

# 中国企业出海 高质量发展报告

## 泰国篇

DEVELOPMENT REPORT ON HIGH-QUALITY  
OVERSEAS EXPANSION OF CHINESE ENTERPRISES:  
THAILAND



编著  
浙江大学管理学院产业智库与案例中心  
浙江大学泰国中心（筹）



2025年12月

编著：浙江大学管理学院产业智库与案例中心、浙江大学泰国中心（筹）

# 目录

<b>01 前言</b>	<b>01</b>	国际巨头利用成熟渠道和配套生态建立先手优势	66
背景与意义	02	中国企业自身仍亟待处理多重现实困境	68
研究方法与数据来源	03	<b>复杂多变的政策与法规方面结构性风险</b>	70
		投资政策：投资优惠政策的动态调整风险	71
		税收政策：复杂税制下的合规挑战	71
		外资监管：标准升级与准入限制叠加风险	72
<b>02 泰国投资环境分析</b>	<b>05</b>	<b>文化冲突与管理难题</b>	74
当地宏观经济环境	06	内部管理方面：层级文化与扁平管理存在理念碰撞	74
经济发展概况	06	员工激励方面：生活导向与绩效驱动产生激励错位	74
消费市场特征	09	市场营销方面：文化符号与消费审美存在认知偏差	75
政策法规环境	13	跨文化沟通方面：语言屏障与礼仪规范面临挑战	75
外资政策	13	<b>供应链短板与物流瓶颈</b>	76
贸易政策	15	交通网络存在局限，多式联运效率不足	76
劳动法规	16	供应链配套能力不足，本地供应能力相对薄弱	77
社会文化环境	18	物流服务能级严重滞后，信息化水平制约时效	78
文化习俗	18		
教育水平	19		
<b>03 中国企业在泰国发展现状</b>	<b>21</b>	<b>05 政策建议：中企出海泰国的政策赋能</b>	<b>79</b>
中资企业在泰国的投资规模与演变	22	<b>政策角力：“三股力量”交汇下的机遇与挑战</b>	80
中国商务部、统计局和外汇管理局数据中的中企在泰投资	23	中方鼓励赴泰投资的支持政策	80
泰国投资促进委员会统计数据中的中企在泰投资	25	泰方加大招商引资的激励政策	81
泰国商务部商业发展厅企业注册数据中的中国投资	27	美欧滥施“长臂管辖”的限制政策	82
在泰国投资的中国上市公司数量	28	<b>行业图谱：政策红利与地缘风险的平衡</b>	83
中资企业在泰国投资的行业分布与地域分布	29	优先推进：高政策支持+低合规风险+市场潜力大的“绿灯”行业	83
中资企业在泰国高质量发展典型案例	32	谨慎突破：中等政策支持或中等风险的“黄灯”行业	84
案例一：港湾（泰）有限公司——打造基础设施领域高质量出海标杆	32	规避转型：低政策支持+高合规风险+地缘敏感的“红灯”行业	85
案例二：泰中罗勇工业园——破茧成蝶、渡人渡己	37	<b>政策展望：中泰协同共进</b>	86
案例三：工银泰国——高质量出海与海外运营的标杆实践	43	中方持续升级专项支持政策，覆盖全生命周期保障	86
案例四：中策橡胶（泰国）——以实力和先行优势成就辉煌	49	泰方靶向性制度创新，破除投资痛点	87
案例五：磁器口餐饮集团：国际创业的中国故事	55	强化中泰双边合作的基础设施建设与金融协同	88
<b>04 中国企业在泰国发展面临的挑战</b>	<b>63</b>	<b>06 结语：中企在泰高质量发展的战略纵深——政策赋能与生态共建</b>	<b>89</b>
面临本土、国际及自身三重市场竞争压力	64		
本土企业依托市场理解和品牌力量构筑强大护城河	64		

01

# 前言

求是大讲堂

背景与意义

研究方法与数据来源



## 背景与意义

改革开放四十余载，中国深度融入全球贸易体系，从初期承接产业转移的“世界工厂”，逐步发展为驱动区域协同与规则重塑的核心力量。目前，中国企业的全球化进程已迈入规模化与多元化并行的新阶段，出海主体从早期头部企业逐步拓展至中小企业，形成“头部引领 + 中小补位”的多元格局，海外市场进入门槛的降低与模式路径的成熟为出海注入新动能。在全球产业链深度重构与数字化浪潮叠加的背景下，中国企业出海正经历从“机会性试探”到“战略性深耕”的范式跃迁。

