠、赞助等多样化的形式，为塞尔维亚社区注入新的活力，构建了在塞中企与当地社会和谐共生的美好图景。

表 2-1 在塞中企参与文体与教育发展项目

在塞中企	项目名称
中国路桥	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 长期赞助塞尔维亚篮球协会的场地设施、训练装备等。</li> <li>● 赞助支持诺维萨德女子乒乓球俱乐部。</li> <li>● 帮助包括伊里格市奥布拉多维奇小学等项目所在地的小学及社区修缮校舍或体育场等。</li> </ul>

河钢塞钢	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 向弗拉诺沃 Dositej Obradović 小学捐赠了 10 台电脑，用于支持工厂附近学校的数字教育发展。</li> <li>● 向贝尔格莱德大学法学院学生捐款，助力学生参与在维也纳举行的“Willem C. Vis 国际商事仲裁模拟法庭”30 周年纪念竞赛，学生在比赛中获得第二名。</li> <li>● 赞助并帮助博尔第 54 届国际矿工和冶金十月会议顺利召开，该会议共有 170 多名与会者参加。</li> <li>● 向拉迪纳奇 (Radinač) 文化艺术协会的捐款，帮助该协会的 28 名成员前往兹拉蒂博尔，然后前往克鲁舍瓦茨观看演出。</li> </ul>
塞紫铜	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022 年 9 月，塞紫铜与博尔州 11 所高中和职业中学签约，投入 56 万美元，设立紫金奖学金，用以支持博尔州基础教育事业发展。</li> <li>● 是博尔 1919 足球俱乐部、博尔女子手球俱乐部、马伊丹佩克 Rudar 1934 足球俱乐部、贝尔格莱德游击队俱乐部等多个体育组织的赞助方。</li> <li>● 2023 年 10 月，塞紫铜向贝尔格莱德大学分子遗传学和基因工程研究所捐赠 60 万欧元，支持贝尔格莱德大学的科学研究。</li> <li>● 塞紫铜每年组织“矿工音乐节”、紫金艺术大赛、员工运动会等活动以丰富员工、市民文化生活，支持社区发展传统文化、保护传统文化。</li> </ul>
华为	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 向塞尔维亚偏远学校捐赠 150 块智慧屏，助力当地 150 所学校完成智慧校园转型。</li> <li>● 每年选定 3 所高校设立 5 万美金的奖学金给予优秀的学生，同时每年支持 ICT 学院优秀学生</li> <li>● 进行在线课程的学习，并给予 1 万 -2 万美金的奖励。</li> <li>● 从 2022 年开始与 AFA 企业合作，投入到致力于电信、新技术和 IT 领域的女性工作主题中来，成功举办“Women in Tech 2022”“Talent Development Forum 2022”“THIRD FEMALE LEADERSHIP SUMMIT”等活动与会议，共 13 场会议与讨论，超过 30 位专业学者发言，超过 33.7 万人受益。</li> <li>● 作为华为企业社会责任项目“未来种子”的一部分，三名优秀学生参观了华为中国总部，并获得了塞尔维亚电信部长 Mihailo Jovanovic 颁发的证书，以表彰他们的卓越表现，该项目是三位学生学术和专业旅程的重要里程碑。</li> </ul>
中国电建	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 向贝尔格莱德苏尔钦地区 Vuk Karadžić 小学捐赠了 10000 欧元和价值 2000 欧元的灯具，用于改善学校设施和教学环境。</li> </ul>
中国铁路国际	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 与当地“Just Oxford”Ltd Belgrade、诺维萨德大学孔子学院等教育机构合作，开展塞尔维亚语培训、英语培训，促进中塞青年友好交流与语言学习。</li> </ul>

资料来源：《塞尔维亚中资企业可持续发展报告》

## 【环境保护】

为切实履行环保责任，在塞中企积极引领塞尔维亚生态治理实践。紫金矿业旗下塞紫铜系统推进矿区环境修复，通过粉尘控制、固废废水处理及先进绿植技术（如

喷播植草），累计新增绿化 334.87 万平方米、种植苗木 75 万株，显著改善矿区生态。同时，针对重大基建项目，中国铁路国际 - 中交股份联营体于泽蒙—博尔察大桥建设中，自始至终都将保护生物多样性纳入考量，共设置 8 处铁路桥、30 处涵洞以及 3 处上跨动物通道，有效维护当地野生生物迁徙路径，将生态保护深度融入工程全周期。

## 2.4 典型案例

### 2.4.1 紫金矿业——开发矿业，造福社会

2018 年，紫金矿业积极响应国家“一带一路”倡议，投资“一带一路”欧洲前沿国家——塞尔维亚。目前，紫金在塞共有 2 个矿业投资项目，均在博尔州博尔市，即塞尔维亚紫金铜业有限公司（以下简称“塞紫铜”）博尔铜矿项目与塞尔维亚紫金矿业有限公司（以下简称“塞紫金”）丘卡卢 - 佩吉铜金矿项目。截至 2024 年 12 月底，紫金矿业在塞尔维亚已投入约 58.61 亿美元，在塞企业的资产总额约 51.68 亿美元。2024 年，丘卡卢 - 佩吉铜金矿与博尔铜矿合计产铜 29.54 万吨、金 7.98 吨，当年实现利润总额 15.05 亿美元，塞紫金和塞紫铜分列塞尔维亚第一大和第二大出口商。

紫金矿业在塞的社会贡献成果绩效如下：

- (1) 截至 2024 年 12 月底，累计社会贡献 26.12 亿美元，累计缴纳各项税费 10.46 亿美元。
- (2) 截至 2024 年 12 月底，在塞尔维亚直接、间接创造就业约 13700 个。
- (3) 员工本地化率为 97.3%。
- (4) 2024 年塞紫铜、塞紫金员工平均月净收入约 14.5 万第纳尔、14.09 万第纳尔，分别比塞国社会平均工资高约 45%、43%。
- (5) 2023 年，共录入 745 件社区相关事项，回复率 100%，解决率 98%。
- (6) 2023 年，社会捐赠共计 60 项，总捐款金额为 216.13 万美元。
- (7) 截至 2024 年 8 月底，有超过 1500 家本地企业为塞紫铜项目提供产品或服务。

塞紫铜秉持“发展成果与员工共享”的原则，在保障员工知情权、结社自由和

集体谈判权利的基础上，将劳工与人权管理纳入 ESG 计划和经营活动中，并引入 SA8000 标准要求提升人权管理绩效，持续培养专业性人才。

此外，塞紫铜高度重视与塞尔维亚当地社区的关系建设，积极与受采矿业务影响的社区保持密切沟通，通过多元化渠道倾听社区的反馈意见，始终关注当地民众的生活需求与发展愿望，并充分协调资源，坚持与社区“共商、共建、共享”，支持社区与企业共同发展。为此，公司制定了“塞紫铜与博尔、马伊丹佩克共同发展”社区一揽子发展规划（2023—2027年），实施了一批如“美丽社区”“为了未来”“健康卫士”等品牌社责项目。其中“健康卫士”医疗发展项目旨在改善城乡医疗卫生条件，提升城市主要医疗机构的医疗服务和应急抢救能力，支持乡村诊所的建设。2023年，塞紫铜投入13万美元向博尔市综合医院和马伊丹佩克市综合医院各捐赠一台手术用高压灭菌消毒设备，结束了两地需要到邻市进行手术器械消毒的历史。

2023年4月，塞紫铜组织了首次“社区开放日”活动。共70名来自博尔铜矿周边社区的居民代表应邀来到塞紫铜 Novo Cerovo 铜矿和 Veliki Krivelj 铜矿参观，并面对面与公司管理层、市政府代表等就 Krivelj 村征地移民、矿山未来规划等关键问题进行交流，使社区居民更好地了解公司矿山发展规划和社区工作规划。

“塞紫铜社区服务中心”已经实现社区接访、社区申诉处理的闭环管理。公司社区管理代表主动服务社区，每周开展社区拜访，解决社区居民关切的问题。

## 2.4.2 玲珑欧洲

### 【员工培养“三步走”计划】

为促进当地员工更好地融入企业，助力劳动力升级，玲珑欧洲特提出员工培养的“三步走”计划。

第一步：一对一及一对多带徒，当地业务骨干快速孵化。

玲珑欧洲在人员培养初期，由中方师傅进行一对一或一对多带徒，在带徒过程中，快速识别工作勤奋、语言沟通能力强、动手能力强、学习能力强的新员工，作为当地业务骨干进行重点培养、孵化，并纳入带徒师傅库。

第二步：中塞方带徒师傅优势互补，提升本地新员工学习效果。

为了避免中塞方员工语言沟通障碍，玲珑欧洲张贴中塞常用词汇于机台，鼓励员工使用对方语言进行沟通，进一步加深中塞方员工友谊。截至2023年底，带徒师傅库塞方员工已达70余人。

同时，由塞方带徒师傅负责对新员工进行一对一、一对多带徒，主要传授基本的工艺知识、设备基础操作，并由经验丰富的中方带徒师傅，对带徒师傅库成员进行各项异常问题处理方法培训，进一步提升带徒师傅的综合能力和异常问题排除能力。

第三步：建立优秀员工晋级渠道，拓宽塞籍员工职业发展通道。

玲珑欧洲为蓝领员工和白领员工提供了不同的发展通道，通过差异化的发展策略，既满足员工个人职业规划的需求，也为培养多元化的人才队伍和企业的可持续发展提供支持。

### 【企业文化融合与团队建设】

玲珑欧洲建立完善的福利体系，为员工提供包括交通补贴、餐补、工作条件补贴、员工生日礼物、定期举办家庭开放日活动、入职周年纪念日礼物、困难家庭关怀以及员工子女新年礼物等在内的多项福利，旨在让员工充分体会到公司的人文关怀。此外，玲珑欧洲还建立形式多样的活动团体，例如篮球协会、羽毛球协会、乒乓球协会、台球协会、文化艺术协会、钓鱼协会、棋牌协会等，为员工提供发展兴趣爱好的广阔平台，有效促进企业文化融合和团队建设。

### 【社会责任】

玲珑欧洲始终重视与各经营点所在社区的沟通交流，积极承担起企业社会责任。公司制定了《对外捐赠管理办法》，成立社会责任工作组，以统一规划和管理公司的社区沟通、公益捐赠以及志愿服务等相关工作。玲珑欧洲通过创造就业机会、进行公益捐赠、支持基础设施建设以及组织志愿服务等多种方式回馈社区。2023年，玲珑欧洲主动发起和参与多项公益及志愿活动，惠及所在社区、产品用户等群体，累计公益投入金额 57 万元。

#### 2.4.3 中国路桥及中国交建

ESG（环境、社会与治理）正逐渐成为企业全球化进程中不可忽视的战略议题。在全球产业链深度调整、国际经贸规则加速重构的背景下，企业出海的逻辑已从单纯追求市场拓展和成本优化，转向更强调可持续发展能力的系统性构建。这种转变不仅源于国际组织、多边协议对 ESG 标准的强化，更反映出全球利益相关方对企业社会责任期待的根本性升级。当企业跨国经营时，ESG 框架正在演变为连

接本土实践与全球价值的桥梁，其重要性已超越传统商业指标，成为衡量企业国际竞争力的新标尺。

2009年，中塞基础设施协议的签订开启了两国基础设施领域合作的序幕，2010年，中国路桥签署了被誉为“中国向欧洲递出的第一张名片”的泽蒙-博尔察大桥项目，并于同年12月成立中国路桥塞尔维亚办事处，2014年成立中国交建塞尔维亚分公司。中国交建塞尔维亚分公司和中国路桥中东欧区域中心、塞尔维亚办事处坚定践行“共商、共建、共享”的合作理念，提出“核新控链融”发展理念，即紧盯“核心国别、核心领域、核心项目”；积极“开拓新国别、勇闯新领域、践行新模式”；完善管控体系、提升管控水平、确保履约、成本风险可控；延链、补链、强链、兴链，向“全链塞办”进军；树开放共赢理念、融八方优质资源、建互补共生生态。

环境维度，中国路桥及中国交建集团构建全周期环境管理体系，将生态保护深度融入项目运营。通过设立HSE办公室统筹推进《环境保护管理办法》实施，建立“业务部门主体责任+岗位责任清单”的双重管控机制，从管理层签订环保责任书到全员签署环保承诺书，形成自上而下的责任传导链条。创新采用周检、月检、专项检与领导带班巡查的立体化监管模式，通过“隐患清单管理-成因分析-整改闭环”的循环机制，实现环境风险动态管控。在设计策划阶段即贯彻环保设施“三同时”原则，将绿色技术装备与施工方案同步部署，通过资源节约型建造模式和全生命周期环境管理，打造环境友好型工程典范。日常运营中推行无纸化办公与资源消耗量化管理，培育全员参与的绿色行动文化。

社会领域，企业搭建了本土化人才发展生态系统。在塞尔维亚项目实践中，建立“法律合规-人文关怀”双轮驱动的雇佣体系，通过全员劳动合同管理、薪酬福利联动机制和属地化社保体系筑牢权益保障基础。创新设计“成长激励-培训赋能-职业通道”三维培养架构：设立本土员工专项奖励激发内生动力，构建从基层到管理层的晋升体系，首创中塞人才交流计划，输送当地员工赴华深造。同步建立跨文化融合机制，通过语言培训、习俗交流和法律知识普及促进团队文化互鉴，依托社区信息披露和舆情响应机制构建属地信任网络。这种“权益保障-能力建设-文化融合”的社会责任实践模式，实现了企业发展与社区价值的共生共赢。

治理层面，企业打造“大安全”管理体系框架。以安全生产责任制为核心，通

过常态化培训演练提升全员风险防控能力，创新“双线管理”模式，强化质量技术管控，形成覆盖机械、现场、流程的标准化作业体系。在跨国经营中建立“法律遵从+技术攻坚”双支柱：既严格遵循属地法规构建合规运营体系，又通过科技创新攻克复杂工程难题。这种将制度刚性约束与技术柔性创新相结合的管理范式，既保障了工程质量安全，又为海外项目可持续发展注入创新动能。

## 第三章 塞尔维亚营商环境及中资企业评价

### 3.1 塞尔维亚营商环境概况

根据世界银行发布的《2020 年营商环境报告》，塞尔维亚在 190 个国家和地区中排名第 44 位。从投资吸引力来看，塞尔维亚的竞争优势主要包括：

- (1) 经济总体呈恢复性增长，且有望成为欧盟成员国，具有一定的投资前景。
- (2) 是中欧自由贸易区成员国，与欧亚经济联盟、欧洲自由贸易联盟、俄罗斯、土耳其、白俄罗斯、哈萨克斯坦、中国、埃及签署自由贸易协定，作为欧盟候选国，与欧盟签署稳定与联系协议，并享受美国给予的最惠国待遇。塞有关商品出口上述地区和国家享受免关税和免配额优惠待遇。
- (3) 地理位置优越，是连接东南欧与西欧、欧亚大陆的陆路枢纽。
- (4) 劳动力素质高，劳动力成本低于西欧和周边多数国家。
- (5) 经营成本具有竞争力。水、电、气、油价格在欧洲国家中相对较低；税负在中东欧相对较低，并对投资实行税收优惠和奖励政策。
- (6) 政府的经济主导方针是大力吸引外资，创造就业，改革和修订投资法规，重点投资基础设施建设和劳动密集型产业，加大自由贸易区和全国性工业园区建设力度。

世界知识产权组织发布的《2024 年度全球创新指数报告》显示，在 133 个国家（地区）中，塞尔维亚综合指数排名第 52 位。

塞尔维亚政府在支持企业创新发展等方面的主要举措包括：

- (1) 为初创企业提供便利和优惠。初创企业可通过电子方式完成登记注册，享受税收、社保和其他缴款方面的减免优惠政策，在（境外）人才招聘方面可履行许可和相关文件办理的快速通道。
- (2) 设立创新发展基金和塞尔维亚加速创新创业（SAIGE）项目、中小微企业创新计划（StarTech 计划）等，为企业提供资金、技术和专家人才支持，并对研究和开发知识产权实施奖励政策。

(3) 优化相关法律法规和政策规定，例如在《公共采购法》项下引入“创新伙伴关系模式”，在《电子政务法》项下确保可按需开放国家机构数据平台（data.gov.rs），共享信息资源，在《外汇法》项下允许以外币买卖数字产品等。

(4) 发展创新基础设施，推动贝尔格莱德、诺维萨德、尼什和查查克等 4 个科技园区和多个区域创业中心和实验室建设和运营，完善创业门户网站建设等。

## 3.2 塞尔维亚营商环境介绍

### 3.2.1 土地获取规定

塞尔维亚涉及土地和不动产的法律有《土地法》和《城建规划与建设法》。

《土地法》规定，塞尔维亚土地分为建设用地和农用地两种。其中，建设用地又分国有产权土地和私有产权土地，农用地分为可耕土地和未开垦土地（包括国有产权土地和私有产权土地）。投资获取土地有三种方式：一是租赁使用建设用地。国有产权土地租赁使用期限最长可达 99 年。二是获得土地使用权。购买建筑物产权的同时，也获得建筑物所占土地的使用权，土地的使用期限与建筑物同存。三是农用地转为建设用地。在获取私有产权土地条件下，可依法申请将农用地转为建设用地，并按照有关规定申办建筑许可。

目前，塞尔维亚尚未制定《不动产法》。有关不动产及建设问题的法规主要是《城建规划与建设法》。主要内容包括：不动产可依法自由转让，买卖双方通过签订合同并对不动产进行注册登记实现转让；简化房屋等不动产建筑审批手续，取消城建许可和建筑许可，投资建设方只需申办建设批文。

外资租用建筑用地期限最长可达 99 年。塞现行法律规定未经开发的土地不得有偿转让。

### 3.2.2 税收政策

#### 【税收体系和制度】

塞尔维亚建立了以所得税和增值税为核心的税收体系，全国实行统一的税收制度，主要分 8 个税种。根据塞尔维亚法律规定，税金估算、征缴、退回等业务的执行权限期为 10 年，但对税务违法行为可终身追溯。

## 【主要税赋和税率】

(1) **个人所得税**。税率为 10%。

①个人所得税（来源于股票、证券、储蓄利息的税收）：税率为 15%；

②个人所得税（来源于房地产发行的税收）：税率为 20%；

③高工资年收入税：税率为 10%-15%。

需要注意的是，计算个人所得税时，塞尔维亚居民不仅要考虑在塞尔维亚的收入，还包括在其他国家赚取的收入；非塞尔维亚居民仅考虑在塞尔维亚赚取的收入。

(2) **增值税**。税率为 20%（农产品、生活必需品和儿童用品为 10%）。

(3) **企业所得税**。税率为 15%。

(4) **企业预提所得税**。税率为 20%。

(5) **社会保险福利捐税**。总计 40.5%。其中，员工和业主各自分别负担 20.25%（养老和伤残保险 14%，医疗保险 5.5%，失业保险 0.75%）。

(6) **财产税**。实行累进税，财产额 1000 万第纳尔（约合 8.55 万欧元）及以下，税率为 0.4%；1000 万 -2500 万第纳尔（约合 8.55 万 -21.4 万欧元），税率为 0.6%；2500 万 -5000 万第纳尔（约合 21.4 万 -42.8 万欧元），税率为 1%；5000 万第纳尔（约合 42.8 万欧元）以上，税率为 2%。

