

2026-GB-009
KAZ/INV/PRR



区域国别研究报告

上海市哲学社会科学规划办公室

2026 年 6 月 23 日

中资企业投资哈萨克斯坦的风险与应对

上海政法学院

上海建工集团海外工程分公司

上海市企业走出去综合服务平台

《**区域国别研究报告**》是上海市哲学社会科学规划办公室依托上海市各高校和科研院所专业研究力量，紧扣服务企业走出去现实需要，专为“上海市企业走出去综合服务平台”打造的区域国别研究品牌。

《报告》基于学者“在地研究”田野调研、企业出海实务经验以及其他信息，聚焦国别/区域、产业/行业、在地合规运营三类场景，推出三类系列成果。其中，“**国别报告**”系列以对象国政治、经济、社会、文化等内容为研究对象，重点围绕宏观经济形势、营商环境、中资企业经营状况、机遇挑战等维度，解析对象国各领域的发展态势，为企业海外布局提供决策参考；“**行业报告**”系列针对重点产业跨境布局或企业走出去的行业赛道，深入研判对象国的重点行业发展格局；“**合规报告**”系列回应企业海外合规运营实务关切，系统梳理对象国重点领域的监管要点，为企业在地运营提供应对策略参考。

摘要

当前，中资企业在哈萨克斯坦运营的主要风险发生新变化：宏观政治因素影响减少，属地行政、财税和劳资体系引发摩擦增加。同时，哈国的数字管控可能瞬间切断通信与支付能力、“净薪制”规则与“属地化员工配额”或使中资企业承担额外课税。此类事件已突破常规商事纠纷边界，影响我国海外国有资产安全。本报告系统识别物理许可、数字管控、财税劳资与合同博弈四层制度壁垒，提出“企业运营—行业赋能—政府引导”三联动的行动方案，推动出海企业从被动合规转向前置嵌入。

目 录

- “规制壁垒”对涉外项目的挑战 1
 - 数字主权与属地管控影响“业务连续性” 1
 - “净薪”惯例与属地配额影响用工成本 2
 - 地缘冲击与合同刚性影响履约风险敞口 3
- 健全项目全周期风险闭环体系 5
 - 确立“首周强制合规”机制，扫除属地准入盲区 5
 - 重构海外预算模型，精准对冲隐性财务风险 6
 - 重塑人力资源配置路径，妥善化解属地雇佣壁垒 6
 - 强化合同管理，严守履约保函安全防线 7
- 结 语 9

“规制壁垒”对涉外项目的挑战

企业在参与中亚基础设施建设时，面临主权融资退场与 EPC+F（带资承包）模式带来的挑战。哈萨克斯坦持续强化“物理轨迹—通信硬件—税务金融”三位一体的监管体系，其治理逻辑已从传统物理空间向数字空间延伸，对外资企业形成了一系列合规准入约束。对此，企业亟需防范以下三大影响履约与盈利的风险节点：

数字主权与属地管控影响“业务连续性”

哈萨克斯坦对外籍人员实施严格的双重登记制度。物理层面，落地后须立即办理居留登记并随身携带护照等核心身份证件；数字层面，外国手机接入本地网络须在 30 日内完成 IMEI 码登记报备，且更换设备亦须重新登记。两项制度相互配合，将传统属地管辖向虚拟空间延伸。一旦因外派轮换或疏漏导致数字身份断档，中方核心团队的通信、支付及行政审批能力将被切断，导致项目现场局部停摆。如何在满足东道国数字安全审查与保护中方商业机密之间取得平衡，仍是当前涉外企业合规体系建设的薄弱环节。

“净薪”惯例与属地配额影响用工成本

哈方劳动法并未强制要求以“税后金额”列示工资，但在实际操作中，“净收入”模式已从非正式诉求固化为刚性的行业惯例。合同载明金额即为员工实发净额，社保及税费由雇主另行全额承担，因此东道国税率波动、社保费率上调等宏观变量带来的全部财务风险，被系统性地转嫁给了外资企业。叠加当地高达 30%至 40%的不动产租赁中介费及属地化运营配套支出等隐性成本，若企业在投标阶段仍沿用国内传统的“税前核算”思维，极易导致前期成本测算严重失真。