近年来，中国企业的国际化发展正迎来历史性机遇期。在国内市场方面，传统产业存量市场竞争日趋激烈，促使企业积极寻求海外市场突破；RCEP等区域自由贸易协定的深入实施，为企业拓展国际市场提供了制度性保障和政策红利。面对地缘政治紧张加剧导致的市场准入受限，以及国际保护主义抬头引发的歧视性监管、贸易壁垒高筑等挑战，中国企业迫切需要通过多元化布局规避单点风险、开拓替代市场，因此出海意愿持续增强。

在这一进程中，民营企业凭借灵活决策、专业深耕与快速适配能力，逐步成为中国企业“走出去”战略的中坚力量，其全球化实践为行业提供了宝贵经验：其灵活的决策机制帮助企业准确把握海外市场机遇；在细分领域的专业化深耕持续激发强劲的创新研发能力，推动技术迭代与产品升级，强化了企业产品和服务的差异化竞争力；对当地市场的快速适应能力，则使其能够有效实现技术标准、商业模式与文化认知的多维度本土化融合。正是凭借这些特质，民营企业正逐步成为中国企业“走出去”战略实施的中坚力量，并在全球价值链重构过程中发挥越来越重要的作用。

从市场布局来看，中国企业在持续耕耘欧美成熟市场的同时，也在逐步加强对东南亚等新兴经济体的拓展力度。国内企业出海浪潮持续升温，泰国凭借其独特的区位优势和友好的营商环境，成为热门目的地之一。在“美国印太供应链脱钩”与“中国-东盟自贸区3.0升级”的双向拉力下，泰国作为RCEP重要成员国与“一带一路”倡议的关键支点，已成为中企突破贸易壁垒的战略跳板。依托多样化的经济特区布局，泰国政府通过所得税减免、外汇自由流通等优惠政策体系，为投资者构建了优越的营商环境并创造多重机遇。在“一带一路”倡议推动下，中泰经贸合作不断深化，中国对泰投资规模

持续扩大，为两国经济发展注入新动力。

然而，中国企业赴泰国投资过程中，普遍面临政策合规、运营成本、本土化融合等多维度的挑战。这些挑战相互交织，形成复杂的风险网络。因此，企业必须构建贯穿投资决策、项目实施到日常运营的全周期风险管理体系，通过前瞻性规划、动态调整和本地化协作，有效应对综合性挑战，确保在泰国市场的可持续高质量发展。

本发展报告将立足全球化纵深发展与区域产业链重构的时代背景，深度解构泰国政府出台的相关政策，赋能中小企业打通国际化通道；针对企业决策痛点，给出可落地的本土化适配方案。通过体系化解析泰国投资生态与政策框架，为中国民营企业出海提供战略导航。推动中国智造深度嵌入东南亚产业生态，为两国共建韧性供应链与创新共同体提供行动蓝图，最终实现从单边投资向共生发展的跃迁。



## 研究方法与数据来源

本研究聚焦于中国企业出海泰国路径、问题与策略，旨在通过多维度、系统化的方法，全面剖析中企在泰国市场的落地实践、政策适应与本地化经营情况。在研究资料方面，本文在一手调研资料基础上整合多元渠道信息。在研究过程中，团队坚持以实证为基础、以案例为支撑、以趋势为导向，综合运用实地调研、专家访谈与案例分析等研究方法，并结合权威渠道收集的大量数据资料，为研究结论的科学性与实用性提供坚实支撑。

在一手调研方面，研究团队围绕泰国重点区域和产业园区，开展多次实地调研，先后拜访了包括泰国中华总商会、曼谷汉城华商律师事务所、泰国本地高校、智库和研究院，以及泰国著名工业园区AMATA等多家机构。调研内容涵盖企业投资政策、法律合规、人才引进、物流配套、税收激励等多个维度，全面梳理了中资企业在泰国运营所面临的现实情况与发展瓶颈。除此之外，团队还通过公开资料、权威数据库检索选取多家具有代表性的中国企业在泰国的投资与经营案例进行了深度调研与实地走访，涵盖制造业、电商平台、物流服务、金融科技等多个领域，形成了系统的案例分析材料，展现了中资企业在泰国市场的实际落地路径，也揭示了不同企业在本地化策略选择上的异同与成效。