### 3.2.3 优惠政策框架与行业鼓励政策

塞尔维亚政府为吸引外资构建了多层次政策支持体系，为中资企业提供了显著的制度性红利。

塞尔维亚对外国直接投资提供财政预算资助资金，资助额度根据投资产业、地区及新增就业人数确定。对于重大投资项目，如果投资额超过 2 亿欧元，10 年内创造至少 1000 个工作岗位，塞尔维亚政府将以投资额的 17% 为上限进行奖励；对于大中型投资项目，如果投资额超过 5000 万欧元，10 年内创造至少 300 个工作岗位，塞政府将以投资额的 20% 为上限进行奖励；如果投资额超过 5000 万欧元，10 年内创造至少 150 个工作岗位，塞政府将以投资额的 10% 为上限进行奖励；对于小型投资项目，如果在制造业领域投资于塞经济欠发达地区金额超过 50 万欧元，或投资于塞其他地区金额超过 100 万欧元，或在旅游业领域投资额超过 500 万欧元，并在 3 年内创造至少 50 个就业岗位，塞政府将对每个新增的就业岗位奖励 4000-10000 欧元；如果在出口服务业领域投资额超过 50 万欧元，3 年内创造至少 10 个

就业岗位，塞政府将对每个新增的就业岗位奖励 4000-10000 欧元。

2007 年以来，塞尔维亚政府为促进外商直接投资，对投资 5000 万欧元以上的大型战略投资者提供优惠安排。对经过塞尔维亚开发署审批后符合条件的投资者，塞政府给予利率 1% 的优惠贷款。主要鼓励投资领域包括：公路建设、卫生和环保、经济开发建设（增加就业、促进企业生产、能源和交通、农业、水利、科技、旅游）、公共行政建设。地方政府财政支持主要包括减免部分地方税，对投资商给予土地价格优惠或无偿提供土地，对有关使用土地进行基础设施建设和发展企业生产等提供审批及减免费用的便利。

塞尔维亚对在当地进行新增固定资产投资的外资企业给予较为优厚的税收优惠。对于固定资产投资达 800 万欧元及以上的，并且投资期内新增就业人员 100 人以上的外资企业，免征 10 年公司所得税。值得注意的是，通过初始资本投资或增资的实物投资也被视为固定资产投资，其价值应以公允价值计量，但购买已在塞尔维亚使用过的设备并不适用。对于投资不足 800 万欧元的外资企业，其固定资产投资额的 20%，可作为免税额度抵扣应纳所得税，但抵免额不能超过当年应纳税额的 50%，抵免额度可向后结转，结转年限最长为 10 年。对特定投资领域的外资实行更高比例的抵免，比例最高达 80%，特定投资领域包括：农业、渔业、纺织生产、服装生产、皮革生产、初级金属加工、金属标准件制造、机械设备、办公设备、电气设备、广播电视及通信设备、医疗器械、汽车、再生资源和影像制品。对于在环保、科研、教育、人力资源培训及计算机硬件领域进行固定资产投资的外资企业，可提高固定资产折旧率，即在规定的折旧率基数上再提高 25%。

### 3.2.4 海关管理规章制度

塞尔维亚海关总署（Customs Administration of the Republic of Serbia）直属于塞尔维亚财政部，行使执行海关政策、征收关税与间接税、监管进出口流程、打击走私等职能。海关总署同财政部直属的税务总局（Tax Administration）及财政部内设的国库司（Treasury Directorate）、自由区司（Free Zone Directorate）等机构，共同构成覆盖进出口管理与税收征管的综合行政网络。

#### 【法律框架】

《海关法》（Customs Law）规定了海关管理的基本原则、海关监管程序、海关稽查与处罚等内容。该法明确了 9 种海关监管方式，包括放行入境（free

circulation)、过境 (transit)、海关仓储 (customs warehousing)、自由区存放 (free zone storage)、进料加工 (inward processing)、出料加工 (outward processing)、临时进口 (temporary import)、临时出口 (temporary export) 和出口 (exportation)。

《关税法》 (Law on Customs Tariff) 依据国际协调制度 (Harmonized System) 和欧盟组合商品编码 (EU Combined Nomenclature) 制定关税税目和税率，定期通过政府法令调整关税税目，以保持与欧盟标准一致。

《增值税法》 (Value Added Tax Law) 规定了货物进口及境内销售的增值税征收范围、税率、纳税人义务等。进口货物同样适用国内增值税制度，进口环节由海关代征。

《消费税法》 (Excise Duties Law) 规定针对烟草制品、酒精饮料、汽油等特定消费品征收消费税，通常与海关关税并行征收。

### 【关税税率】

最惠国税率 (MFN)：大多数商品适用 0%-30% 的从价关税。

特殊高税率：进口卷烟最高税率 57.6% (含从价与从量两部分)。

自由贸易协定税率：塞尔维亚与欧盟、欧洲自由贸易联盟 (瑞士等)、中部欧洲自由贸易区 (CEFTA)、欧亚经济联盟 (俄罗斯、哈萨克斯坦等)、英国、土耳其、中国签有自由贸易协议，覆盖大部分关键商品，实施零关税或优惠关税。2024 年 7 月 1 日，中国与塞尔维亚自由贸易协定正式生效。

增值税与消费税：增值税标准税率 20%，对基本食品、药品等适用 10% 税率，部分出口和国际运输服务享受免税待遇。消费税对烟草制品实行复合税率，最高 57.6%，针对酒精饮料与汽油，根据酒精含量和燃油类型分别适用固定或从价税率。

### 【海关监管程序】

申报与放行：进口商或报关行须提交商业发票、装箱单、运输单据等，海关通过电子申报系统 (ASYCUDA World) 审单后放行。

海关稽查：对高风险货物实行风险管理与查验。

特殊监管：对需审批或检疫的商品 (如药品、农产品、军火等) 实施联合检验。

临时进口与再出口：允许货物在限定期限内免税进口，用于展览、维修等目的，期限最长可达 10 年。

## 【其他】

电子海关：全面推行电子化通关，进口商可在线申报并实时跟踪清关状态。

海关债券与担保：为保障关税与税费缴纳，海关接受银行保函或海关债券。

打击走私：海关与警察、检察机关合作，利用风险分析和跨境情报共享，严厉打击走私与非法贸易。

### 3.2.5 行政效率

据 Global Economy 统计，2023 年塞尔维亚政府效率指数为 0.01，在 45 个欧洲国家中排名第 37 位（-2.5 为最弱，2.5 为最强），行政效率有待加强。从历史上看，塞尔维亚从 1996 年至 2023 年的效率指数呈现出波动上升的状态，平均指数为 -0.23。最低值 -1.06 出现在 1996 年，最高值 0.07 出现在 2017 年。

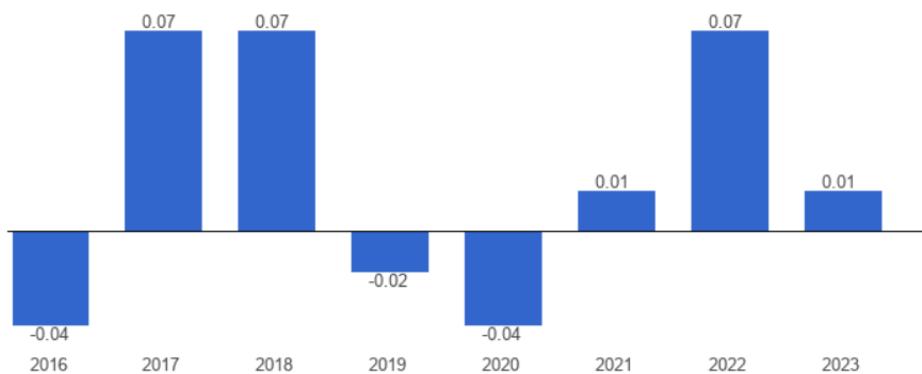


图 3-1 塞尔维亚政府效率指数

数据来源：Global Economy

据在塞中企反馈，塞尔维亚的行政效率较为低下。一方面，外资项目的增多导致政府资源被分散，另一方面，中企普遍反映塞政府的审理程序不够规范，缺乏明确的审理期限和审批透明度，司法案件的审理常因各种因素中断或者延长，尤其是在诺维萨德事件之后。以矿业行业为例，考虑到行业特殊性，矿业公司在运营和建设过程中需要开展大量的建设以及生产项目，但由于存在各类项目环评，同时受制于证照许可的复杂度和审批流程缓慢等因素，项目推进的效率被严重拖累。尤其是在紧急情况下，若各类许可不及时办理完毕，可能会产生重大环境后果，甚至被地方政府和机构提起刑事诉讼。

廉洁程度方面，据权威评级机构透明国际（Transparency International）的清廉指数（Corruption Perceptions Index），2024年塞尔维亚政府官员的清廉指数为35（满分为100），在180个国家中排名第105位，腐败程度较高。从历史上看，塞尔维亚自2016年起，清廉指数有所下降。目前，塞尔维亚尚无专门针对商业贿赂的法律法规。近年来，民众对于政府腐败的不满情绪有所上升。



图 3-2 塞尔维亚政府官员清廉指数

数据来源：Transparency International

### 3.2.6 基础设施

#### 【公路】

塞尔维亚公路网总里程约4.5万公里。其中，高速公路937公里，占比2.1%。一级国道4487公里，二级国道1.1万公里，市政道路2.4万公里。包含高速公路在内，一级国道中共有2150公里属于欧洲交通网，分别是连接黑山和北马其顿的E65、连接克罗地亚和罗马尼亚的E70、连接匈牙利和北马其顿的E75、连接黑山和保加利亚的E80，连接塞北部城市苏博蒂察和克罗地亚的E662、连接波黑和保加利亚的E761、连接塞首都贝尔格莱德和黑山的E763、连接塞南部城市尼什和罗马尼亚的E771、连接阿尔巴尼亚和科索沃的E851。

2023年，塞尔维亚公路客运量5189万人次，较2022年增长4.3%。其中，国内客运量4982万人次，增长4.5%，国际客运量207万人次，增长0.6%。公路货运量2205万吨，较2022年增长8.6%。其中，国内货运量1366万吨，增长15.4%，国际货运量839万吨，下降0.9%。

#### 【铁路】

塞尔维亚铁路干线总里程4092公里。其中，单轨线铁路3526公里，双轨线铁路283公里，电气化铁路2558公里，非电气化铁路1535公里。在建或计划中

的铁路超过 400 公里。2023 年，塞尔维亚铁路客运量 711 万人次，较 2022 年增长 25.1%。其中，国内客运量 694 万人次，增长 25.1%，国际客运量 17 万人次，增长 24.8%。铁路货运量 884 万吨，较 2022 年下降 12.9%。其中，国内货运量 264 万吨，下降 5.4%，国际货运量 620 万吨，下降 15.7%。

塞尔维亚铁路基础设施老旧，亟需翻新，但受预算等因素影响进展缓慢。目前，火车平均时速仅有 55 公里，时速超过 100 公里的线路仅有 147 公里，占比 3.6%。据塞国家铁路公司估算，塞尔维亚铁路现代化改造需要 90 亿—100 亿欧元，将耗时 10 年以上。如果没有外资投入，塞政府无力对铁路基础设施及运输设备进行全面改造和更新。

匈塞铁路是塞尔维亚目前唯一正在建设中的高速铁路，是泛欧铁路网 10 号通道的重要组成部分，北起匈牙利首都布达佩斯，南至塞尔维亚首都贝尔格莱德，全长 341.7 公里，为客货共线双线电气化铁路，设计最高时速 200 公里，是中国铁路技术装备与欧盟铁路互联互通技术规范对接的首个项目。项目在塞境内路段全长 183.1 公里，贝尔格莱德—诺维萨德段（74.9 公里）于 2022 年 3 月 19 日全线开通。

### 【空运】

塞尔维亚主要机场为首都贝尔格莱德的尼古拉·特斯拉国际机场，以及尼什机场和克鲁舍瓦茨机场。2023 年，机场客运量为 414 万人次，较 2022 年增长 52.3%；货运量为 5.7 吨，较 2022 年增长 15.4%。

塞尔维亚是西巴尔干地区唯一与中国开通直航的国家。2022 年 7 月 16 日，中国海南航空时隔四年恢复了北京—贝尔格莱德直航，频率为每周两班。2022 年 12 月 9 日，塞尔维亚航空开通贝尔格莱德—天津直航，每周一班。2024 年 9 月 30 日，塞航开通了贝尔格莱德直飞广州的航线，每周两班。随后在 2025 年初，塞航开通贝尔格莱德—上海直航，频率同为每周两班。

### 【水运】

塞尔维亚内河航运较为发达，通航里程约 1680 公里，主要包括多瑙河（Dunav）、萨瓦河（Sava）、蒂萨河（Tisa）、塔米什河（Tamis）、德利纳河（Drina）等，主要运输原材料和建材。多瑙河是塞尔维亚最主要的国际水路运输通道，被称为泛欧 7 号水运走廊，其在塞尔维亚境内通航里程约 400 多公里，沿线有 5 个较大河港。

2023 年，塞尔维亚内河货运量 558 万吨，较 2022 年下降 17.2%，其中国内

货运量 391 万吨，下降 22.5%，国际货运量 167 万吨，下降 1.2%。

### 【电力】

塞尔维亚电力资源丰富，但发电量尚不能完全满足本国经济和社会发展的需要。根据塞国家统计局最新数据，2023 年塞发电量为 4.0 万吉瓦时，同比增长 11.1%。其中，煤炭发电量约 2.5 万吉瓦时，基本与上年持平；天然气发电量 481.3 吉瓦时，增长 0.2%；水力发电量 13080.5 吉瓦时，增长 41.0%；风力发电量 1067.9 吉瓦时，增长 12.5%；太阳能发电量 46.6 吉瓦时，增长 193.1%。与 2022 年不同，2023 年塞尔维亚的电力出口量超过进口量，电力出口 7363.9 吉瓦时，增长 29.3%，进口 5174.2 吉瓦时，减少 38.7%。

塞尔维亚电力的主要来源是燃煤发电，境内共有燃煤电站 9 座（不包括科索沃的 2 座），总装机容量 4079 兆瓦，主要有尼古拉·特斯拉 A 电站（1597 兆瓦）、尼古拉·特斯拉 B 电站（1220 兆瓦）、科斯托拉茨 B 电站（632 兆瓦）、科斯托拉茨 A 电站（281 兆瓦）、克鲁巴拉电站（216 兆瓦）、莫拉瓦电站（108 兆瓦）等。塞尔维亚现有燃煤电站机组均已接近设计使用年限，更新换代需求较大。此外，现有机组排放量普遍无法达到欧盟标准，随着塞尔维亚入盟进程不断深入，脱硫改造等需求也较大。

由中国机械设备工程股份有限公司承建的 350 兆瓦科斯托拉茨电站二期项目是塞尔维亚电力公司近 30 年来首个新增燃煤发电机组，建成后可一定程度改善塞发电量不足的状况。

### 3.2.7 金融环境

#### 【外汇管理】

根据塞尔维亚《外汇管理法》，在塞尔维亚注册的外国企业可以在塞的外资银行和内资银行开设外汇账户，用于进出口结算、企业经营和投资。企业经营及其收益所得外汇、个人合法税后收入所得外汇通过银行账户汇出境外无限制，不纳税，但需提供相应证件、交易证明（如发票等），以证明交易的合理合法，并按比例交纳手续费等。

塞尔维亚本国居民和外国人个人携带外币现金出入境，超过 1 万欧元需向边境海关申报。

## 【银行和保险公司】

中央银行：塞尔维亚国民银行为塞中央银行。根据塞尔维亚法律规定，国民银行属于独立的金融机构，对国家议会负责，主要负责货币政策、外汇及其储备管理、维护本国市场价格和汇市稳定、监管本国银行等。

商业银行：塞尔维亚在银行领域对外资开放。根据塞国民银行网站信息，截至目前，塞尔维亚拥有商业银行 20 家，全部为股份制银行。其中，外资银行 15 家，本地银行 5 家。塞当地的主要商业银行有塞邮政储蓄银行、AIK 农商银行、Alta 银行等；当地的外资银行主要有：意大利 Banca Intesa、UniCredit bank，奥地利 Raiffeisen bank、Erste bank，斯洛文尼亚 NLB Commercial bank，匈牙利 OTP bank，希腊 Eurobank 等。

中资银行：中国银行塞尔维亚有限公司于 2017 年 1 月在贝尔格莱德开业，这是巴尔干地区首家对外营业的中资银行。现阶段主要为中资企业在塞开展业务提供金融支持，包括存款与账户、公司贷款、贸易金融、离岸人民币业务和外汇资金投行资管业务和托管业务等，暂无对私业务。

保险公司：目前，塞尔维亚主要有 16 家保险公司，包括 Sava 保险公司、Wiener Städtische 保险公司、Dunav 保险公司、Generali 保险公司、DDOR 保险公司和 UNIQA 保险公司等。

## 【融资渠道】

截至 2024 年 6 月 30 日，塞尔维亚国民银行基准利率 6.25%，存款利率 5%，贷款利率 7.5%。融资条件方面，外资企业与当地企业享受同等待遇，所需主要资料包括：在当地依法注册的公司证明、企业资质和信誉证明、经营情况、财务状况、不动资产及投资性质和规模等。企业除可从当地银行和外资银行贷款外，还可根据吸引外资优惠政策的规定，获得塞政府的财政资助。

## 【信用卡使用】

塞尔维亚信用卡使用比较普遍，带有 VISA、Mastercard 等标识的信用卡均可在当地使用。

2017 年 11 月，中国银联与塞尔维亚央行签署协议，实现银联卡在塞尔维亚消费支付，但适用范围较窄。2018 年 6 月，银联国际宣布与塞尔维亚邮政储蓄银行合作，首次实现银联卡受理，该行旗下全部 ATM 终端已支持银联卡。

## 【证券市场】

贝尔格莱德证券交易所 (BELEX) 是塞尔维亚唯一的证券交易市场, 经营股票、债券、基金, 是中东欧新兴的证券交易市场, 对外资自由开放。

### 3.2.8 人力资源及劳动力成本

#### 【劳动就业法规】

##### 1. 劳工 (动) 法核心内容

员工与雇主依法签订劳动合同。合同主要内容包括: 雇主名称和地址、雇员姓名和居住地、雇员类别和专业水平、雇员所从事工作的种类和工作内容、工作地点、劳动方式 (固定工或临时工) 、劳动合同期限、劳动开始日期、劳动时间、基本工资和奖金及补贴、劳动报酬支付期限、劳动规章、每日工作时间等。雇主和雇员均有权依法解除劳动合同, 解除合同须以书面形式提前 15 日送达对方。劳动工资中包括工资税和社保金, 最低工资限额由塞尔维亚社会和经济委员会确定。另外, 雇主和雇员须依法缴纳社会保险。

##### 2. 外国人工作规定

《外国人法》修正案和《外国人就业法》修正案将塞尔维亚居留许可和工作许可合并为统一的工作居留许可, 可在政府门户网站申请, 受理期限已缩短至从收到全部文件之日起 15 个自然日。许可证有效期最长可至 3 年, 期满需再次申办。