哈方基于《人口迁移法》及《吸引外国劳动力许可核发规则》，对外来劳工设置了阶梯式本地化雇佣比例。除极少数一、二把手外，中企的中层管理人员哈籍比例不得低于 70%，专业技术人员及熟练工人占比不得低于 90%。实务中，企业易陷入“全国统算”的合规误区，而哈方强硬要求以单一法人分支机构且落实到具体州级行政区进行独立属地核算。针对严苛的配额压力，部分企业存在哈籍员工名义挂靠或同工不同酬等合规瑕疵。此举涉嫌违反哈国《劳动法典》的反歧视相关规定，易触发哈方劳动监

察、税务与总检察院的多部门联动审计，其法律后果不仅是面临巨额行政罚款与工作签证吊销，更会因核心技术团队被阻断入境，导致项目陷入停滞。

哈萨克斯坦外籍劳工分类与本地化比例合规基准表

劳工层级划分	对应职位角色	哈籍员工最低比例要求	合规红线提示
		(除特区/特许外)	
第一类（核心管理层）	公司总裁、总经理、副总经理等	无硬性比例限制	通常单一法人主体仅允许 1-2 名外籍高管。
第二类（中层管理/专家）	部门经理、结构负责人、高级工程师	不低于 70%	中资企业最高频暴雷区。每雇 3 名中方专家须配 7 名哈籍同级员工。
第三类（专业技术人才）	现场工程师、技术员等	不低于 70%	现场施工骨干必须严格遵守此配额。
第四类（熟练技术工人）	建筑工人、机械操作手等	不低于 90%	几乎排斥外籍普工，强行引入易引发劳资审查。
注：核算基准	以单一法人分支机构为单位	外籍劳工总数上限	上述四类外籍总计通常不得超该主体员工总数 25%。

地缘冲击与合同刚性影响履约风险敞口

受地缘冲突间接传导效应影响，燃油、建材等大宗商

品价格暴涨，致使海外施工降效往往高达 50%。然而，海外承包合同多采用固定总价模式且调价机制受限，导致不可抗力条款的实操门槛远高于文本预期。国际工程实务经验表明，东道国项目管理方常以所在国非直接冲突方为由，拒绝适用国际咨询工程师联合会（FIDIC）例外事件条款；部分地区政府工程甚至明文规定不可抗力事件只延工期、不补费用。业主极易利用供应链阻断引发的工期延误，反向指控承包商违约，进而单方面终止合同并强扣巨额履约保函。此类事件已突破常规商事争议的边界，影响企业资产安全。

“规制阶梯”模型与风险对照表

规制层级	核心风险表征	极易引发的恶性后果	风险评级
物理许可层	证照程序疏漏、环保违规	个人遭强制措施、项目勒令停工	中
数字管控层	手机未绑 IMEI、税号断档	通信瞬间切断、业务连续性丧失	高
财税劳资层	误判“净薪制”与双轨要素市场	预算失真、陷入“中标即亏损”	极高
合同刚性层	无法转嫁地缘引发的暴涨成本	业主恶意反诉、保函被强行没收	致命

健全项目全周期风险闭环体系

确立“首周强制合规”机制，扫除属地准入盲区

建议企业将属地化合规前置为项目管控的刚性约束。在团队出境前，由企业总部统一完成核心资质文件的翻译与双认证；人员落地后，哈萨克斯坦项目部须严格执行标准化作业规程（SOP），于首周内集中办妥居留登记、个人税号申办及移动终端IMEI码注册绑定，从源头切断非法务工与通信受阻的隐患。此外，企业内部应建立移动设备变更动态报备制度，确保硬件更替与系统重新登记无缝衔接。