在第三方资料方面，研究团队从多个权威平台与公开渠道系统收集并整理了大量相关数据与政策文件。主要来源有：（1）官方网站：中国商务部网站、泰国投资促进委员会（Board of Investment，简称BOI）等政府机构发布的涉外投资政策与行业准入指南；（2）行业报告：普华永道、艾瑞咨询、赛迪研究院等机构发布的行业发展报告和研究报告；（3）媒体报道：如《第一财经》《界面新闻》《曼谷邮报》等主流中泰媒体的新闻报道和案例追踪。

此外，还参考了大量企业公开信息，包括上市公司在投资者关系平台披露的泰国市场布局、业务运营数据及财务信息；企业官网发布的年度战略、合作公告及本地化动态；以及国内外法律数据库（如LexisNexis、CNKI）中关于泰国外资法规、注册制度及争议案例的分析研究。这些资料为本研究提供了可靠的数据支撑与政策背景，进一步增强了研究结果的客观性与可信度。

值得一提的是，为确保研究的权威性与实用性，团队在数据使用过程中对所有资料进行了多轮交叉验证与来源甄别，对政府数据、企业访谈数据、公开媒体报道等信息进行分级处理，剔除时效性弱、出处不明或存在争议的数据，最大程度保证研究结论的可靠性与适用性。

综上所述，本研究通过真实一线调研、多渠道权威资料整合，以及综合方法论的交叉运用，尝试为理解中国企业在泰国的发展现状与未来趋势提供多元视角，亦为后续政策建议与实践指导提供可信依据。



## 02

## 泰国投资环境分析

当地宏观经济环境  
政策法规环境  
社会文化环境



## 当地宏观经济环境

## 经济发展概况

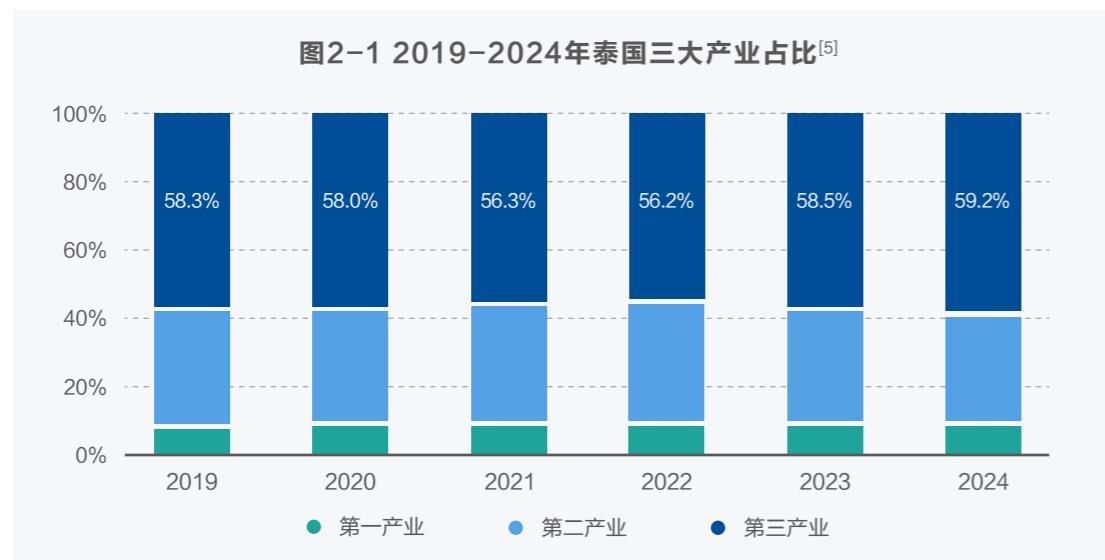
近年来，泰国的GDP总体呈现出波动中上升的趋势。作为东盟重要经济体，泰国的经济总量曾长期排名第二，仅次于印度尼西亚。然而，2024年泰国GDP约为5264亿美元，被新加坡超越，降至东盟第三位；人均GDP约为7345美元。受新冠疫情冲击，泰国经济在2020年出现显著萎缩，GDP增速跌至-6.1%，见表2-1。自2021年起，泰国经济逐步恢复，但受出口疲软、外资净流出等因素的影响，复苏节奏相对缓慢，年增长率维持在2%左右，在东盟国家中仍处于较低水平。为提振经济，泰国政府于2025年推出新的刺激计划，包括“加快预算支出”“推动私营部门投资”等，目标实现泰国GDP增长3%-3.5%<sup>[1]</sup>。