#### 【人力资源】

据塞尔维亚国家统计局数据, 2024 年塞尔维亚 15 岁及以上人口为 563.9 万, 其中活跃人口 (15-89 岁) 数量为 316.9 万, 就业人数 289.8 万。

从性别分布来看, 女性就业人数为 131.7 万, 男性就业人数为 158.1 万。

从就业行业来看, 农、林、渔业就业人数为 37.2 万, 工业就业人数为 66.7 万, 建筑业就业人数为 17.3 万, 服务业就业人数最多, 为 168.5 万。

#### 【工资水平】

据塞尔维亚国家统计局数据, 2024 年塞尔维亚平均月净收入为 98143 第纳尔, 同比增长 14.11%, 平均月总收入为 135403 第纳尔, 同比增长 14.17%。

从行业来看, 收入最高的是信息通信业, 平均月净收入为 228493 第纳尔, 收入最低的为住宿及餐饮服务业, 平均月净收入为 59915 第纳尔。

从性别来看，男性收入普遍高于女性。从年龄段来看，年龄在 30-34 岁的人群收入最高，平均月净收入为 106621 第纳尔。

表 3-1 2020-2024 塞尔维亚平均月收入

(单位：第纳尔)

年份	2020	2021	2022	2023	2024
月净收入	60073	65864	74933	86007	98143
月总收入	82984	90784	103316	118599	135403

数据来源：塞尔维亚国家统计局

表 3-2 2024 年塞尔维亚各行业平均月收入

(单位：第纳尔)

行业	月净收入	月总收入
农、林、渔业	78086	107731
采矿及采石业	129047	179551
制造业	86372	119147
电力、燃气、蒸汽和空调供应业	120155	167460
供水；污水收集、废物管理及修复行业	84776	117154
建筑业	84843	116569
批发及零售贸易；汽车、摩托车修理行业	82289	113195
运输存储业	84059	115394
住宿及餐饮服务业	59915	82564
信息通信业	228493	312106
金融保险业	143927	199098
房地产业	91038	125336
专业及科学技术行业	125372	172631
行政和支持服务行业	89929	123986
公共行政和国防；强制性社会保障行业	106060	147789
教育业	90443	125430
健康和社会工作行业	97565	135559
艺术、娱乐和休闲业	80876	111333
其他服务业	68225	94892

数据来源：塞尔维亚国家统计局

表 3-3 2024 年塞尔维亚各年龄段人群平均月收入

(单位：第纳尔)

年龄段 (岁)	月净收入			月总收入		
	整体	男性	女性	整体	男性	女性
15-19	63810	65479	60420	87658	90004	82894
20-24	75229	78038	70887	103656	107588	97589
25-29	98944	104473	92021	136819	144342	127400
30-34	106621	115105	95931	147162	158592	132759
35-39	105827	116990	93283	145875	160958	128928
40-44	103905	113836	93940	143214	156640	129742
45-49	100481	109265	92002	138470	150319	127032
50-54	95143	101960	88471	131262	140527	122194
55-59	89526	93532	85600	123662	129043	118387
60-64	91458	92142	90695	126452	127237	125577
65+	91196	91736	89892	125590	126059	124456

数据来源：塞尔维亚国家统计局

据塞国家统计局数据，塞尔维亚 2020 年平均劳动力成本为每小时 816 第纳尔，较 2016 年的 619 第纳尔上涨 31.8%。

### 3.3 在塞中企对塞营商环境的评价

在塞中企普遍认为，当地营商环境具有政策支持力度大、政治层面友好、基础设施项目机会多、地理位置优越、无需签证等显著优势，企业发展良好，前景可期。不容忽视的是，这些企业同时也要面临不同方面带来的困扰或挑战，例如合规要求不断提升、合同透明度不足、环保与社会许可压力增大、高端人才短缺、劳务成本上升以及地缘政治风险等。

针对塞尔维亚的自然环境及基础设施条件，多数受访企业对塞尔维亚的地理位置和自然资源丰富度表示肯定，但对于能源价格以及信息化设施完善程度的评价则略有降低，认为存在进一步提升的空间。

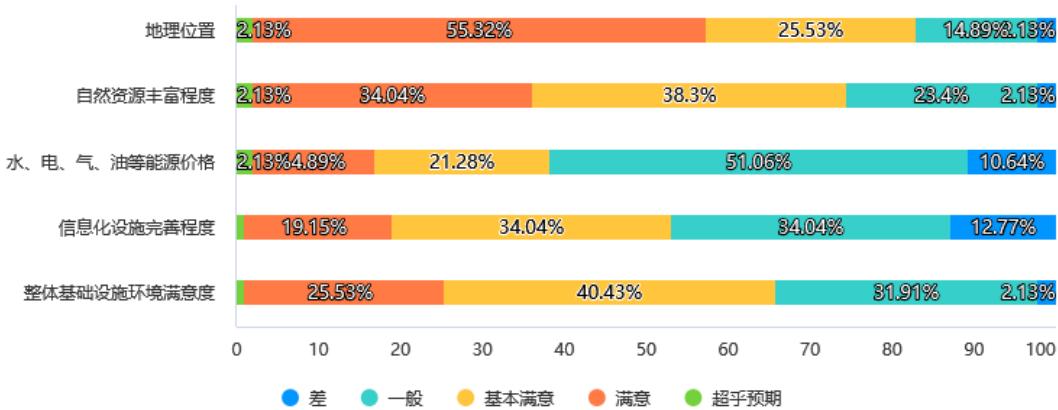


图 3-3 在塞中企对塞尔维亚自然及基础设施环境的评价

对于整体营商环境而言，近半数受访中企认为塞尔维亚过去两年营商环境基本保持不变，约 25% 的企业认为有所恶化，约 21% 的企业则认为营商环境稍有改善。多数企业表示并未在经营过程中遭遇过歧视或不公正对待。

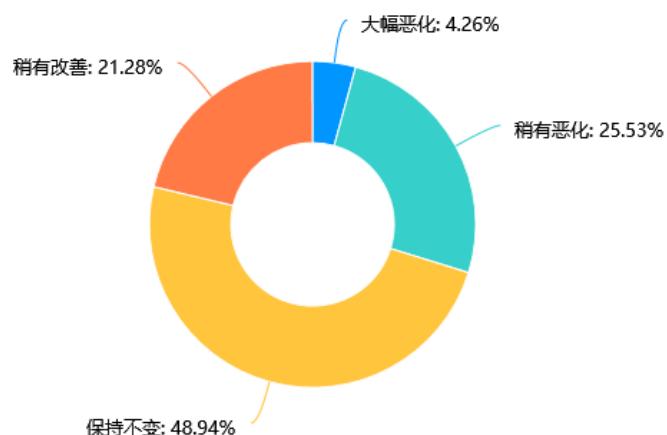


图 3-4 在塞中企对过去两年塞尔维亚营商环境的评价

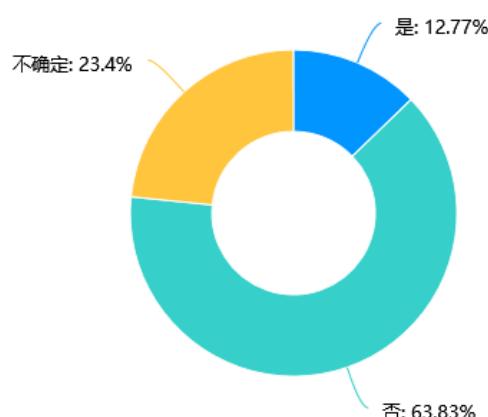


图 3-5 在塞中企经营过程中是否遇到过歧视或不公正对待

在地缘政治层面，虽风险加剧，但仍对中塞长期合作抱有信心。尽管中塞“铁杆友谊”为双边合作奠定了坚实基础，但地缘政治风险仍是在塞中企不可忽视的挑战。科索沃问题的长期存在，加之俄乌冲突后塞尔维亚在平衡欧盟与俄罗斯关系上面临更大压力，可能间接波及中资项目的稳定性。绝大多数受访企业也表示，企业经营在不同程度上受到中塞关系波动的影响，约46%的企业表示十分依赖中塞关系的良好发展。

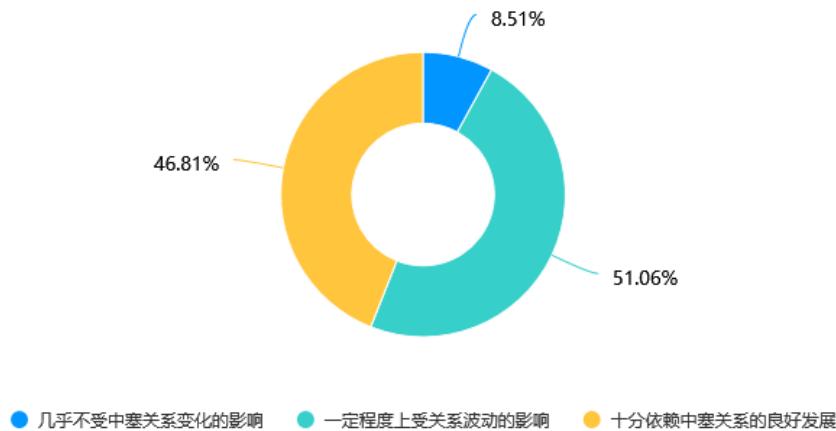


图 3-6 在塞中企如何看待中塞关系对企业经营的影响

在市场风险方面，生产要素成本上升引发担忧。塞尔维亚通胀率受全球能源价格影响持续攀升，2023年通胀水平达近年峰值，推高原材料采购与物流成本，虽然2024年通胀有所放缓，但仍带来不小的压力。多数受访中企认为，塞尔维亚的税收水平、劳动力成本以及土地和不动产成本相对偏高。

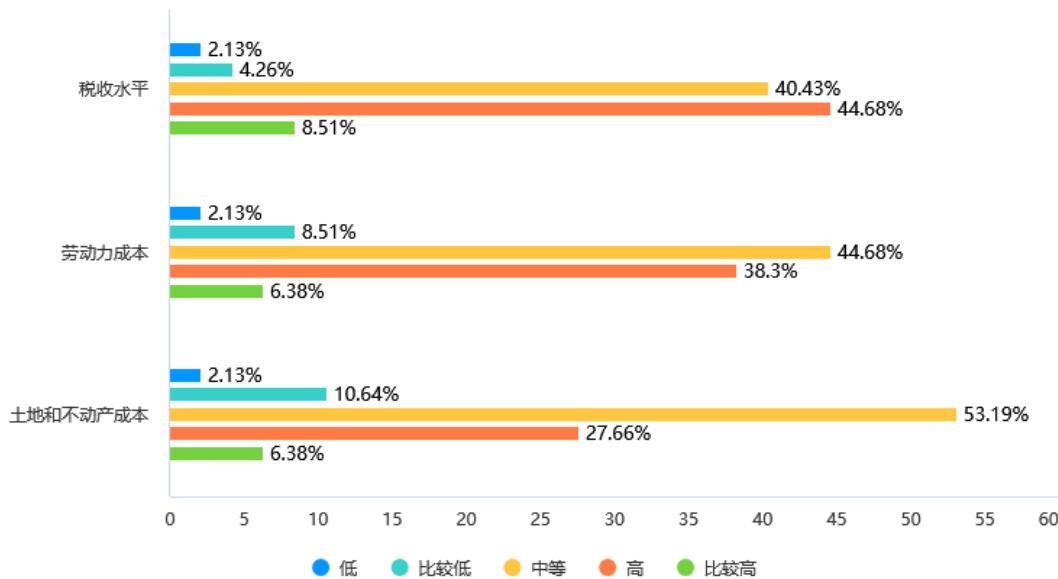


图 3-7 在塞中企对塞尔维亚经济与产业环境的评价

在商业环境方面，受访中企大多认为市场竞争的烈度以及市场准入门槛为中等偏高，市场监督效率基本能达到企业的基本要求。

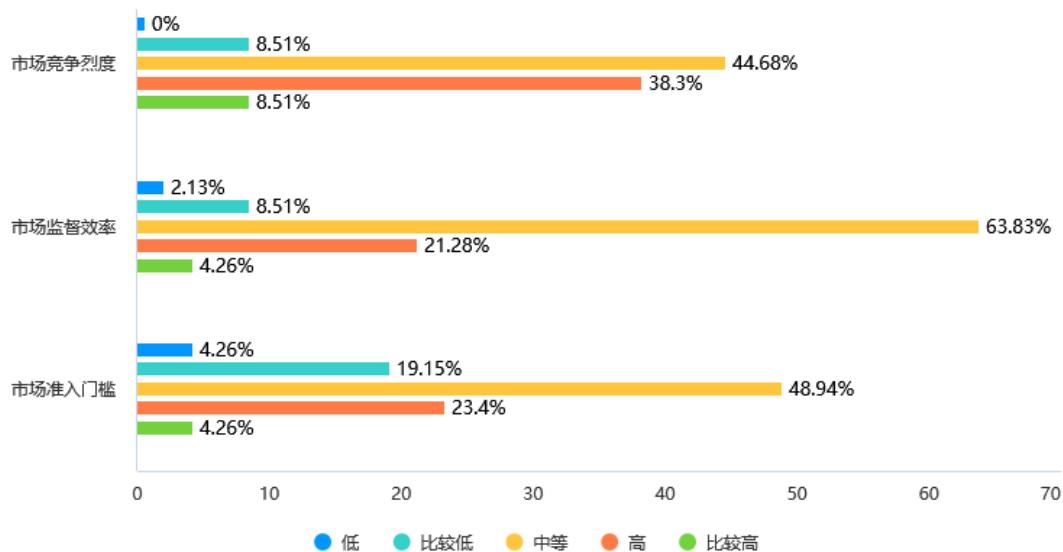


图 3-8 在塞中企对塞尔维亚商业环境的评价

在行政监管方面，效率的低下和审批的不确定性加大了中企的合规成本。自诺维萨德车站坍塌事故发生以来，政府加强了对公共工程的审查，技术团队在施工验收阶段频繁遭遇合规标准动态调整和审批流程反复的困境，直接影响了项目推进效率，也使物流网络的升级受阻。根据调研结果，多数受访中企认为塞尔维亚政府工作效率一般，廉政水平也有待提高，但服务态度基本令人满意。

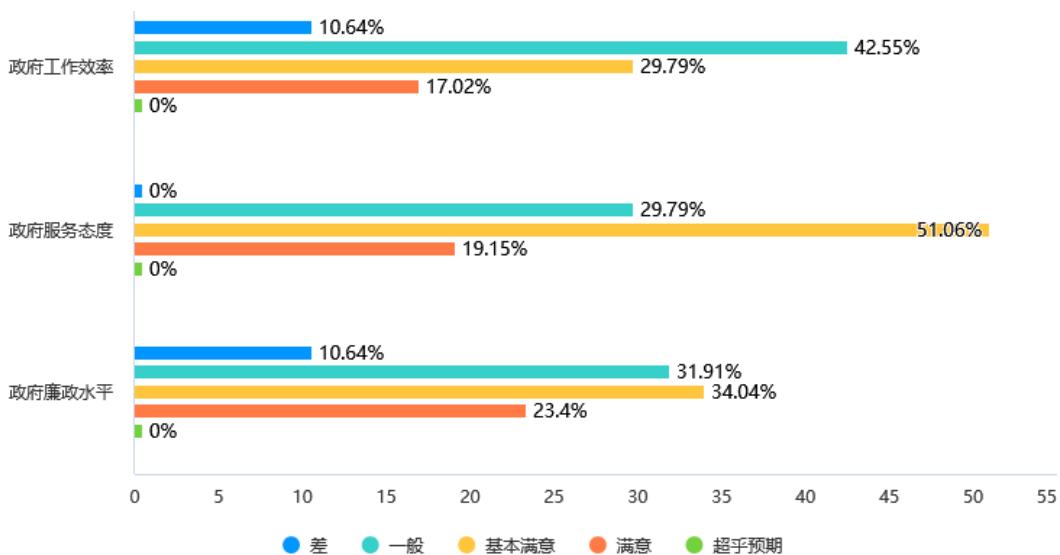


图 3-9 在塞中企对塞尔维亚政府效能的评价

针对塞尔维亚的法制体系，多数企业认为其法律法规的健全程度以及司法体系的公正程度为中等偏上的水平。

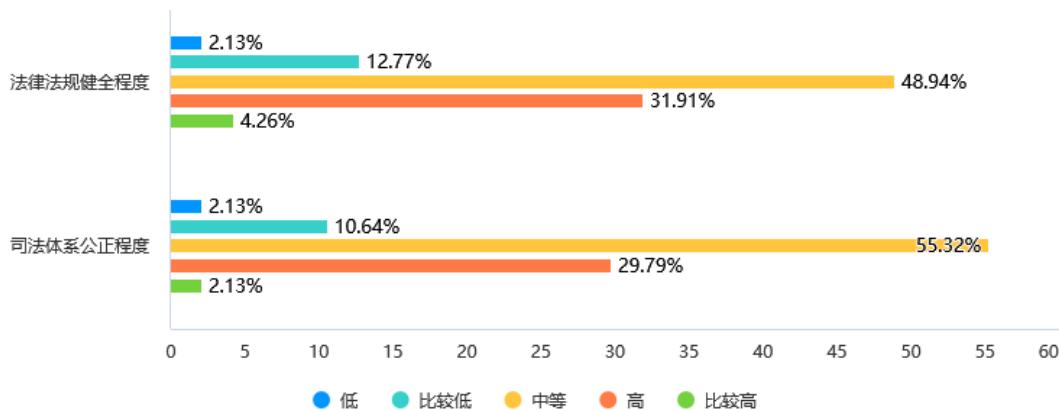


图 3-10 在塞中企对塞尔维亚法制体系的评价

在舆情管控方面，媒体炒作对中企提出了更高的管理要求。由于塞尔维亚政府一向重视中资企业在塞尔维亚的投资建设，中资企业的项目也通常备受当地媒体关注，为传播的数量和质量奠定了良好基础。但是，有塞尔维亚籍的受访员工反馈，由于许多大型项目与政府有合作，民众对政府的负面意见也可能直接转嫁到企业上。例如，企业面临的征地赔偿问题，很多来源于民众对政府的不信任，而非对在塞中企的不信任。对于河钢塞钢和塞紫铜而言，由于这两家企业均是在收购原塞尔维亚国企的基础上成立，许多负面舆情实际上来源于历史遗留的管理机制、环境保护等问题。尽管中方接手后已经做出了极大改善，但一些负面印象已经形成，扭转仍需要时间。此外，由于涉及的利益相关方较多，且常常需要与政府协作，在进行改革和升级时也往往需要较长的流程。

尽管面临多重挑战，大部分在塞中企仍对未来的中塞合作保持坚定信心，并将通过灵活的战略调整和制度适配积极应对风险。

### 3.4 商会对塞营商环境的评价

商会对塞尔维亚宏观营商环境整体持积极态度，但指出近两年政治波动和社会活动对营商环境造成了一定的负面影响。工程承包领域的审批部门因政治局势不确定性而普遍采取保守策略，存在“能不签字则不签字，能延迟则延迟”的现象。同