中资企业外派人员“首周强制合规”操作清单

办理时限	核心合规事项	办理地点/渠道	防范的核心风险
落地 24 小时内	居留登记	酒店或属地派出所	避免因未随身携带凭证遭执法处罚
建议首周内	申办个人税号 (IIN) 和电子签名	当地行政中心 (TsON)	获取解锁本地数字与金融服务的底层凭证
入境 30 日内	手机 IMEI 强制绑定	通过 QazETA 和 eGovMobile 软件操作	避免被强行切断通信引发业务失联

办理时限	核心合规事项	办理地点/渠道	防范的核心风险
获税号后	开立本地银行账户	当地商业银行	打通合法资金收付通道
按需办理	驾驶证翻译公证	授权翻译机构、公证处	翻译与公证缺一不可

重构海外预算模型，精准对冲隐性财务风险

建议企业在投标报价与预算编制阶段，全面扭转国内税前核算惯性，引入“净薪核算+双向税费预估”模型。企业应依据哈方最新费率（建议按合同工资的 25%—35%）留足社保与税费敞口。同时，在项目先期预算中，须将属地特有的高额中介服务费及制度性交易成本予以专项列支。在项目初创期，鼓励企业聘请精通当地政商规则的双语合规顾问，以专业智力投资化解因信息壁垒诱发的隐性漏损。

重塑人力资源配置路径，妥善化解属地雇佣壁垒

针对项目初期难以达到 70%—90%本土化比例的现实困境，建议涉外企业前置规划配额豁免与缓冲机制。对于国家级重大工程或入驻经济特区（SEZ）的项目，企业

应尽早利用特殊政策通道，向哈萨克斯坦劳动和居民社会保障部（MTC3H PK）及项目属地政府（阿基马特）申请外籍劳务专项配额或配额豁免。在施工执行阶段，鼓励企业将劳动力密集型环节分包给具备资质的哈方本土企业，将直属劳务雇佣转化为 B2B 工程分包，依法缓解总包方的配额压力。同时，建议前瞻性实施“核心员工属地化引育计划”，由国内母公司定向培养哈方技术骨干并返派回国担纲，扎实推进核心团队的深度属地替代。

强化合同管理，严守履约保函安全防线

建议企业建立事前—事中—事后全链条风控机制。在事前防范层面，开展多部门联合合同审查；针对固定总价合同，须力争嵌入主材调价公式，并以条款明示地缘冲突致供应链中断等情形的不可抗力属性；针对 EPC+F 项目，风控团队需对东道国主权债务可持续性进行穿透式评估，刚性增设融资未成就免责条款。在事中控制层面，督促项目部建立标准化证据保全机制，动态归集冲突时间线、价格异动凭证及现场降效记录，以严密的因果证明链与量化损失数据支撑 FIDIC 规则下的索赔主张。在事后应对层面，企业一旦监测到业主单方反诉或罚没保函的风险倾

向，应果断启动涉外应急预案，依法向金融机构申请保函止付或向管辖机构申请临时禁令，切实维护企业在国际商业争议解决中的合法权益。

结 语

企业在哈萨克斯坦的合规经营实践表明，合规管理已从外部法律约束内化为企业跨国运营的核心软实力。面对复杂多变的外部宏观环境与东道国微观治理的持续强化，涉外企业须将战略重心下沉，通过合规机制前置化与法务风控全周期化，构建覆盖全链条的海外风险防控体系。

杨小辉、裴雷

（上海政法学院、上海建工集团海外工程分公司）



联系地址：淮海中路 622 弄 7 号 308 室

联系电话：021-33165460

联系邮箱：zbzh@sh-popss.gov.cn

本报告为研究团队基于公开信息、行业调研、数据分析及专业研究方法独立编制完成的研究成果，仅供行业研究、学术研讨、决策参考交流使用，不构成任何商业、投资、法律、财税及其他专业实操建议。报告免费获取，未经书面正式授权，任何机构及个人不得擅自转载、复制、篡改、摘抄、传播本报告全部或部分内容。