表2-1 2019-2024年泰国经济总量及经济增长情况<sup>[2]</sup>

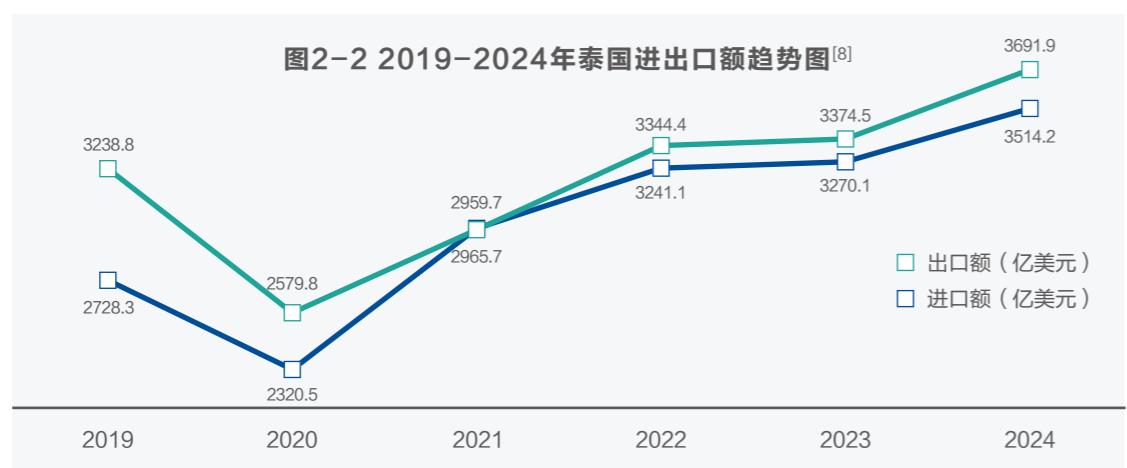
年份	GDP(亿美元)	GDP增长率(%)	人均GDP(美元)
2019	5440	2.1	7065
2020	5005	-6.1	6985
2021	5062	1.6	7057
2022	4956	2.6	6909
2023	5159	2.0	7195
2024	5264	2.5	7345

泰国的产业结构总体较为稳定，以第三产业为主导。根据2024年数据，第一、二和三产业的增加值占GDP的比重分别为8.7%、32.1%和59.2%（详见图2-1）。其中，泰国的第一产业以种植业为主，是第一大天然橡胶出口国、第二大稻米出口国。第二产业主要由汽车制造业支撑，产业链完整且成熟，拥有大量的一、二级汽车零部件供应商，是东南亚汽车制造中心、东南亚第二大汽车市场。第三产业中，旅游业地位尤为突出，2024年泰国共接待了3,532万人次的外国游客，凸显其在全球旅游市场的重要地位<sup>[3]</sup>。然而，

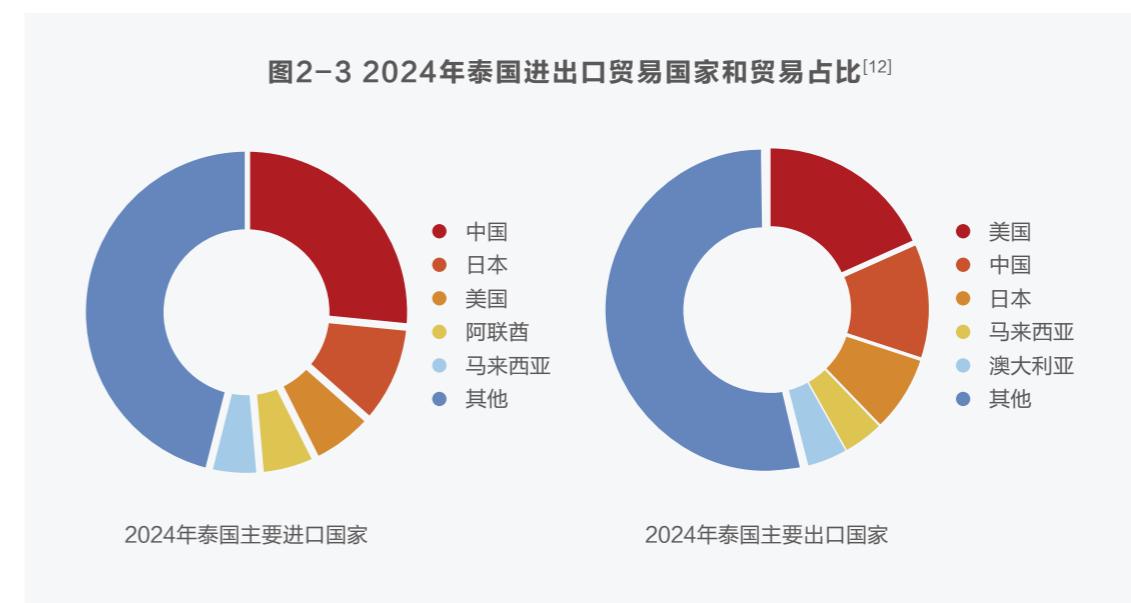
2025年泰国旅游业出现下滑趋势。财政部数据显示，2025年5月泰国国际游客仅227万人次，同比下降13.9%，环比下降2.5%<sup>[4]</sup>。泰国整体产业结构虽较为稳固，但对旅游业的高度依赖也使其经济易受外部环境变化的冲击。