时，持续的学生运动干扰了国家评审委员会专家的工作效率，导致设计文件审批延误，对项目推进和工程按期完工产生不利影响。

在法律法规与行政审批方面，塞尔维亚通过法律改革和国际合作逐步提升透明度和效率，其税收申报等数字化系统（如电子发票 SEF）有效降低了企业合规成本。然而，行政程序繁琐仍是主要障碍，居住与工作许可审批平均耗时 3 个月，极端情况可达 8 个月；法规执行不一致也削弱了流程的透明度与效率。总体而言，塞尔维亚正积极优化行政体系，但需持续强化执行一致性。

针对塞现行的税收制度，商会表示其总体税收结构简洁、税种不复杂，征管相对清晰，适合企业理解和遵循。相比欧盟平均水平，塞尔维亚税负较低，尤其在公司税方面在东南欧地区具有吸引力。塞采用的税收征管数字化程度较高，通过推行电子发票系统（SEF）有效提高了透明度，提升了企业便利性。近年来，塞还加强了税务稽查和反避税措施，同时完善了跨国税收协定，目前已与包括中国在内的约 60 个国家签署避免双重征税协定，能够较好地避免双重征税。

相比之下，塞的财政补贴与激励措施存在明显短板，如补贴审批周期冗长且手续复杂（如病假补贴需专设银行账户），增值税退税支付周期常因地方财政压力而在 3 个月以上。此外，税收补贴主要针对高新技术与研发、进口等行业，其他行业相关的补贴相对较少。中塞签订的中塞社保互免协定理论上可以为大部分在塞中企节约成本，但在实际执行中较为复杂，且缺少详细的实施细则。

在劳动力市场方面，商会认为塞劳动力具备一定的技能水平，尤其是在制造业、信息技术和服务业方面，其成本竞争力突出，吸引了不少外资企业投资。此外，塞劳动力流动性较高，劳动力市场相对灵活，便于企业进行人员调整和招聘。然而，技能水平差异较大、部分行业人才储备不足、高端产业面临结构性人才缺口等因素也制约了产业升级需求，劳动力水平仍有进一步提升的空间。

展望中长期，商会表示，中资企业在塞发展机遇与挑战并存。机遇主要源于塞尔维亚的战略区位优势、政府对基建及经济发展的政策支持以及能源、制造等领域的投资潜力。挑战则集中在政治与法律环境稳定性、文化管理差异、日益激烈的国际竞争以及基础设施和高端人才储备的不足。企业需制定科学战略，在把握市场前景的同时审慎应对潜在风险。

## 第四章 中资企业在塞经营的主要机遇和挑战

### 4.1 发展机遇

#### 4.1.1 地缘战略优势与市场辐射能力

塞尔维亚地处巴尔干半岛核心位置，是连接中东欧、西欧和地中海地区的重要枢纽。作为“一带一路”倡议在欧洲的重要节点，塞尔维亚的区位优势为中资企业提供了以下机遇。

一是泛欧交通网络接入。塞尔维亚是“中欧陆海快线”的关键一环，匈塞铁路（贝尔格莱德-布达佩斯段）的建成将大幅缩短中国商品经希腊比雷埃夫斯港进入欧洲腹地的运输时间，物流成本预计降低30%。

二是辐射2亿人口市场。塞尔维亚与欧盟、中东欧自由贸易协定（CEFTA）成员国及独联体的多个国家签署自由贸易协定，中资企业在此设厂可享受关税优惠，产品可覆盖周边8个国家市场。

三是塞尔维亚自2012年成为欧盟候选国，若未来完成入盟谈判，中资企业可提前布局符合欧盟标准的生产体系，为进入单一市场奠定基础。

#### 4.1.2 基础设施升级需求

政府优先发展交通基础设施，预算金额大幅增加。塞尔维亚公路网总里程4.5万公里，但公路等级较低，高速公路仅占总里程的2.6%，亟待升级；现有铁路干线总里程4093公里，现代化程度较低。2022年政府在基础设施建设中总投资约为27亿欧元，在2023年预算资金达到36亿欧元。尽管受能源危机影响，用于基建项目的预算缩减380亿第纳尔，但匈塞铁路、E763高速公路等大型项目的预算未减反增，增加金额超过210亿第纳尔。公路、铁路是重点发展领域，港口建设蕴含较多市场机遇。为充分发挥东南欧两大欧洲走廊的十字路口的优势，塞尔维亚政府希望通过发展多式联运将塞打造成西巴尔干的物流中心，道路及港口建设成为发展重点。据Fitch Solutions的统计，2021-2022年，在新增的11个交通行业项目

中，6个项目涉及公路建设，其中投资金额最大的是Corridor XI Project, Pozega (Zlatibor)-Boljare (Jablanica)项目，投资金额为18.8亿美元，占交通项目总金额的38%。新签铁路建设项目4个，其中3个项目为铁路升级改造，1个项目为铁路线修复。2023年，塞尔维亚政府计划修建从首都贝尔格莱德至北马其顿边境的高铁，以提升铁路运营水平。此外，还计划投资5亿欧元改善多瑙河、萨瓦河和蒂萨河的运输基础设施，包括扩建斯梅代雷沃、普拉霍沃等多个港口，并新建巴塔吉尼卡的多式联运码头以及贝尔格莱德新“陆港”，建成后将与该地区最大的海港（主要是塞萨洛尼基、比雷埃夫斯、里耶卡和康斯坦兹）进行物流连接。

从中塞合作建设项目看，中资企业参与承建的贝尔格莱德绕城公路项目S5标段、匈塞铁路塞尔维亚境内段、塞尔维亚E763高速公路普瑞利纳-波热加段等均已开通运营。2022年，中资新签项目主要为公路、铁路和港口项目，其中E763高速公路波热加-杜加波亚那段项目、诺维萨德-鲁马快速路项目、乌日策绕城公路项目和诺维萨德跨多瑙河四桥及连接线项目均已开工。随着中塞两国全面战略合作伙伴关系不断深化，两国在交通基础设施领域的合作空间将进一步扩大。

#### 4.1.3 数字化转型蕴含较大合作机遇

大力推动数字化转型，新兴产业展现强大发展潜力。塞政府十分重视发展网络和移动通信服务，整体发展水平在巴尔干地区处于领先地位，2023年其通信市场总收入约为23.7亿美元，同比增长19.8%。塞尔维亚在电子政务、教育和创新基础设施、科技园和创业中心建设等方面投资较大。2023年2月，塞国建设、运输和基础设施部与塞尔维亚电信达成合作协议，政府将投资36亿欧元为相关基础设施项目提供数字化解决方案。未来，塞政府将重点发展人工智能、生物技术和生物医学、智慧城市等领域，相关市场将有较大发展空间。

营商环境进一步改善。塞尔维亚政府先后制定《塞尔维亚数字智能2020-2024年战略发展规划》《塞尔维亚2021-2026年信息社会和信息安全发展战略》，推动数字经济的快速发展。同时，积极完善信息通讯产业法律法规，推动实施电子商务、电子政务、电子财会、电子健康等智能信息化计划，并进一步向国外投资者开放了数字电视、有线和无线宽带网络基础设施等信息通讯市场，以吸引更多外商投资。中国数字技术全球领先，未来随着相关政策不断推动，数字化转型相关领域将成为双方合作重点领域。

#### 4.1.4 政府积极推动可再生能源发展

行业发展基本保持稳定, 非水可再生能源发展较快。根据 Fitch Solutions 统计, 2022 年塞尔维亚总发电量为 34.7TWh, 其中, 火电发电量增长 1.9%, 但受气候干旱影响, 水力发电量下降 5%, 水电装机容量下降 20%。为维持居民正常电力供应, 2022 年塞尔维亚电力净进口 1.2TWh。2023 年塞尔维亚总发电量为 35.5TWh, 同比增加 2.2%, 其中, 火电发电量占 65.6%, 水电占 29.6%, 非水可再生能源同比增加 54.4%。从装机容量来看, 2023 年塞尔维亚总装机容量同比增加 4.6%, 其中, 非水可再生能源装机容量同比增加 41.5%。

政府重视风能和太阳能的发展, 可再生能源发展未来前景广阔。2021 年, 塞尔维亚通过《可再生能源利用法》, 并制定了《2022-2024 年经济改革计划草案》, 明确将加大风能和太阳能的装机容量, 计划到 2040 年绿色能源占比达到 40%、2050 年弃用煤电。

为促进可再生能源发展, 政府也在逐步加大投资, 并积极赢取多边机构资金支持。2021 年, 塞尔维亚将用于可再生能源的生产补贴费用提高了 5 倍; 2022 年 3 月, 获得世界银行 1 亿美元等值贷款用于促进绿色经济发展; 2023 年 1 月, 欧盟宣布将投资 2.63 亿欧元助力塞尔维亚 7 个绿色经济项目建设。从项目建设角度看, 根据世界银行 PPI 数据库的统计, 2022 年该国电力行业新增私人投资风电项目 Kula 2 wind farm, 投资金额为 1846 万美元。塞尔维亚国家电力公司 (EPS) 的科斯托拉茨 66 兆瓦的风电场项目正处于建设阶段, 后续计划在同一地区修建两座 500 兆瓦的风电场以及 10 兆瓦左右的小型光伏电站。

## 4.2 面临的挑战

中企在塞尔维亚面临的挑战既涉及塞尔维亚本国营商环境的客观缺陷, 也暴露了中企在海外经营中“重硬实力、轻软实力”“重短期收益、轻长期布局”的思维及运营模式。

#### 4.2.1 铁路维护隐患与舆论风险

中资企业在塞承建的铁路项目 (如匈塞铁路) 虽在建设阶段取得显著进展, 但建成后的长期维护机制缺失已引发隐忧。塞尔维亚铁路系统普遍存在养护资金不足、

技术标准滞后、安全意识淡薄等问题，部分已通车路段因维护不及时导致设备老化、轨道沉降等安全隐患。以 2024 年诺维萨德火车站坍塌事件为例，经调查证明事故与中企无关，但最初公众舆论易将矛头指向“中国建造质量”。为规避声誉风险，部分中企在项目移交后仍被迫介入后期维护，甚至主动安装实时监测设备，以便在事故发生时第一时间取证自证清白。这种“建管分离”模式下，企业需额外承担非合同义务的隐性成本，且可能长期被卷入东道国基础设施管理不善引发的舆论漩涡。

#### 4.2.2 技术人才断层与人力成本困境

塞尔维亚本土工程师群体的结构性短缺，已成为制约中资项目落地效率的瓶颈。尽管塞国高等教育普及率较高，但工程类专业培养体系与产业需求脱节，机械、电气、自动化等领域的高级技术人才储备不足。许多优秀工程师受中欧及西欧高薪吸引外流，剩余劳动力中具备双语能力（塞语 + 英语）且熟悉国际工程标准者甚少。

随着塞尔维亚经济的发展和外资的涌入，劳动力市场也发生了显著变化。与几年前相比，塞尔维亚的人力成本已不再像过去那样具有明显的优势。熟练工人和专业技术人员的工资水平普遍上涨，这使得中资企业在招聘和留住人才方面面临更大的竞争。一方面，当地居民对薪资福利的期望值提高；另一方面，欧洲其他国家对劳动力的吸引力也使得塞尔维亚的优秀人才面临“外流”的可能。

#### 4.2.3 非正式关系网络下的腐败成本

塞尔维亚商业环境中根深蒂固的“灰色规则”，迫使在塞中企不得不调整传统的合规经营策略。尽管塞政府表面推行公开招标制度，但在能源、交通等关键领域，项目最终归属往往取决于企业与当地权力集团的非正式关系。隐性规则不仅抬高了交易成本，更使企业面临国际反腐败法的追责风险。部分中企为规避风险，选择与本地寡头企业合资，实则将腐败成本转嫁为股权让渡。

#### 4.2.4 民生项目缺失与投资功利性局限

中资企业在塞布局集中于大型基建、能源和制造业，而对学校、医院、社区改造等“小而美”的民生项目兴趣寥寥，这一现象折射出海外投资的深层逻辑矛盾。从商业角度看，民生项目普遍存在投资周期长、回报率低、支付保障弱等缺陷，难以满足国企考核中“短期见效”的盈利要求。功利性导向虽符合企业理性，却错失了通过民生工程提升本地民众好感、积累社会资本的战略机遇。

#### 4.2.5 文化差异带来的“软成本”

文化差异是在塞中企在经营中面临的普遍且深层次的挑战之一。这种差异不仅体现在语言、习俗等显性层面，更渗透于思维模式、价值观和商业伦理等隐性层面，对企业的日常运营、员工管理和市场拓展产生潜移默化的影响。沟通方式方面，中国文化倾向于含蓄、间接意向的沟通，注重言外之意的理解；而塞国文化则更加直接和开放，人们习惯于表达自己的观点和需求。这种差异在商务谈判、内部会议和日常交流中极易引发误解。时间观念和工作节奏方面，中国企业普遍以效率至上，强调快速决策和执行，加班加点被视为常态；塞国则更注重工作与生活的平衡，有深刻的时间规划意识，严格遵守工作时间，对加班普遍持保留态度。奉献和信任建立方式方面，塞尔维亚的契约精神和规则意识非常突出，信任更多地建立在专业能力、诚信和契约精神之上；中资企业在进入塞尔维亚市场时，如果仍然沿用国内的模式，可能会发现效果不佳，甚至适得其反。未能充分和尊重当地的商业文化，可能导致企业在招募人才、选择合作伙伴以及与政府部门打交道时遭遇阻碍。

#### 4.2.6 电费飙升，经营成本水涨船高

塞尔维亚的电价近年来呈现上涨趋势，这对于从事制造业和重工业能源密集型产业的企业来说，无疑是一大负担。电费作为生产成本的重要组成部分，其上涨直接导致企业运营成本的增加。电价上涨与全球能源价格波动、塞尔维亚国内电力基础设施投资需求以及环保政策等因素有关。对于依赖大量电力进行生产的中企而言，这不仅侵蚀了利润空间，也使得企业在制定长期发展战略时面临更多不确定性。

#### 4.2.7 市场竞争的“硬挑战”

在许多关键行业，在塞中企面临着来自欧洲、美国和本土企业的竞争。这种竞争不仅体现在产品质量和价格上，更延伸到技术创新、品牌影响力、市场营销策略以及客户服务等多个方面。长期以来，西欧和北美企业在塞尔维亚市场深耕细作，积累了极高的品牌认知度、广泛的销售网络和稳定的客户群体。这些企业通常拥有先进的技术、成熟的管理经验和严格的质量标准，其产品和服务在当地消费者心中拥有同样的信任度。本土企业对当地市场需求、消费者偏好和法规环境有着深刻的理解。他们通常拥有更灵活的运营机制、更快的决策速度，并且与当地政府、供应商和分销商建立了紧密联系。中资企业在进入市场时，如果不能充分了解当地市场

的颗粒化特征和精细化需求，贸然采取“大而全”的策略，可能会遭遇水土不服。

#### 4.2.8 法律合规的“隐性成本”

对塞法律体系缺乏了解，是中资企业在当地经营过程中经常遭遇的“暗礁”。塞尔维亚虽然对外资持开放态度，但其公司法、外汇管理法、投资法等对外国投资者的公司形式、注册流程、资本金要求、利润汇出等方面都有明确规定。例如，在边境并购中，如果未能充分进行法律尽职调查，可能导致收购后发现潜在的双边、税务或环境风险。塞国劳工法制度相对完善和严格，对职工的工资、解雇、工作时间、工资福利、社会保障以及工会权利等方面都有详细规定。税收制度具有复杂性。税收的会计体系包括企业所得税、税收、个人所得税、社会保障费等税收种类，其征税方式、申报方式和优惠政策与中国存在显着差异。合同法和商业纠纷解决也是需要重点关注的领域。塞尔维亚的合同法对合同的订购、履行、变更和解除机制有明确规定。在商业往来中，中资企业可能因对合同条款理解不清、合同履行不规范或对违约责任认识不足而出现纠纷。同时，对当地的司法程序、仲裁机制以及积分执行等缺乏了解，可能导致企业在法律纠纷时出现难以有效维护自身合法权益的情况。

#### 4.2.9 政治局势的“不确定性风险”

塞尔维亚政治局势近年来相对稳定，但其历史遗留问题尚未彻底解决，地区紧张局势时有升级可能，使得政局成为中资企业在当地经营面临的一个不可忽视的风险。虽然大规模冲突的可能性较低，但局部冲突或政治对抗可能导致边境管制收紧、物流受阻、人员流动频繁，甚至影响企业供应链的稳定性。地缘政治的紧张局势可能引发对特定国家投资的政治审查或安全顾虑，从而对中资企业在当地的运营产生严重影响。改革政府的政策导向，尤其是对外资的政策，可能受到政府政策环境变化的影响。换届、政党轮替或国际压力都可能导致投资政策、税收政策、产业政策的调整。此外，与特定国家关系的政治博弈也可能影响在塞中企。塞在国际政治中采取平衡策略，将中国、俄罗斯、欧盟和美国视作外交的“四大支柱”。然而，某些国际事件或地缘政治博弈可能影响其在不同国家之间的立场逻辑，从而间接影响在塞中企的运营环境。

## 4.3 应对措施

在塞尔维亚开展投资、贸易、承包工程和劳务合作的过程中，要特别注意事前调查、分析、评估相关风险，事中做好风险规避和管理工作，切实保障自身利益，包括对项目或贸易客户及相关方的资信调查和评估，对项目所在地的政治风险和商业风险分析和规避，对项目本身实施的可行性分析等。企业应积极利用保险、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，以及银行的保理业务和福费廷业务，各类担保业务（政府担保、商业担保、保函）等。

### 4.3.1 重视劳工权利

中国和塞尔维亚尚未签署劳务合作领域的相关协议。塞尔维亚《外国公民就业法》对境内外国公民就业的要求和程序进行了规定。在取得工作居留许可后，外国公民方可合法就业，否则会被罚款。从事劳务外派的中国企业在塞尔维亚开展劳务合作需注意，塞尔维亚失业率较高，对外来劳务限制较为严格，取得工作居留许可的审批程序较复杂，建议聘请当地律师协助办理相关手续。同时，塞劳动法律法规比较严格，用工制度及劳动保障要求较高，在职业安全与健康、就业与失业保险、养老与伤残、强制社会保险、罢工、劳动纠纷等方面有很多法律规定。企业需要了解当地法律法规和文化背景，与雇主单位保持沟通，减少语言障碍及文化差异导致的误解和摩擦。塞尔维亚生活节奏较慢，对生产条件、劳工权利、劳动法律等较重视，工人权利意识较强。企业应充分认识工作文化的不同，注意工作纪律、加班等容易引发关注的事项。此外，在雇用第三国劳工时，需关注塞当地法律和国际劳工组织标准，注意选用具有资质的劳务公司，尤其是当地劳务公司，要加强外籍劳工管理，注重外籍劳工相关权益保障。

### 4.3.2 客观评估投资环境

塞尔维亚政府对重点产业和地区进行了投资规划，通常会对重点投资项目给予扶持和优惠政策倾斜。因此，中国企业到塞尔维亚投资应选好投资类型和投资领域，优先考虑当地政府规划和鼓励的投资项目，利用优惠政策，争取较好的投资环境。

同时，要适应法律环境的复杂性。2014年1月，塞尔维亚入盟谈判正式启动。投资者应注意当地法律法规的转换、衔接问题，密切关注塞政府出台的临时性政策和决定，同时加强对欧盟相关法规的研究，提前做好应对塞尔维亚法律法规调整的方案。



图 4-1 塞紫铜员工指导本地学生制作中秋月饼

图片来源：塞尔维亚中资企业 2023 年度可持续发展报告

### 4.3.3 有效控制成本

塞尔维亚的社会福利捐税比重较大，外资纳税抵免等手续较为繁杂。在征税或减免优惠方面，地方政府与中央政府在某些项目上的做法有所不同，如土地的有偿使用或无偿使用等，应注意认真核算好税负成本。工资成本方面，塞尔维亚从业人员工资中所包含的社保基金比例较大，需要按期缴纳，且当地技术型劳务工资较高，应注意有效核算工资成本。

### 4.3.4 重视环境保护

塞尔维亚正不断颁布和修订环保法规，全面完善环保法律体系，加强对环境保护的监管、执法和惩处力度，而塞尔维亚的环保基础设施水平较低，短期内难以达

到欧盟环保标准。企业应严格遵守相关法律法规，谨慎处理投资的环境影响评估、总投资中的环保设施建设、运营中的环境保护控制等问题。同时，还应关注与工会、公共组织、社区、媒体的关系，增强信息透明度，积极与利益相关者协商，履行社会责任。

#### 4.3.5 选好经营方式

近年来，传统 EPC 模式对塞方的吸引力有所下降。未来中国企业在塞跟踪和建设大型基础设施项目，可优先考虑采取公私合营、特许经营等方式，或者在融资模式上进行突破创新。在塞尔维亚实施工程项目需要依法在当地注册公司，并取得当地建设许可和施工许可等准证及批文等，所用工程技术人员和监理等须具备当地法律规定的资质资格，工程设计须符合当地标准和规范。塞尔维亚为解决失业问题，鼓励外商雇用当地人员，并提供相应财政补贴。因此，中国企业在塞施工可开展属地招聘，多雇佣当地技术和业务人员，并进行岗位培训，实行本地化经营。

#### 4.3.6 加强风险管控

中资企业在塞开展业务时，面临法律法规更新和修改频繁、新旧规则之间衔接不畅、透明度不高、缺少实施细则等现象，企业应加强对塞政策与法律法规风险研究，同时合理管控商业、技术、生态与环保等方面的风险。



图 4-2 中国路桥开展消防演习

图片来源：塞尔维亚中资企业 2023 年度可持续发展报告

## 第五章 中资企业在塞投资经营相关诉求和建议

### 5.1 在塞中企对塞政府的期待和建议

#### 5.1.1 内外部环境变化

塞尔维亚国内近年来频繁出现的抗议活动，是多重社会矛盾累积的结果。这些抗议主要集中在政治透明度、环境问题等领域，反映出民众对政府治理能力的质疑和对未来发展的焦虑。

塞尔维亚反对党和社会团体多次指责执政党通过控制媒体、操纵选举程序等方式巩固权力。2024年11月1日，诺维萨德车站的檐篷突然坍塌，导致15人死亡，另有2人受伤。这场灾难引发全国对公共基础设施安全性的广泛关切，许多人质疑政府在建设与维护方面的监督机制是否到位。当局随后启动调查，但由于缺乏明确的问责机制，社会不满情绪持续升高，已经从最初对公共设施安全问题担忧演变成对政治腐败的不满。

环境议题成为塞尔维亚国内抗议的重要导火索。2021年至2022年，针对外资锂矿开采项目的抗议活动席卷全国。以力拓集团在贾达尔河谷的锂矿项目为例，环保组织与当地居民认为该项目将严重破坏生态系统和水资源，并质疑政府在未充分征求民意的情况下快速推进审批。抗议者打出“保卫土地”的口号，通过封锁道路、联名请愿等方式施压，最终迫使政府暂停项目。此类运动显示出塞尔维亚社会对可持续发展的高度关注，同时也揭示外资项目与本土利益之间的潜在冲突。

面对抗议浪潮，塞政府的应对策略呈现两极化特征。一方面，通过部分让步缓解短期压力；另一方面，对示威活动采取强硬姿态，包括限制集会自由、起诉抗议领袖等。这种“软硬兼施”的手段虽能暂时控制局势，却未能从根本上解决社会割裂。政府对独立媒体的打压和司法系统的政治化倾向，进一步激化了反对派与执政精英的对立。长期来看，若缺乏有效的社会对话机制，塞尔维亚的政治极化可能加

剧，甚至影响其加入欧盟的进程。

国际环境方面，塞尔维亚地处巴尔干半岛腹地，历史上便是东西方势力交汇的前沿。当前，其外部环境受到欧盟东扩、俄乌冲突、西巴尔干地区动荡和大国竞争的多重影响，外交政策面临严峻考验。

塞尔维亚的欧盟成员国资格谈判已持续十余年，但进展缓慢。欧盟将“与科索沃关系正常化”作为核心前提，要求塞尔维亚承认科索沃的实质独立地位。然而，科索沃问题在塞尔维亚国内被视为国家主权与领土完整的核心议题，任何让步都可能引发政治地震。

塞尔维亚与俄罗斯在历史、宗教和能源领域关系密切，俄乌冲突爆发后，塞拒绝跟随欧盟对俄制裁。这一立场虽维护了与俄罗斯的传统外交纽带，但也导致与欧盟关系紧张。欧盟多次警告塞尔维亚需在“欧洲道路与亲俄政策”之间明确选择，与此同时，俄罗斯通过能源合作、媒体宣传和科索沃问题上的外交支持，强化对塞尔维亚的渗透。塞“平衡外交”在短期内或许可行，但随着俄乌冲突长期化，其政策空间可能被压缩，被迫面临更严苛的地缘站队压力。

塞尔维亚周边国家及地区（波黑、科索沃、北马其顿等）的政治动荡与经济疲软对其安全环境构成直接威胁，而巴尔干地区在安全格局上呈现出以克罗地亚、阿尔巴尼亚、科索沃与塞尔维亚、匈牙利军事合作为依托的两大阵营对峙趋势，进一步加剧了地区的不稳定性。波黑塞族共和国的分离主义倾向持续加剧，其领导人多次威胁退出波黑联邦，波黑面临近三十年来最严重的危机，2025年5月法德出台处理波黑问题的“非正式文件”，在塞掀起一场安全风暴。若局势失控，可能引发连锁反应，刺激塞国内的民族主义情绪。科索沃与塞的边境摩擦、北马其顿的族群矛盾等问题，均可能演变为区域性危机。

塞尔维亚的国内抗议与周边地缘政治挑战并非孤立存在，而是深度交织。国内政治的不稳定可能削弱其应对外部压力的能力，社会分裂可能使政府在与科索沃谈判时更趋保守；而外部环境的恶化可能进一步激化国内民族主义情绪，形成恶性循环。与此同时，塞尔维亚的“东西方平衡术”“四大支柱外交”在短期内仍可能维持，但大国竞争升级和地区安全局势的脆弱性，将不断考验其政策灵活性。未来，塞尔维亚能否通过内部改革缓解社会矛盾，同时在外交上找到可持续的多元合作路径，将决定其在中东欧地缘格局中的最终定位。

### 5.1.2 中资企业对塞政府的期待和建议

基于在塞尔维亚的经营实践，在塞中企希望塞尔维亚政府能够进一步优化营商环境，并在以下几个方面采取针对性措施，提升外资企业的信心和长期投资意愿。

一是简化行政审批流程，提高政策执行透明度。中企普遍期待塞政府能够进一步整合外资项目审批的部门职能，减少重复提交材料的环节，并明确审批时限。例如，针对大型投资项目设立“一站式”服务窗口，由专职团队协调环保、土地、税务等部门的审批流程。建议通过立法或发布指南的形式，统一地方政府的政策执行标准，避免因地区差异导致企业额外成本增加。在政策透明度方面，希望政府能够定期以多语言更新外资相关法规，并通过官方渠道发布典型案例解读，帮助企业更高效地理解合规要求。

二是加强基础设施建设的统筹规划。建议塞尔维亚政府优先推进交通、能源和数字基础设施的升级。交通领域，加快泛欧走廊沿线支线公路、铁路的连接性建设，完善港口与内陆物流枢纽的衔接；能源领域，支持可再生能源项目的并网配套，并优化电网稳定性以保障工业用电需求；数字化领域，扩大高速互联网覆盖范围，推动5G网络商用化进程，为企业数字化转型提供基础支持。

三是加大劳动力技能培训的投入。针对技术工人短缺问题，建议塞政府与企业合作开展定向培训计划。在职业学校中增设智能制造、绿色能源等专业课程，或设立专项基金鼓励企业为当地员工提供技能认证培训。同时，建议优化外籍技术人员的工作许可审批流程，在关键领域允许企业快速引入急需人才。

四是深化与欧盟的法律体系对接。塞尔维亚作为欧盟候选国，其法律体系与欧盟标准的兼容性对中国企业的长期规划至关重要。中企期待塞政府在商业法、环保法、知识产权保护等领域加快与欧盟法规的衔接，特别是在企业并购、跨境争端解决、碳排放标准等方面明确过渡期安排。另外，建议加强司法系统的专业性和独立性，设立专门处理国际商事纠纷的法庭，并推广仲裁机制的应用，以增强外资企业对法律环境的信任。

五是优化外资企业与本地社区的关系。建议塞政府搭建更有效的外资企业与当地社区沟通平台，定期举办投资说明会、文化融合活动等，减少因信息不对称导致的误解。在环保、劳工权益等敏感领域，建议政府为企业提供社会责任履行指南，并建立第三方评估机制，帮助外资项目获得社区支持。可通过媒体宣传中国投资对

当地就业和经济发展的贡献，进一步巩固两国合作的民意基础。

六是强化双边合作机制。中国企业建议塞尔维亚政府充分利用中塞两国高层互动频繁的优势，进一步落实双边合作协议。例如，在“一带一路”框架下，共同制定重点领域的合作规划，推动标准互认（如工程标准、产品质量认证）；在中塞自贸协定中纳入更多服务贸易和数字贸易条款。此外，建议设立常设性的中塞商务理事会，由两国企业和政府代表共同参与，及时解决投资中的具体问题。面对2025年以来反华舆论战在欧洲地区明显升温的现实，中企与塞政府应更有意识地强化“命运共同体”叙事，通过讲好“共同发展”“互利共赢”“互信安全”的故事，提升公众舆论对中塞合作的理解与接受度。推动中塞双方在媒体、智库、高校等多层面加强人文交流与议程协同，设立中塞联合传播平台，发布权威信息、应对误读偏见；并以本地化为导向，强调中国投资对塞尔维亚就业、税收、技术提升等具体贡献，从而阻断负面标签的传播。强化软实力布局和价值话语表达有助于中企在当前复杂国际舆论环境下构建更稳定的外部发展生态。



图5-1 中塞青年友好交流会活动现场

图片来源：塞尔维亚中资企业2023年度可持续发展报告

## 5.2 中资企业期待商会采取的经营支持行动

塞尔维亚中资企业商会（以下简称“商会”）于2021年11月24日正式在塞尔维亚注册成立。在塞中企普遍期待商会在经营支持方面发挥更为系统化、专业化的桥梁作用，以帮助企业在当地市场稳健发展。作为连接中塞两国经贸合作的重要纽带，商会的核心职能在于整合资源、搭建平台、化解风险，并为企业提供精准务实的服务。从当前在塞中企的实际情况来看，其需求主要集中在以下领域。

一是强化政策与法律支持，协助企业应对合规挑战。塞尔维亚作为欧洲东南部的转型经济体，其法律法规体系与欧盟标准逐步接轨，但部分领域仍存在政策调整频繁、执行口径不统一的情况。在劳动法、税收政策、环保标准、外资准入等领域，企业常面临信息滞后或解读偏差的问题。商会可通过建立常态化的政策解读机制，定期组织法律讲座、发布合规指引手册，并邀请当地法律专家与企业面对面沟通。针对中企广泛参与的特定行业，商会可定制专题培训，帮助企业理解招标法规、本地化用工比例、跨境资金流动等关键政策。对于中资企业在合同纠纷、行政许可等环节的个案问题，商会可发挥协调作用，协助对接塞经济部、税务局等职能部门，推动问题高效解决。

二是市场信息共享与资源对接。塞尔维亚市场规模有限，但作为连接欧盟、中东欧及巴尔干地区的重要节点，其区位优势显著。企业希望商会能够构建动态信息平台，系统梳理塞及周边国家的产业政策、市场需求、竞争格局和潜在合作伙伴。商会可通过行业研讨会、企业对接会等形式，促进中资企业与塞方行业协会、本土企业的交流，推动产业链互补合作。对于中小型企业，商会可提供“市场进入诊断”服务，帮助其评估目标领域的可行性。

三是跨文化管理与人才本土化。中企普遍意识到，要在塞实现长期发展，必须深度融入当地社会，但文化差异导致的沟通障碍、管理理念冲突仍较突出。商会可发挥平台作用，组织跨文化管理培训课程，内容涵盖塞尔维亚商业礼仪、工会谈判技巧、员工激励方式等实操内容。针对语言壁垒，商会可联合当地高校建立中文人才库，为企业推荐精通中塞双语的专业人才。推动在塞中企与诺维萨德大学、贝尔格莱德经济学院等机构合作，设立实习项目，既能培养属地化团队，也有助于提升企业在当地的社会形象。



图 5-2 中塞方带徒师傅培训

图片来源：塞尔维亚中资企业 2023 年度可持续发展报告

四是政府关系与公共关系维护。在塞中企期待商会建立与塞尔维亚中央政府、地方政府及监管机构的常态化对话机制，及时传递企业诉求。协助企业构建危机应对机制，当遭遇媒体误解或舆情风险时，商会可联合当地公关公司、主流媒体及时澄清事实，维护在塞中企整体声誉。塞社会对中资项目的环保标准、社区影响日益敏感，商会可牵头制定《中资企业社会责任指南》，引导企业定期发布可持续发展报告，通过参与社区公益、文化遗产保护等活动增强民意基础。

五是技术创新与合作。塞尔维亚在信息技术、生物医药等领域具有一定科研基础，但产学研转化能力较弱。商会可推动中资高科技企业与塞方科研机构建立联合实验室，申请欧盟“地平线计划”或塞尔维亚科研专项基金。商会可组织数字化转型专题交流，分享中国在电子商务、智慧城市等领域的经验，助力塞尔维亚数字经济发展，同时为中企开拓新业务场景。

六是加强战略协同，提升行业整体议价能力。针对中企间可能存在的同质化竞争问题，商会可通过制定行业自律公约、建立信息共享机制等方式避免恶性竞争。在重大基础设施项目投标中，商会可协调设计、施工、设备供应等产业链企业形成联合体，增强综合竞争力。面对欧盟技术壁垒或第三方竞争压力，商会需及时预警贸易保护措施动向，组织企业共同应对反倾销调查等贸易争端。

总体而言，商会的支持行动需紧扣“精准化、平台化、长效化”原则，既要解决企业眼前的经营痛点，也要着眼长远构建中塞经贸合作的生态系统。通过强化政策导航、资源整合、风险缓冲、文化融合等多维服务，商会将成为中企在塞实现可持续发展的重要依托，进而推动两国经贸合作向更高质量迈进。

## 第六章 塞尔维亚投资环境和投资政策的变化趋势 以及新的挑战和机遇

### 6.1 投资环境与政策的变化趋势及挑战

近年来，中国企业在塞尔维亚的投资呈现显著增长趋势。塞政府正逐步将投资政策重心从单纯吸引劳动密集型产业，转向鼓励高附加值、技术密集型和绿色产业。计划在塞设立研发中心、智能制造或新能源项目的中资企业将获得更大力度的政策支持和更优惠的激励措施。同时，政府对环境保护和可持续发展的重视程度提升，绿色项目和环保技术将更受欢迎，与中资企业在环保技术和新能源领域的优势不谋而合。但未来中企仍面临一系列复杂的外部挑战。这些挑战并非孤立存在，而是与塞尔维亚所处的区域环境、国际政治经济格局以及中塞双边关系的动态演变密切相关。

塞尔维亚地处巴尔干半岛这一传统地缘政治敏感区域，欧盟候选国和非北约成员的身份使其长期处于大国势力交汇的漩涡之中。中国企业在塞投资可能面临多重地缘政治压力。一方面，塞与俄罗斯的传统友好关系可能引发欧盟对中俄在巴尔干地区“战略协同”的猜忌，进而影响中企在欧盟市场的拓展；另一方面，塞在科索沃问题上的立场可能引发区域局势波动，导致投资项目面临不可预见的政治风险。科索沃与塞尔维亚的持续紧张关系若升级，可能直接威胁到中国企业在塞南部地区的交通或能源项目。

尽管塞尔维亚尚未加入欧盟，但其作为候选国需逐步实现与欧盟法律体系的全面接轨。这一进程对中企意味着双重挑战。其一，塞尔维亚为满足欧盟准入条件可能频繁调整国内法规，导致中企已签约项目的合规成本陡增。在环保方面，欧盟在工业排放领域的法规逐步引入可能迫使中资钢铁、能源企业追加数千万欧元技术改造投入。其二，欧盟针对外资审查的法律法规虽不直接适用于塞尔维亚，但欧盟可能通过政治压力间接影响塞政府对中国关键领域投资的审批倾向。塞尔维亚本土法

律体系仍存在执法标准模糊、地方保护主义等问题，中企可能面临“法律条文欧洲化”与“执法实践本土化”之间的矛盾。

塞尔维亚在转型过程中形成的特殊社会结构，使中企需应对非制度性挑战。首先，工会组织在关键产业领域具有强大动员能力，中国投资者若照搬国内管理方式，可能引发劳资纠纷。其次，地方政治势力与行业寡头的利益网络可能形成隐形投资壁垒，特别是在基建、能源等特许经营领域，中企需平衡中央与地方政府、本土企业与外资财团之间的复杂关系。塞尔维亚媒体受西方影响较大，对中资项目的环境和社会影响保持高度关注，任何环保争议或文化冲突都可能被放大为“中国威胁论”的舆论事件。

尽管塞尔维亚政府将吸引外资作为经济发展重点，但其基础设施和产业基础仍存在明显短板。多瑙河航运能力受水文条件和船闸设施限制，铁路网络现代化改造滞后导致中欧陆海快线等项目的预期效益难以充分释放。在制造业领域，本地供应商难以满足在塞中企的零部件配套需求，部分原材料仍需从欧盟国家进口，削弱成本优势的同时也使供应链易受欧盟贸易政策影响。塞尔维亚能源结构仍依赖燃煤电厂，在欧盟碳边境调节机制逐步实施的背景下，高耗能中资项目可能面临双重成本压力。

美国对塞尔维亚石油工业公司（NIS）的制裁正在对在塞中企的能源供应安全构成系统性风险。作为塞尔维亚能源体系的核心支柱，NIS 的炼油设施和加油站网络覆盖全国，其受制裁导致的原油采购受限和资金结算受阻，直接威胁到该国能源供应链的稳定性。对于依赖当地能源供给的中资制造业和基建企业而言，燃料短缺可能引发生产设备停机、运输成本激增等连锁反应。特别是在能源密集型产业领域，企业不仅需要面对能源价格波动带来的成本压力，还需应对因供应中断导致的工期延误风险。当前形势下，部分在塞中企已启动能源供应多元化方案，包括与周边国家供应商建立备用采购渠道、探索可再生能源替代方案等，但这些应对措施仍面临跨境运输成本高企、替代能源基础设施不完善等现实障碍。如何在制裁框架下维持能源供应链的韧性，成为考验企业本地化运营能力的关键课题。