泰国是典型的出口导向型经济体，近年来出口占其GDP的比重长期保持在60%以上<sup>[6]</sup>。自2020年起，泰国的进口贸易和出口贸易额度保持稳步上涨，如图2-2所示。从细分品类看，泰国主要进口商品是原油、电器及部件、机械及部件，主要出口商品是汽车及零部件、自动数据处理设备及零部件等产品。进入2025年，泰国出口表现持续强劲。泰国财政部报告显示，2025年5月泰国出口连续第11个月实现增长，出口总额达到310.4亿美元，同比增长18.4%。同时，核心出口额增长20.3%<sup>[7]</sup>。因此，出口依然是拉动泰国经济增长的关键引擎。



泰国的主要贸易市场包括中国、美国和日本，其核心外贸支柱为汽车及零部件、电子电气产品和机械设备。2024年，泰国对中国、美国和日本的出口额分别占出口总额的12%、18%和8%；从这三国的进口额则分别占进口总额的27%、6%和9%（详见图2-3）。其中，中国是泰国最大的贸易伙伴。根据中国海关总署数据，2024年中国泰国双边贸易额1340亿美元，同比上升6.1%<sup>[9]</sup>。进入2025年，中泰贸易额继续快速增长，但逆差问题日益突出。仅前5个月，中泰双边贸易总额达577.1亿美元，同比增长26.11%；与此同时，泰国对华贸易逆差扩大至7680亿泰铢（约合232.9亿美元），比上年同期增加2000亿泰铢<sup>[10]</sup>。到上半年，贸易逆差进一步扩大到9770亿泰铢，创下新高<sup>[11]</sup>。在中美贸易战和美国新关税政策背景下，泰国或将面临“中美商品双重涌入”的压力，这虽有助于美国缩小对泰贸易逆差，但也加剧泰国对中国的贸易赤字。



总体来看，泰国当前的经济运行总体保持稳定，增长动力主要来源于第三产业和出口导向型制造业。然而，复苏节奏仍显缓慢，加之旅游业下滑、消费者信心下降、以及外贸逆差压力，使得泰国经济在增长过程中仍面临较大挑战。未来，提升内需活力、加强高附加值产业培育、增强抗外部冲击能力，将是其实现可持续发展的关键方向。



## 消费市场特征

泰国是东盟的第三大消费市场，整体消费稳步增长。2015至2024年，泰国居民消费总量由2324亿美元增至3272亿美元，年复合增速3.9%，是东盟第三大消费市场，详见表2-2；同期人均消费支出由3306美元增至4565美元，年复合增速3.7%<sup>[13]</sup>。消费增长主要得益于人均可支配收入的持续提升以及较强的居民消费意愿。2024年泰国人均可支配收入4188美元，2015至2024年复合增速为3.3%。Euromonitor 2024年调研显示<sup>[14]</sup>，31.6%的泰国受访者对自己的财务状况感到满意，54.8%的人认为未来他们的经济状况会更好。但进入2025年，受美国关税及国内复苏乏力影响，消费者信心连续下滑，4月指数跌至55.4，5月进一步降至54.2，数据创下近月低点<sup>[15]</sup>。