跨境物流体系面临的非传统安全威胁正逐渐显性化。塞尔维亚境内频繁发生的交通要道封锁和行业罢工事件，对在塞中企的物资运输通道形成持续性压力。抗议者针对政府政策的示威活动常选择多瑙河沿岸公路、贝尔格莱德铁路枢纽等战略节

点，导致跨境货车滞留、集装箱周转效率下降等问题频发。此类事件不仅造成直接的运输延误和仓储成本攀升，更可能引发精密设备运输过程中的安全风险。对于参与“一带一路”重点基建项目的在塞中企而言，工程物资的准时交付与设备完整性保障面临严峻挑战。目前已有多家企业尝试通过多式联运方案分散风险，如采用河港转运替代陆路干线运输，但塞尔维亚内河航运基础设施的运力瓶颈仍制约着解决方案的实际效果。建立覆盖全境的应急物流网络和多方协调机制，正成为保障供应链安全的重要方向。

基础设施升级进程中的政策调整正在重塑市场环境。诺维萨德火车站站台坍塌事件引发的公共工程审查风暴，暴露出塞尔维亚在大型基建项目管理体系中的制度性缺陷。政府新设立的跨部门工程审查委员会大幅延长了项目可行性研究周期，对施工标准、环保评估等环节提出更严苛要求。这种监管趋严的态势虽然有利于提升工程质量，却导致在塞中企承建的铁路现代化改造、5G 网络铺设等战略性项目面临审批流程延长、合规成本上升等现实困境，特别是涉及欧盟技术标准对接的工程领域，设计方案的反复调整和审批节点的不可预测性，显著增加了项目执行的难度。

全球产业链重组对中塞合作构成深层影响。欧盟“近岸外包”政策促使部分欧洲企业将产能转移至西巴尔干地区，可能与中国投资项目形成同质化竞争。中企在电子、汽车等领域的出口导向型产能面临订单分流风险，部分跨国客户为规避地缘风险将订单转移至东南亚或东欧，迫使中国企业从单纯代工向技术研发与品牌建设跃升。

## 6.2 投资新机遇

中国企业在塞尔维亚的投资新机遇，植根于中塞两国全面战略伙伴关系的持续深化与塞尔维亚产业转型升级的现实需求之间的深度耦合。这种机遇并非简单的市场扩张或成本套利，而是两国在政治互信、经济互补和发展战略协同框架下形成的系统性合作空间，既体现了中国与中东欧合作机制的制度性红利，也反映了塞尔维亚作为“欧洲门户”在区域产业链重构中的独特价值。

中塞友谊历经国际风云变幻的考验，已发展为涵盖政治、经济、文化多领域的全面战略伙伴关系。这种特殊关系为中国企业创造了两大制度性优势。一是政策协

调的高效通道。两国元首会晤与政府间合作形成“自上而下”的决策推动力，使中资项目能更早介入塞尔维亚国家发展规划。二是风险缓释的特殊机制。塞尔维亚作为中国在欧洲的重要伙伴，其在中美欧博弈中的平衡外交策略，为中企提供了规避部分地缘政治风险的缓冲区，这在匈塞铁路等战略性项目中体现尤为明显。中塞自贸协定谈判的实质性推进将重构双边经贸合作规则，协定落地不仅会扩大农产品、汽车零部件的市场准入，更可能建立服务贸易、数字经济的规则对接机制，为中企在巴尔干地区构建区域总部创造制度条件。

塞尔维亚加快转向欧盟，正经历从传统产业依赖型向创新驱动型的艰难转型，其产业政策呈现出三个关键转向，恰好与中企的能力禀赋形成战略契合。

一是制造业“再工业化”的升级需求。塞尔维亚虽保留着金属加工、汽车组装等传统产业基础，但也存在技术老化、附加值低等问题。塞政府明确将吸引外资提升产业链现代化水平作为重要目标，这与中国制造业出海战略形成共振。中企在新能源汽车、工业机器人等领域的成熟产能，可通过投资或技术合作填补塞产业链空白。

二是绿色能源转型的基建缺口。目前，塞尔维亚的优先事项是改善空气质量、固体废物管理和废水处理，需要大量投资才能在该领域达到欧盟的最低标准。可再生能源是塞绿色能源转型的重点，其已通过一项新的《可再生能源使用法》，使公民能够更多地参与到整个过程中。塞还首次通过了《气候变化法》，根据联合国可持续发展目标和2030年议程设定了可持续发展目标。这为中国光伏、风电企业提供了制度性机遇，相较于欧盟成员国日趋严格的本土化要求，塞在绿色转型初期更注重技术引进效率，正推动“光伏+储能+智能电网”的系统性改造，与中国的风光电全产业链优势形成互补。

三是数字经济跨越式发展的制度红利。塞尔维亚将数字化转型视为“弯道超车”的关键，明确提出建设区域数字中心的目标。不同于欧盟严苛的数据监管环境，塞在数据跨境流动、数字税等领域采取更为灵活的政策，为中国科技企业提供了独特的测试空间。作为“数字丝绸之路”与“欧盟数字单一市场”的衔接点，塞尔维亚正在成为中欧数字规则对话的潜在缓冲区。

地处中欧陆海快线、泛欧10号走廊等战略通道交汇点，塞尔维亚“欧洲门户”的区位价值在区域产业链重构中持续提升。中企可依托塞构建三重枢纽功能：生产

枢纽—利用塞与欧盟、中东欧自由贸易区等叠加自贸网络，发展“多市场适配型”产能；物流枢纽—贝尔格莱德新货运枢纽与中欧班列南通道的对接，将重塑巴尔干物流格局；创新枢纽—塞政府设立的技术转移中心与科技园区，为中企开展欧盟标准研发提供低成本试验平台。这种枢纽价值的释放，使塞尔维亚从单纯的东道国升级为中国企业布局欧洲的“战略支点”。



图 6-1 MS 矿尾矿库边坡生态治理前

图片来源：塞尔维亚中资企业 2023 年度可持续发展报告



图 6-2 MS 矿尾矿库边坡生态治理后

图片来源：塞尔维亚中资企业 2023 年度可持续发展报告

## 6.3 对企业的建议

中企在塞尔维亚的未来发展需以系统性战略思维重构合作范式，将中塞政治互信优势转化为可持续的商业生态体系，在深度融入塞尔维亚经济转型与区域价值链重构的过程中，构建兼具韧性与创新性的新型投资模式。这种模式的核心在于突破传统基建工程承包的单一维度，转向涵盖产业协同、规则对接、技术共生、文化融合的多层次价值共创体系，通过精准把握塞尔维亚作为欧盟候选国与“一带一路”关键节点的双重属性，在区域产业链重组与全球治理规则演变的复杂格局中开辟战略发展空间。

企业应重点聚焦塞尔维亚正在推进的绿色转型、数字革新与制造业升级三大战略方向，将中国在新能源、智能制造、数字基建等领域的产能优势与塞尔维亚的区位优势、政策红利深度结合，例如在可再生能源领域探索“光伏电站+储能系统+智能电网”的集成化投资模式，既能满足塞尔维亚提升清洁能源占比的国内需求，又可借助其与欧盟的关税同盟关系建立符合欧洲标准的绿色产能基地。

在汽车制造领域，应把握塞尔维亚汽车产业链重构的窗口期，推动新能源汽车本地化生产与配套充电网络建设，利用塞尔维亚与中欧自贸协定的双重市场准入优势，形成辐射欧盟与西巴尔干地区的制造枢纽。

面对塞尔维亚法律体系欧洲化进程中可能产生的政策波动风险，企业需建立前瞻性合规管理体系，组建专业团队动态跟踪欧盟环境法规、劳工标准的技术细节演变，在项目设计阶段预设法律调整缓冲机制，特别是在环保领域可创新实施“生态修复前置”模式，将生物多样性保护预算嵌入项目总体规划，以应对欧盟环境指令的升级压力。

中企应主动参与中塞双边规则协同机制的构建，在数字标准、绿色认证、基础设施规范等领域推动中国标准与欧洲技术规则的兼容性实践，例如通过智慧城市试点项目探索符合欧盟数据保护框架的中国技术解决方案，为后续进入欧盟核心市场积累规则适应经验。

本地化战略需超越简单的雇佣比例达标思维，构建涵盖技术转移、供应链整合、管理文化融合的立体化体系，通过设立中塞联合研发中心，定向开发适应欧洲市场

需求的产品变体，实施技术骨干与管理人才的“双导师制”培养计划，逐步实现核心岗位的本土化替代，并在采购环节设定循序渐进的本地供应商培育目标，通过技术帮扶提升本土供应链与中国制造体系的衔接能力。

针对塞尔维亚社会转型期复杂的利益格局，企业应创新利益共享机制设计，在重大项目规划阶段建立与地方政府、行业协会、社区组织的常态化对话平台，将技术培训中心、文化遗产保护项目等社会责任投入与商业运营深度绑定，例如将矿区周边的生态修复工程与农业技术推广相结合，形成经济效益与社会效益的良性循环。

在数字经济发展领域，可借助塞尔维亚相对灵活的数字监管环境，开展人工智能、工业互联网等前沿技术的场景化应用试验，将成功模式通过“数字丝绸之路”框架向周边国家复制推广。企业还需构建跨国运营的数字化管理中枢，集成项目监管、合规预警、供应链可视化等智能系统，实现塞尔维亚运营数据与中国总部决策系统的实时联动，并开发嵌入本土法律知识的智能决策辅助工具以提升管理效能。

文化融合层面，需建立长效机制化解认知差异，可通过联合影视机构制作纪实节目，展现中资项目的社区贡献，设立技术领袖奖学金培养跨文化管理人才，在企业管理中创新融合中塞两国的决策文化要素，形成具有区域特色的新型组织管理模式。

在可持续发展维度，应主动对接欧盟即将推行的企业可持续发展尽职调查指令，将 ESG 标准深度植入项目全生命周期，特别是在矿业开发等敏感领域推行透明化环境信息披露制度，通过独立第三方评估增强国际社会对中资项目的认可度。面对地缘政治博弈的潜在风险，企业需构建多层次的缓冲机制，在股权结构设计中引入欧洲战略投资者形成利益共同体，同时积极参与中塞政府间合作框架下的重点项目清单，通过双边协议锁定关键条款以增强抗风险能力。

最终，中国企业应实现从工程承包商向系统解决方案提供商的角色跃升，从市场进入者转变为规则共建者，从资本输出者转型为能力传输者，通过技术共生、规则协同、文化互鉴的深度实践，在塞尔维亚及更广阔的中东欧市场构建具有示范效应的新型合作范式，为动荡全球经济环境下的跨国投资提供可复制的成功样本。

## 第七章 专题一：中国新质生产力企业出海 在塞的现状、问题与对策

### 7.1 中国新质生产力企业在塞发展现状

新质生产力是 2023 年习近平总书记在黑龙江调研时首次提出的，意为整合科技创新资源，引领发展战略性新兴产业和未来产业。与过去以产品出口为主的“走出去”不同，中国企业正转向高科技、高效能、高质量产品及产业链出海，在海外投资布局形成产业链，或加入海外产业链、供应链的调整中。塞尔维亚是欧盟候选国，距离欧盟市场陆路距离近，拥有良好的地缘位置，与中国有着长期友好的经贸往来合作。2023 年 10 月 17 日，《中华人民共和国政府和塞尔维亚共和国政府自由贸易协定》签署，中塞双方最终零关税税目的进口额比例都将达到 95% 左右，协定还就原产地规则、海关程序和贸易便利化、卫生与植物卫生措施、技术性贸易壁垒、贸易救济、争端解决、知识产权保护、投资合作等诸多领域建立了制度性安排，为中国新质生产力企业进驻提供更加便利、透明、稳定的营商环境。

在塞尔维亚投资经营的中国新质生产力企业依据行业可以大致分为基础设施、信息技术和汽车行业。

基础设施建设是塞尔维亚发展的重大战略之一，也是中塞两国经贸合作的重点。近年来，在塞中企充分展现了中国基建与产业优势，为塞尔维亚的交通运输、绿色工程等基础设施建设与升级做出贡献，持续深化两国经济社会可持续发展合作。

交通运输是国民经济中具有先导性、基础性、战略性的产业，是重要的服务性行业和现代化经济体系的重要组成部分。在塞中企在道路、桥梁、铁路等交通工程方面持续为塞尔维亚提供高质量技术支撑，展现中国企业交通运输建设的实力。匈塞铁路作为中国 - 中东欧国家合作的旗舰项目，是中国在欧洲范围内实施的首个

高速铁路基础设施项目，是联通塞尔维亚首都贝尔格莱德和匈牙利首都布达佩斯的双线电气化客货共线高速铁路，全长 341.7 公里。其中，匈塞铁路塞尔维亚段全长 108.1 公里，设计最高时速 200 公里 / 时。匈塞铁路的建成有利于改善沿线居民出行条件，加强欧洲地区互联互通，扩大中匈塞经济合作。匈塞铁路贝诺段（贝尔格莱德 - 诺维萨德）位于塞尔维亚境内，由国铁集团所属中国铁路国际有限公司和中国交通建设股份有限公司联营体负责牵头建设，于 2022 年 3 月 19 日开通运营，有效联通贝尔格莱德和诺维萨德两大城市，自建成通车以来，累计输送旅客超过 900 万人次，促进了区域资源流动，给沿线塞尔维亚人民带来了安全、方便、快捷的交通环境。



图 7-1 2022 年 3 月 19 日，匈塞铁路塞尔维亚贝尔格莱德—诺维萨德段通车仪式隆重举行。

图片来源：中国驻塞尔维亚共和国大使馆

塞尔维亚工商会于 2023 年发布《塞尔维亚经济绿色转型宣言》，通过升级改造绿色市政基础设施工程等方式，促进国家绿色转型，增加投资、竞争力和进入新市场的机会，提升在塞企业的产品和服务的竞争力。在塞中企通过参与改造或新建

城镇的污水排放管网及处理体系的“清洁塞尔维亚”项目，治理、扩建、新建垃圾填埋场，新建光伏发电或风电等清洁能源项目，助力实现“塞尔维亚 2025 愿景”。2021 年，中国路桥与塞尔维亚政府签署塞尔维亚污水处理项目、固废处理项目设计和建设商务合同。“清洁塞尔维亚”项目涵盖塞尔维亚 73 个城市（93 个地区）的污水管网和污水处理厂的改造和新建，包括 5200 公里的污水管网和 165 座污水处理厂。该项目将为 230 万塞尔维亚居民服务，有效消除各类污染物对水体的影响，改善当地生态环境，提升区域环境质量，为居民提供更为清洁和健康的生活环境。

中国电建承建中资企业在塞尔维亚的第一座大型地面光伏电站项目，促使塞尔维亚能源转型。2024 年 5 月，中国电建承建的塞尔维亚单体装机容量最大光伏项目——塞尔维亚萨拉奥尔奇光伏电站成功并网发电，是中资企业在塞尔维亚建设的第一座大型地面光伏电站。萨拉奥尔奇光伏项目装机容量 11.9 兆瓦，采用中国品牌的主要设备，项目投产后，每年将提供约 1600 万度绿色电力，为塞尔维亚国家经济发展年均节约标准煤 5100 吨，减少二氧化碳排放量 1.6 万吨，可满足当地 2500 户家庭的用电需求。

信息技术发展可以有力促进社会信息资源的开发利用，有效降低社会交易成本、畅通经济运行，为支撑经济高质量发展、增进民生福祉提供了强大动力。塞尔维亚政府近年来积极完善信息通信产业法律法规，2023 年首次修订并通过《电子通信法》，推动实施智能信息化计划。在塞中企借助自身不断增强的信息通讯能力，支持塞尔维亚本地及在塞中企信息化建设。在塞中国企业依托自身不断增强的信息通信能力，积极参与支持塞尔维亚本地及在塞中资企业的信息化建设，提供包括基础设施、网络服务、智能解决方案等在内的综合服务，助力企业数字化转型和当地通信服务发展。这些企业在多个前沿技术领域与传统产业深度合作，赋能其数字化转型。

信息通信技术（ICT）产业是塞尔维亚重点发展的核心科技领域和增长最快的产业之一。通过与在塞中资企业的深度长期合作，塞尔维亚的 ICT 产业已迅速发展成为新兴的经济支柱产业。领先的 ICT 企业成为塞尔维亚主要通信运营商的战略合作伙伴，在关键基础设施建设中扮演了重要角色，有效扩大了高质量网络的覆盖范围，提升了运营商的竞争力。

目前，中国企业布局塞尔维亚的汽车行业可以分为整车销售和零配件生产。中

国品牌的汽车在塞尔维亚市场刚刚起步，但是中国汽车特别是新能源汽车的价格和性能优势明显。2025年3月20日至26日，贝尔格莱德国际车展在贝尔格莱德国际会展中心举行，北汽集团、比亚迪、东风、领克、奇瑞、吉利等众多汽车品牌纷纷参展，且参与车型绝大部分是新能源车辆。



图7-2 2025年3月20日至26日，中国品牌汽车在贝尔格莱德国际车展大放异彩。

图片来源：中国驻塞尔维亚共和国大使馆

相比于还在起步的整车销售，中企的汽车零配件业务早已登陆塞尔维亚，香港德昌电机（Johnson Electric）、上汽华域旗下的延锋集团、宁波敏实集团、星宇股份、玲珑集团、联博精密科技等中国供应商纷纷布局塞尔维亚。

## 7.2 中国新质生产力企业在塞面临的问题

中国新质生产力企业在塞面临的核心挑战之一在于当地市场对欧盟产品的强烈偏好，这使得中国企业难以在竞争中迅速获得市场份额。尽管塞尔维亚并非欧盟成员国，但其经济、贸易和消费习惯深受欧盟影响，市场主流产品仍以德国、法国、

意大利等欧盟国家的品牌为主导，消费者普遍认为欧盟产品在质量、技术和品牌信誉方面更具优势。例如，在汽车制造、机械装备、高端消费品等领域，欧盟品牌长期占据市场主导地位，而中国产品则往往被视为“价格便宜、性价比高但技术含量较低”的替代选择。这种“刻板印象”市场认知导致高科技、新能源、智能制造等领域的中国新质生产力企业在进入塞尔维亚市场时面临较高的市场教育成本和品牌建设阻力。

在消费端，塞尔维亚中高端消费者对欧盟品牌的忠诚度较高，尤其是在医疗设备、精密仪器、数字化解决方案等领域，当地企业和政府机构更倾向于采购欧盟产品，认为其符合国际标准且供应链更稳定。相比之下，人工智能、5G 通信、工业自动化等中国企业的创新技术产品尽管具备技术领先优势，但仍需克服市场对“中国制造”的传统偏见。

国际物流供应链问题已成为制约中国企业发展业务拓展的瓶颈。由于塞尔维亚地处巴尔干半岛内陆，缺乏直接出海口，进出口货物高度依赖周边国家的港口和陆路运输网络，导致物流成本居高不下且时效性难以保障。以中欧班列为例，虽然其已成为连接中塞的重要通道，但货物经匈牙利或希腊比雷埃夫斯港中转至塞尔维亚时，仍面临多式联运衔接不畅、边境通关效率低下等问题。在半导体、新能源电池、精密仪器等对运输时效敏感的行业，这种延误可能导致生产线停工或市场份额流失。

地缘政治冲突导致的全球供应链波动加剧了物流运输的延迟问题。2023 年红海危机期间，部分在塞中企通过地中海航线运输的关键原材料延迟数周之久，直接影响工厂的生产计划。塞尔维亚本土物流基础设施相对落后，高速公路网络覆盖率不足，铁路系统现代化程度低，多瑙河航运潜力尚未充分开发。这种供应链脆弱性使得中国新质生产力企业难以实现精益化生产管理，也削弱了其在塞尔维亚市场的价格竞争力。

随着塞尔维亚加入欧盟谈判的推进，中国新质生产力企业在塞运营面临的欧盟政治风险在不断加剧。作为欧盟候选国，塞尔维亚在法律体系、产业政策和外交立场上持续向欧盟靠拢，使得在塞投资的中国高科技企业不得不应对欧盟“规则输出”带来的合规压力。在大数据、新能源、人工智能等战略性领域，欧盟近年来不断强化“去风险”政策，通过《人工智能法案》等新型监管框架限制域外企业参与欧洲市场。这些政策正通过塞尔维亚的欧盟一体化进程间接影响当地营商环境。

欧盟将西巴尔干地区视为其“地缘政治后院”，对中国的投资保持高度警惕。一方面，中国已成为塞尔维亚最大的投资国，这使中国拥有影响塞外交政策的潜在可能和地缘政治竞争风险。另一方面，塞尔维亚仍与欧盟有密切的经贸往来和加入后者的诉求，需要在亚达尔锂矿开采供给等关键议题上与欧盟保持同一立场。欧盟多次公开质疑中资企业在塞建设的项目可能带来“数据安全风险”。同时，欧盟通过“西巴尔干投资框架”等机制加大对塞财政援助，刻意引导塞采购欧盟企业的数字技术和绿色能源设备，形成对中国产品的替代效应。

### 7.3 对策与建议

一是深化本土化合作，提升品牌竞争力，突破欧盟产品市场壁垒。中国新质生产力企业要在塞尔维亚市场打破欧盟产品的垄断地位，必须采取更深入的本土化策略，增强品牌影响力和市场认可度。首先，可与塞本土龙头企业建立合资公司或战略联盟，借助当地合作伙伴的渠道资源和市场洞察，更高效地推广中国技术产品。例如，在新能源汽车领域，比亚迪已经联合塞本土品牌 TDV Automotive，建立本地化组装或销售网络，降低终端价格并提升服务响应速度，逐步改变消费者对欧盟品牌的依赖。其次，加大品牌营销力度，通过参加当地博览会、举办技术路演、与当地高校合作研发等方式，强化“中国智造”的高端形象。欧盟产品长期占据塞市场，部分原因是消费者对其品牌历史和技术积累的信任。因此，中国企业需重点展示自身在人工智能、5G 通信、光伏储能等领域的领先技术，并通过本地化案例证明其产品的可靠性和适配性。最后，借助中塞自贸协定等政策红利，优化产品定价策略，在保持技术优势的同时提供更具竞争力的商务方案。塞市场对价格仍较为敏感，尤其在制造业、能源和基础设施建设领域，中国企业的成本优势可成为突破点。同时，企业可探索“技术换市场”模式，如在塞投资建设研发中心或技术培训基地，培养本土人才并增强政企互信，从而在政府采购和大型项目中争取更多机会。

二是优化国际供应链布局，降低物流依赖，提升运营效率。供应链问题是制约中国企业在塞发展的“绊脚石”，企业需采取多措并举的方式增强物流韧性。首先，可探索“中欧班列 + 本地仓储”的供应链模式，在塞及周边国家设立区域分销中心，缩短交货周期并降低运输成本。其次，加强与塞尔维亚政府的合作，推动关键物流

基础设施的升级，同时探索数字化供应链管理，利用物联网和区块链技术提升货物追踪能力，减少因跨境运输不确定性带来的库存压力。此外，企业应推动供应链多元化，减少对单一运输路线的依赖。未来，中国企业可进一步探索黑海-多瑙河航运、中欧公路货运等替代方案，并结合塞尔维亚的自由贸易区政策，建立本地化生产能力，降低国际物流波动的影响。

三是强化政治风险管理，适应欧盟监管趋势，拓展第三方市场合作。面对欧盟政治风险，中国新质生产力企业需构建更系统的风险应对机制，确保在塞尔维亚的长期稳定发展。首先，应深入研究塞尔维亚的欧盟一体化进程，预判可能的政策变化，如环保标准、数据安全法规、外资审查等，并提前调整合规策略。其次，借助“一带一路”倡议下的多边合作机制，分散地缘政治风险，例如与阿联酋、土耳其等第三方国家的企业合作，在塞尔维亚开展联合投资，降低被单一政策针对的可能性。同时，企业可加强与塞行业协会、智库和媒体的沟通，主动发布社会责任报告和技术白皮书，减少欧盟舆论对中国投资的负面解读。最后，探索“塞尔维亚+欧盟”的联动市场策略，利用塞尔维亚与欧盟的关税优惠，将部分符合欧盟标准的产品出口至周边欧盟国家。

## 第八章 专题二：中资企业助力塞尔维亚经济转型

随着全球经济迈向绿色低碳与数字化时代，塞尔维亚政府相继出台系列政策，力求在能源结构、生态保护、循环经济、数字治理等领域实现转型升级。中国企业凭借资金、技术、管理与产业链优势，积极响应塞方需求，深入参与绿色金融、基础设施、能源、循环经济与数字化建设，成为塞尔维亚经济转型的重要力量。

### 8.1 转型的政策背景与需求

#### 8.1.1 绿色低碳转型需求

当前，塞尔维亚能源结构严重依赖化石能源，其能源体系长期保持化石能源与可再生能源约 7 : 3 的比例，而风能、太阳能等新能源占比不足 3%。近年来，为了满足入盟标准并推动经济高效发展，塞尔维亚政府陆续批准或制定一系列推动绿色转型的目标文件，旨在进行能源结构调整与低碳转型。

在国际承诺方面，塞尔维亚于 2017 年正式批准《巴黎协定》，承诺减少温室气体排放、适应气候变化，并制定《国家适应计划》以提供必要资金与援助支持。此后，2019 年提出的“塞尔维亚 2025 愿景”将实现绿色循环经济列为重点发展目标；2020 年签署的《西巴尔干绿色议程索非亚宣言》进一步确认了与欧盟共同实现 2050 年碳中和的合作意愿。2021 年，塞通过首部《气候变化法》，明确到 2030 年温室气体排放量比 2010 年减少 13.2%、到 2040 年可再生能源占比达 40% 以上、2050 年实现碳中和等关键目标。

在配套法律方面，塞尔维亚先后通过《可再生能源使用法》《能源效率与合理利用能源法》，推动绿色能源项目发展。2022 年，塞尔维亚工商会发布《塞尔维亚经济绿色转型宣言》，提出包括发展可再生能源、推进循环经济、加强绿色职业培训等十大目标，鼓励企业向循环商业模式转型。2024 年 7 月，塞政府进一步通过《综合国家能源和气候计划（2024–2030）》，并展望 2050 年。该计划提出，

到 2030 年温室气体排放将比 1990 年减少 40.3%；新增约 3.5 吉瓦太阳能和风能发电能力，使清洁能源贡献达电力总量的 45%；可再生能源在最终能源消费中占比应达 33.6%；褐煤发电占比较 2019 年下降 25%；一次能源消耗应限制在 1468 万吨油当量，最终能源消耗限制在 960 万吨油当量。同时，该计划提出加大对建筑、交通、供暖与制冷等领域能源效率投资，推进交通电气化与可再生能源使用。

2024 年 11 月，国民议会通过了《2040 年能源发展战略》，其首要目标为保障能源安全，同时推动能源脱碳、环境保护、能源效率提升及建设市场竞争力。同期通过的新《能源法》明确将重新引入核能发电并建设核电站，作为未来能源结构补充手段。为减少对化石能源的过度依赖，塞尔维亚推出可再生能源生产补贴，用于激励风能、生物质能和太阳能等可再生能源生产，2021 年将这一补贴费用提高 5 倍。同时，塞取消了对太阳能发电厂和风电场投资的一系列限制，允许居民出售自己在家利用太阳能电池板生产的电能。

在环保与循环经济方面，塞尔维亚政府提出吸引 60 亿欧元投资以改善空气质量、加强固体废物与废水处理。不久前通过的循环经济三年发展规划，进一步强化了对垃圾分类与处理企业的政策支持，并推动私营与学术机构在循环经济创新与应用中的协同合作。

### 8.1.2 数字经济与智能化升级需求

在全球数字技术加速升级的背景之下，塞尔维亚政府高度重视数字经济发展，将其作为推动经济转型与提升国家竞争力的核心抓手，着力构建以数字技术为支撑的智能化治理与产业体系。为此，政府先后出台《数字智能 2020-2024 年战略》《信息社会与信息安全发展战略（2021-2026）》，并于 2023 年首次修订通过《电子通信法》，全面推进电子政务、电子商务、电子财会、电子健康等智能信息化计划，提升政务公开、商业效益、政府廉洁和民生服务水平。

为了有效缩小与欧洲其他国家在数字技能方面的差距，塞尔维亚政府于 2020 年发布《国家数字技能发展战略（2020-2024）》，参照“欧洲公民数字能力框架 2.0”，加快全民步入数字社会的步伐。该战略聚焦于全面提升包括青年、老年人、女性及社会弱势群体在内的公民数字知识与技能水平，提出通过政府主导的信息通信技术发展监测体系，对接国家经济转型与劳动力市场数字化需求。

战略明确提出以“提升所有公民的基础与高级数字技能”为奋斗目标，将 16

至 74 岁人群中“从未使用过计算机者”比例纳入监测指标，增设“数字排斥状态”相关数据项，以防范潜在的数字鸿沟，从而确保数字技术在推动社会公平方面发挥积极作用。此外，该战略涉及教育、劳动力市场、科技创新、产业与贸易政策等多个领域，强调跨部门协同与资源整合，形成以国家层面为引领、地方与行业共同参与的数字技能建设生态体系。

在此背景下，塞尔维亚数字经济的全面升级不仅体现为基础设施与制度建设的推进，更体现为全民数字能力的持续跃升。这一过程为中国企业深度参与塞尔维亚智能化建设提供了合作契机与实践平台。

## 8.2 绿色金融与能源合作

### 8.2.1 政策与金融框架

2022 年，中塞双方签署《中塞关于推动绿色发展领域投资合作的谅解备忘录》，为绿色项目合作提供政策依据和战略指引。该备忘录成为两国绿色投资合作的制度性起点，明确绿色项目的优先地位与支持方式。2024 年 5 月，两国政府发布《中华人民共和国和塞尔维亚共和国关于深化和提升全面战略伙伴关系、构建新时代中塞命运共同体的联合声明》，再次强调绿色发展的重要性，明确提出要持续深化绿色合作，推动绿色产业布局与互利共赢发展。

在金融机制层面，2023 年底，两国央行签署《人民币清算安排合作备忘录》，在促进双边贸易结算便利化的同时，也为绿色投资资金流动创造了有利条件。与此同时，塞尔维亚本地金融机构不断拓展绿色金融产品体系，推出针对节能减排项目的定制化融资工具，进一步提升绿色项目的可融资性与可持续性。

### 8.2.2 重点项目案例

当前，中塞双方已在多项绿色能源项目上取得实质进展，合作涵盖交通、电力和氢能等多个领域，形成互补优势的能源合作格局。

在交通与基础设施领域，中企承建的匈塞铁路不仅显著提升了区域运输效率，还有效减少了碳排放，成为绿色基础设施合作的典范。此外，中国电建承建的塞尔维亚首个地铁项目——贝尔格莱德地铁，以及上米兰洛瓦茨绕城公路、中西部一揽

子交通工程等项目进一步为两国基础设施建设领域合作添砖加瓦。中国路桥则承担了塞政府“洁净塞尔维亚”重大项目，改造、新建塞境内 73 个城市的污水排放管网及污水处理厂，助力改善塞尔维亚自然环境，提升塞人民生活品质。

清洁能源投资方面，2024 年 1 月，塞尔维亚签署了一项协议，允许中国公司上海风领新能源有限公司 (Shanghai Fengling Renewables) 和塞尔维亚紫金铜业 (Serbia Zijin Copper) 建设一座投资达 20 亿欧元的绿色氢电解及发电工厂，规划装机容量达 2000 兆瓦。同时还将在塞建立电解水生产装置，年产 30000 吨绿色氢燃料。该发电厂为塞尔维亚迄今在可再生能源领域投资规模最大的项目，标志着绿色氢能合作的重大突破。

中资企业还积极参与塞尔维亚风电与光伏项目建设。2023 年，塞尔维亚黑峰风电项目股权转让协议在塞尔维亚首都贝尔格莱德成功签署。该项目由通用技术国际公司与上海电力共同投资开发，是国际公司在塞尔维亚的首个新能源投资项目，也是中资企业在塞投资落地的首个山地风电项目，同时还是塞在建的最大海外风电项目，拟于 2025 年并网投产，预计年发电量约 4.8 亿千瓦时。

2024 年 5 月，中资企业承建的单体装机容量最大光伏项目——塞尔维亚萨拉奥尔奇光伏电站成功并网发电。项目采用中国品牌的组件、逆变器、箱变等主要设备，对促进中国设备的出口以及在当地光伏市场的应用与发展具有较高的推动意义。光伏项目生产的能源足以供应约 2500 户家庭使用，将进一步帮助塞尔维亚提高清洁能源利用水平，促进绿色可持续发展。

山东高速集团在多瑙走廊项目中修建了两座光伏车棚和自用光伏发电站，发电峰值可达 370 瓦 / 天，并在中国文化中心大厦投资建设了屋顶光伏太阳能板，安装功率 51 千瓦，投运后年平均发电量约 5.7 万千瓦时，为城市建筑提供绿色能源解决方案。

绿色合作还深入制造与资源利用领域，推动塞尔维亚实现产业绿色升级。

在重工业绿色转型方面，塞紫铜在 2023 年完成 TIR 冶炼厂的技术改造，全面淘汰重油、煤炭、木材燃料，改用天然气作为替代燃料，并引入低温余热发电系统，这在大大降低碳和其他污染物排放的同时，使得年增发电量达 1000 万千瓦时。RBM 分公司对选矿厂进行设备和技术优化，日均节能 6000 千瓦时，年节约成本近 50 万美元。

在资源再利用方面，河钢塞钢通过配置环保烧结机、煤气零排放装置与锌提取设备，目前已形成集排放控制、资源回收、循环利用为一体的绿色制造体系。敏实塞尔维亚工厂持续加大对绿色铝材的研发和资源投入，使用回收的废铝作为原材料之一，占比为 23%，并建设回收铝铸棒厂和铝挤出料的生产工厂，铝棒熔铸和挤压生产环节可实现 100% 绿电使用，回收料添加比例  $\geq 75\%$ 。为减少矿山回填资源的使用、减少废弃物产生量，塞紫金通过相关技术，实现将浮选尾矿加工后用于回填，大大提高了资源利用率。

上述案例不仅充分展示了中企的绿色制造在海外落地的可行性与复制性，亦显示出中企在塞尔维亚绿色经济发展方面的重要地位。未来，双方必将继续深化政策对接与能力建设，推动绿色发展理念在双边合作中的深度融合，为地区可持续发展与绿色转型注入持续动能。

## 8.3 数字化转型与智能化建设

### 8.3.1 政策对接与合作框架

当前，中塞之间有关数字化合作的政策文件主要包括：

《中华人民共和国工业和信息化部与塞尔维亚共和国信息和电信部关于信息通信领域合作的谅解备忘录》：该备忘录明确双方在信息通信技术领域的合作框架，包括 5G 网络建设、通信技术标准对接及产业创新合作，旨在提升塞尔维亚的数字化基础设施水平。

《中华人民共和国国家数据局与塞尔维亚共和国信息和电信部关于加强数字经济合作的谅解备忘录》：双方同意加强数字经济政策协调，深化大数据、信息通信技术、云计算、区块链等领域创新合作，推动传统产业数字化转型，共同培育数字经济新业态新模式发展。

《中华人民共和国政府和塞尔维亚共和国政府关于援塞智慧教育和数字学校项目可行性研究的换文》：双方计划通过智慧教育项目提升塞尔维亚教育系统的数字化水平，包括建设数字学校、开发在线教育平台及教师培训等内容。

此外，塞政府还积极参与发起了《“一带一路”数字经济国际合作倡议》。未

来要通过“数字丝绸之路”建设，将中国先进的数字技术与塞尔维亚的数字转型需求相对接，进一步加大互联网教育、大数据、物联网、云计算和人工智能平台开发合作；大力培育数字经济产业基础，加快建设贝尔格莱德的中国工业园区，向高科技企业倾斜，吸引中国高新技术、数字经济、人工智能产业和创新发展产业企业进驻，培养当地科技人才；进一步完善塞尔维亚数字经济基础设施建设，培育“丝路电商”新业态、新动能。

### 8.3.2 中企方案

#### 【中国电信】

借助中国电信在欧洲充足的云网线路资源，中国电信为在塞中企提供数据中心、本地互联网、回国专线、通讯设备、IP 电话方案、网络运维等服务，提升企业网络质量水平，助力企业信息化建设和塞尔维亚通信服务发展。

中国电信在塞尔维亚的大数据、信息通信技术、云计算、智能办公、智慧城市等领域与中资制造业企业充分合作，先后在塞为中资制造业企业提供园区整体智能化建设、网络布线、安防门禁、网络规划、服务器布设、网络安全管理等一系列服务，以自身技术赋能传统产业数字化转型。

#### 【华为】

作为领先的 ICT 基础设施和智能终端提供商，华为塞尔维亚子公司（以下简称“华为”）相继成为塞电、PPF 电信等塞尔维亚主要通信运营商的战略合作伙伴。

2016 年，塞电与华为签署了第一份 FTTH（光纤到户）建设合同。通过与华为合作，塞电迅速扩大了 FTTH 网络覆盖范围，华为在此过程中承接了 Turn Key 工程（包括屋内基础设施部分），发挥了至关重要的作用。这一合作伙伴关系让塞电在建设高质量光纤网络方面迅速超过有线电视运营商。目前，塞电已为超过 100 万客户提供 FTTH 服务，市场份额已接近 60%，拥有超过 40 万光纤客户。

#### 【紫金铜业】

紫金铜业近年来持续推进数字化转型，在集团与企业两个层面取得显著进展。企业层面，自 2019 年起着力突破数字化基础薄弱的瓶颈，2022 年启动协同办公系统建设，通过集成化数字平台实现业务流程再造，有效提升跨部门协作效率。同时，企业严格遵循国内安全标准构建智能化生产体系，引入先进采矿设备与技术，强化

矿山作业的自动化水平。在集团层面，紫金率先开展数据治理专项工程，新立项建设高标准数据中心，并与华为等科技企业深化战略合作，计划将呼叫中心等关键业务模块逐步迁移至云端平台，为企业高质量发展注入持续动能。

## 参考资料

- [1] 商务部对外投资和经济合作司, 商务部国际贸易经济合作研究院, 中国驻塞尔维亚大使馆经济商务处. 对外投资合作国别(地区)指南 塞尔维亚2024年版 [R]. 2024.
- [2] 中华人民共和国商务部, 国家统计局, 国家外汇管理局. 2023年度中国对外直接投资统计公报 [R]. 2024.
- [3] 中华人民共和国驻塞尔维亚共和国大使馆经济商务处. 中国成为塞最大外资来源国 [OL]. [http://rs.mofcom.gov.cn/scdy/art/2025/art\\_4f8ac06e98bf4c0cb120d2c9d1b327a.html](http://rs.mofcom.gov.cn/scdy/art/2025/art_4f8ac06e98bf4c0cb120d2c9d1b327a.html). 2025.7.10.
- [4] 塞尔维亚共和国中资企业商会. 塞尔维亚中资企业可持续发展报告 [R]. 2024.
- [5] 中国—中东欧国家海关信息中心. 我国与中东欧国家贸易情况总览 [OL]. <https://www.cceccic.org/1982577613.html>. 2025.7.10.
- [6] 中商产业研究院. 2024年塞尔维亚投资环境深度分析及中资企业在塞尔维亚投资合作策略 [R]. 2024.
- [7] 世界银行. 按消费者价格指数衡量的通货膨胀(年通胀率) - 塞尔维亚 [OL]. <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=RS>. 2025.7.10.
- [8] National Bank of Serbia. Macroeconomic Developments in Serbia [R]. April 2025.
- [9] Ministry of Finance of the Republic of Serbia. Monthly Report-Analysis of Public Debt and General Government Debt [R]. December 2024.
- [10] Statistical Office of the Republic of Serbia. STATISTICAL YEARBOOK 2024 [R]. 2024.
- [11] Statistical Office of the Republic of Serbia. STATISTICAL POCKETBOOK 2025 [R]. 2025.

- [12]Statistical Office of the Republic of Serbia. National Summary Data Page (NSDP)-Serbia[OL]. <https://www.stat.gov.rs/en-us/nsdp-serbia/>. 2025.7.10.
- [13]Global Economy. Serbia: Government effectiveness[OL]. [https://www.theglobaleconomy.com/Serbia/wb\\_government\\_effectiveness/](https://www.theglobaleconomy.com/Serbia/wb_government_effectiveness/). 2025.7.10.
- [14]Transparency International. Corruption Perceptions Index of Serbia[OL]. <https://www.transparency.org/en/countries/serbia>. 2025.7.10.
- [15]Statista. Serbia: Share of economic sectors in the gross domestic product (GDP) from 2013 to 2023[OL]. <https://www.statista.com/statistics/440654/share-of-economic-sectors-in-the-gdp-in-serbia/>. 2025.7.10.

## 商会简介

塞尔维亚中资企业商会于 2021 年 11 月 24 日正式在塞尔维亚注册成立，是经塞尔维亚共和国有关部门依法批准注册，由在塞尔维亚从事合法经贸活动的中国企业或者机构自愿组织成立的自律性、非营利性组织。商会活动遵守塞尔维亚的法律法规和中国政府有关政策法规。截至 2024 年底，已有 50 多家中资企业会员，覆盖基建、冶金、矿产、科技、汽车、医药和金融等行业。

塞尔维亚中资企业商会旨在搭建在塞中企交流发展商业平台及中塞经济文化交流平台。各会员单位以及中塞两国企业可以借助商会平台相互学习、相互支持、交流经验。通过会员与会员之间以及会员与当地各企业之间的紧密联系，增进相互了解、促进会员业务发展、扩大中塞经贸合作规模，同时可以为有意赴塞尔维亚发展业务的中国企业提供咨询、指导，积极为中塞两国的经贸和文化往来及两国人民的共同福祉做出贡献。

塞尔维亚中资企业商会会员单位列表

序号	单位名称
1	中国路桥工程有限责任公司塞尔维亚办事处
2	河钢集团塞尔维亚钢铁公司
3	华为塞尔维亚子公司
4	紫金矿业集团股份有限公司
5	中国电建集团国际工程有限公司塞尔维亚分公司
6	国铁集团中国铁路国际有限公司塞尔维亚分公司
7	中国银行塞尔维亚有限公司
8	山东高速集团塞尔维亚分公司
9	玲珑国际欧洲有限公司

10	延锋国际汽车技术塞尔维亚公司
11	美达欧洲有限公司
12	尼什星宇车灯有限公司
13	中国建筑先锋集团（贝尔格莱德）有限公司
14	中建八局塞尔维亚公司
15	中国移动国际有限公司（德国）
16	中国能源建设集团天津电力建设有限公司贝尔格莱德分公司
17	中国土木工程集团有限公司巴尔干分公司
18	ZTE D.o.o.
19	海康威视
20	中国电信（欧洲）有限公司
21	怡海集团塞尔维亚公司
22	中国机械设备工程股份有限公司塞尔维亚分公司
23	协鑫欧洲代表处
24	西麦克物流塞尔维亚有限公司
25	塞尔维亚粤（广东）商会
26	敏实集团
27	梦百合家居
28	Eurofiber D.o.o. Cuprija
29	CSM 2017 d.o.o.
30	中冶建工集团塞尔维亚有限公司
31	贝尔麦克商贸物流园
32	濮耐塞尔维亚
33	北京城建集团有限责任公司中东欧分公司
34	中国葛洲坝集团
35	沃科技术塞尔维亚分公司
36	杰派家居

37	中国通号贝尔格莱德分公司
38	华大基因
39	中国能建国际集团塞尔维亚分公司
40	中国工商银行奥地利有限公司
41	精工工业欧洲有限公司
42	飞驰物流
43	中铁九局（贝尔格莱德）工程建设有限公司
44	中国铁建电气化局集团有限公司塞尔维亚分公司
45	塞尔维亚铁和新能源发展有限公司（上海电力）
46	塞尔维亚紫金矿业有限公司
47	中建潇湘贝尔格莱德有限公司
48	中铁十一局巴尔干分公司
49	中国大千塞尔维亚分公司
50	塞尔维亚友成机工有限公司
51	安美塞尔维亚公司
52	徐工欧洲零售与服务有限公司

### 塞尔维亚中资企业商会秘书处联系方式

联系人：刘威（秘书长）

电话：+381 698880226, 18610317522

邮箱：liuw1@crbc.com, cccrs2024@gmail.com

## 附录 1：第一次调研问题设计

### 1. 企业发展现状

- 当前企业在当地市场的主要业务是什么？有哪些重点项目？
- 企业在当地市场的市场份额是多少？与本土或国际竞争对手相比有哪些优势和挑战？
- 企业当前的经营目标是什么？

### 2. 跨文化管理与人才策略

- 企业在海外如何吸引、培养和管理本土员工？是否有专门的培训或文化适应项目？
- 管理团队中本地和中国籍员工的比例是多少？如何平衡两者的管理风格和文化差异？
- 海外人才在企业发展中的角色是什么？是否有相关的提升和激励机制？

### 3. 合规与风险管理

- 企业在当地遇到的主要法规和合规挑战是什么？如何应对？
- 企业是否面临地缘政治风险或政策不确定性？如何管理这些风险？
- 在税务、劳工和环境合规方面，企业采取了哪些措施来确保符合当地法律？

### 4. 技术创新与数字化转型

- 企业在海外的研发投入和创新能力如何？是否有与本土科研机构或企业合作？
- 企业如何推进数字化转型？在数据管理、人工智能或自动化等领域是否有具体的实施项目？
- “塞尔维亚 2027——跃向未来”规划有没有促进绿色、数字、人工智能相关领域的发展？

- 企业如何运用新技术提高供应链和生产流程的效率？

## 5. 市场策略与品牌定位

- 企业如何制定市场策略，以适应当地消费者的需求和偏好？
- 如何在品牌建设中融合中国文化元素，并同时赢得当地消费者的认可？
- 企业是否赞助活动提高品牌知名度并促进当地关系？

## 6. 可持续发展和社会责任

- 企业在可持续发展方面的目标和措施是什么？如何减少环境影响？
- 企业在当地社区有无开展社会责任项目，如教育、健康或环保活动？
- 在企业文化中是否强调绿色发展？企业对 ESG（环境、社会和治理）有哪些具体的实践？
- 中塞两国有没有相关的绿色合作？这些合作对企业的发展有何影响？

## 7. 对未来的展望

- 企业在海外市场的长期发展目标是什么？未来五至十年内有哪些重要的里程碑或战略方向？
- 企业计划如何深化与当地政府、企业或社区的合作，以进一步巩固市场地位？
- 在全球经济环境变化和技术发展的背景下，企业如何计划应对潜在的挑战和机遇？
- 企业是否有计划拓展新市场或扩大现有市场？未来的投资重点将集中在哪些领域或地区？
- 企业对未来的人才、技术、供应链等关键资源的需求如何？会采取哪些措施来保障这些资源的可持续性？

## 8. 对相关部门的诉求和需求

- 企业在海外运营中，最希望得到来自哪些中国政府部门或驻外机构的支持？有哪些具体的政策或资源需求？
- 企业在当地市场发展时，希望所在国政府提供哪些政策支持或合作机会？

- 在税收、融资或法律等方面，企业期望得到什么样的援助或便利措施，以帮助其实现发展目标？
- 企业在信息交流、跨境合作或供应链管理方面，是否需要来自相关协会、商会或合作平台的支持？
- 针对人才和技术引进，企业是否希望获得更灵活的签证政策或技能培训资源？

## 附录 2：第二次调研问题设计

### 主要机遇与挑战

- 考虑到2024年11月诺维萨德火车站站台坍塌引发的学生主导大规模反腐抗议，并于2025年4月16日由医学教授马楚特就任总理，您认为此类政治动荡对企业物流和供应链稳定性带来哪些具体影响？
- 在此次政治动荡中出现的针对中资项目的负面舆论，贵司是否有相关的应对措施？
- 在新政府提出“预算赤字不超3% GDP”承诺背景下，您所在行业或企业是否获得了新的财政补贴或基础设施重建支持？这些政策机遇的兑现情况如何？
- 面对政府为平息抗议可能推出的公共安全与交通枢纽加固专项资金（如道路、桥梁改造补贴），贵司是否已识别并申请过类似项目？成效如何？
- 由于新政府在反腐压力下或将强化商业合规审查，贵司在反贿赂、合规体系建设方面是否采取了新的内部或外部（律所）对策？效果如何？
- 塞尔维亚在对接欧盟法规和标准的过程中可能带来环境、劳动和安全标准的升级成本，贵司是否已开展合规成本测算？对未来投资决策有何影响？
- 地缘政治动荡的背景下，能源供应中断风险加剧，贵司在可再生能源或本地分布式发电方面有哪些应对或投资计划？
- 针对数字化转型所需的本地IT与工程技术人才供给不足，贵司在内部培养、校企合作或引进国际人才方面有哪些举措？
- 在未来的投资计划中，您最看好的领域是新能源、智能制造还是其他？背后的政策、市场或成本驱动因素是什么？

## 对政府和商会的诉求

- 针对重大项目审批延迟和反腐调查，贵司最希望政府在哪些环节（审批流程、透明度、投诉渠道）做出改进？
- 塞尔维亚外资保护法规在地方执行中是否存在不一致或执法不力现象？请举例说明并提出修订或强化执行的建议。
- 在新一轮基础设施升级（铁路、公路、5G 骨干网）需求中，贵司最迫切希望获得哪些政府支持（如土地优惠、税收返还、配套用电保障）？
- 对于商会提供的服务，贵司最希望新增哪些专题或报告形式？
- 贵司是否有建立或参与“中塞高管人才共享平台”的需求？在人才招聘与培训方面，是否需要商会提供服务？

## 附录 3：第三次调研问题设计 (中资企业在塞经营情况调查问卷)

### 1. 贵司在塞运营年限为： [ 单选题 ] \*

- 3 年以下
- 3-5 年
- 5-10 年
- 10 年以上

### 2. 贵司在塞投资经营的主要原因是？ [ 多选题 ] \*

- 拓展海外市场，完善全球布局
- 优势互补，创造整合效益
- 中塞高层合作推动
- 引进先进技术和知识产权
- 产业转型升级推动
- 其他 \_\_\_\_\_

### 3. 贵司属于何种行业： [ 单选题 ] \*

- IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营
- 快速消费品 ( 食品 / 饮料 / 化妆品 )
- 批发 / 零售
- 服装 / 纺织 / 皮革
- 家具 / 工艺品 / 玩具

- 教育 / 培训 / 科研 / 院校
- 家电
- 通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务
- 制造业
- 汽车及零配件
- 餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务
- 办公用品及设备
- 会计 / 审计
- 法律
- 银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金
- 电子技术 / 半导体 / 集成电路
- 仪器仪表 / 工业自动化
- 贸易 / 进出口
- 机械 / 设备 / 重工
- 制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械
- 医疗 / 护理 / 保健 / 卫生
- 广告 / 公关 / 媒体 / 艺术
- 出版 / 印刷 / 包装
- 房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计
- 物业管理 / 商业中心
- 中介 / 咨询 / 猎头 / 认证
- 交通 / 运输 / 物流
- 航天 / 航空 / 能源 / 化工
- 农业 / 渔业 / 林业

其他行业 \_\_\_\_\_

**4. 贵司的主营业务是： [ 填空题 ] \***

-----

**5. 贵司在塞的主要经营地 / 总部位于： [ 单选题 ] \***

贝尔格莱德

其他（请填写具体州名） \_\_\_\_\_ \*

**6. 贵司在塞组织形式为： [ 单选题 ] \***

有限责任公司

股份有限公司（未上市）

股份有限公司（上市）

合伙企业

其他 \_\_\_\_\_

**7. 贵司是在中国是否有母公司？ [ 单选题 ] \***

是

否

**8. 贵司在华母公司的所有制形式为： [ 单选题 ] \***

A. 民营企业

B. 国有独资企业

C. 国有控股混合所有制企业

D. 国有参股混合所有制企业

E. 集体所有制企业

F. 外商独资企业

- G. 港澳台独资企业
- H. 中外合资企业 (包括港澳台合资, 不含国有资本)
- I. 其他 \_\_\_\_\_

**9. 贵司在塞的主要投资模式为： [ 多选题 ] \***

- 建立分支机构
- 兼并收购
- 与当地企业设置联合投资项目
- 独立投资
- 绿地投资
- 提供银行金融服务
- 其他 \_\_\_\_\_ \*

**10. 贵司的主要市场范围为： [ 单选题 ] \***

- 全球
- 欧盟
- 塞尔维亚
- 其他 \_\_\_\_\_

**11. 贵司员工数为： [ 单选题 ] \***

- 少于 20 人
- 20-50 人
- 51-100 人
- 101-500 人
- 超过 500 人

**12. 贵司过去两年员工规模变化： [ 单选题 ] \***

- 减少
- 增加
- 基本不变

**13. 贵司外籍员工的比例为： [ 单选题 ] \***

- 无外籍员工
- 小于 10%
- 10%-20%
- 21%-50%
- 51%-70%
- 71%-100%

**14. 贵司高管团队中的外籍员工比例为： [ 单选题 ] \***

- 无外籍员工
- 小于 10%
- 10%-20%
- 21%-50%
- 51%-70%
- 71%-100%

**15. 2024 年，贵司的总营业收入为： [ 单选题 ] \***

- 少于 500 万欧元
- 500 万 -1000 万欧元
- 1000 万 -5000 万欧元
- 5000 万 -1 亿欧元
- 1 亿 -10 亿欧元
- 超过 10 亿欧元

**16. 贵司 2024 年的营收与 2023 年相比： [ 多选题 ] \***减少超过 20%减少 5%-20%减少 5% 以内增长 5% 以内增长 5%-20%增长超过 20%**17. 贵司 2024 年的盈利情况： [ 单选题 ] \***盈利亏损盈亏平衡**18. 贵司 2024 年的利润率与 2023 年相比： [ 单选题 ] \***显著下滑有所提升保持不变**19. 贵司业务产生的利润使用去向： [ 单选题 ] \***所有利润 (100%) 在塞进行再投资大部分利润 (50%-99%) 在塞进行再投资利润均分给中塞所有利润 (100%) 转移回中国大部分利润 (50%-99%) 转移回中国其他 \_\_\_\_\_ \***20. 贵司未来两年是否计划对现有在塞业务进行进一步投资？ [ 单选题 ] \***是

否

不确定

**21. 贵司未来两年是否计划在塞进行收购？ [ 单选题 ] \***

是

否

不确定

**22. 贵司未来两年是否计划从塞撤资？ [ 单选题 ] \***

是

否

不确定

**23. 贵司未来两年在塞的主要目标 / 发展重点是： [ 多选题 ] \***

现有的业务增长

实现盈利

开拓新市场

获得品牌认可，提升企业形象

强化集团内公司之间业务的整合效益

加强全球资产配置，分散风险

学习先进的技术和管理知识

整合和精简现有业务

其他 \_\_\_\_\_

**24. 贵司未来两年在塞招聘员工倾向于选择： [ 单选题 ] \***

本地招聘，优先聘用本地具备专业知识的人

本地招聘，优先考虑有中国背景的人

从中国调用员工

招聘第三国劳工

**25. 贵司对过去两年塞尔维亚营商环境的评价：[ 单选题 ] \***大幅恶化稍有恶化保持不变稍有改善大幅改善**26. 贵司在塞经营过程中是否遇到过歧视或不公正对待？[ 单选题 ] \***是否不确定**27. 贵司对塞尔维亚自然及基础设施环境的评价是：[ 矩阵量表题 ] \***

	差	一般	基本满意	满意	超乎预期
地理位置	<input type="radio"/>				
自然资源丰富程度	<input type="radio"/>				
水、电、气、油等能源价格	<input type="radio"/>				
信息化设施完善程度	<input type="radio"/>				
整体基础设施环境满意度	<input type="radio"/>				

**28. 贵司对塞尔维亚政府效能的评价是：[ 矩阵量表题 ] \***

	差	一般	基本满意	满意	超乎预期
政府工作效率	<input type="radio"/>				
政府服务态度	<input type="radio"/>				
政府廉政水平	<input type="radio"/>				

**29. 贵司对塞尔维亚法制体系的评价是：[ 矩阵量表题 ] \***

	低	比较低	中等	高	比较高
法律法规健全程度	<input type="radio"/>				
司法体系公正程度	<input type="radio"/>				

## 30. 贵司对塞尔维亚经济与产业环境的评价是：[ 矩阵量表题 ] \*

	低	比较低	中等	高	比较高
税收水平	<input type="radio"/>				
劳动力成本	<input type="radio"/>				
土地和不动产成本	<input type="radio"/>				

## 31. 贵司对塞尔维亚商业环境的评价是：[ 矩阵量表题 ] \*

	低	比较低	中等	高	比较高
市场竞争烈度	<input type="radio"/>				
市场监督效率	<input type="radio"/>				
市场准入门槛	<input type="radio"/>				

## 32. 贵司认为，中塞关系对在塞中企的经营影响如何？[ 多选题 ] \*

- 几乎不受中塞关系变化的影响
- 一定程度上受关系波动的影响
- 十分依赖中塞关系的良好发展