从消费人群来看，泰国银发经济潜力巨大，有望成为新的增长点。根据Euromonitor 数据，截至2024年，泰国总人口约为7167万，同比减少0.05%，约占东盟人口总量10%，城市化率54%，人口中位数年龄41.1岁，出生率0.81%。泰国2004年进入老龄化社会，目前人口老龄化程度较高，老龄化率为15.36%，在东盟主要国家中仅低于新加坡，详见表2-3。养老、健康护理、康养地产等“银发经济”相关消费领域正快速崛起，预计将成为未来内需市场的重要支柱。预计到2029年，泰国老年群体相关产品和服务需求将显著增长，总消费支出有望达到2.2万亿泰铢，年均增幅3.8%，高于整体经济增速<sup>[17]</sup>。

表2-3 2024年东盟主要国家人口总量及结构<sup>[18]</sup>

表2-2 2024年东盟主要国家消费指标<sup>[16]</sup>

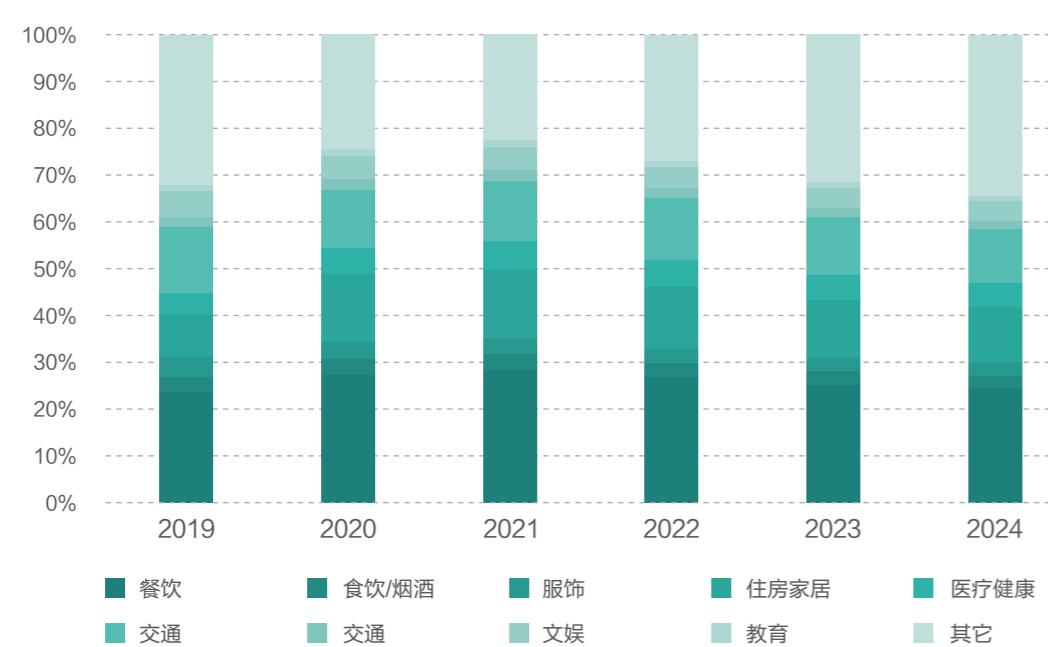
	印尼	泰国	新加坡	菲律宾	越南
居民总消费（亿美元）	7597	3272	1710	3505	2369
人均支出（千美元）	2.7	4.6	28.4	3	2.3
人均支出增长率	4.2%	3.7%	3.8%	4.3%	5.2%
人均收入增长率	4.0%	3.3%	3.8%	3.4%	6.1%

注：人均支出增长率指2015至2024年间人均消费支出的年均复合增长率；人均收入增长率指2015至2024年间人均可支配收入的年均复合增长率。

	印尼	泰国	新加坡	菲律宾	越南
人口（亿人）	2.83	0.72	0.06	1.16	1.01
城市化率	59%	54%	100%	55%	38%
青少年占比	24.60%	14.75%	11.69%	27.87%	23.22%
劳动人口占比	68.11%	69.89%	74.66%	66.64%	67.73%
老龄人口占比	7.29%	15.36%	13.66%	5.49%	9.05%
出生率	1.58%	0.81%	0.58%	1.59%	1.34%

注：其中青少年指0-14岁人口，劳动人口指15-64岁人口，老龄人口指65岁及以上人口。

从消费观念和消费结构来看，泰国消费者的购物观念发生较大变化，但消费结构稳定。2025年初，NielsenIQ Thailand调查数据显示<sup>[19]</sup>，如今泰国消费者在购物时，“价格最低”已不再是首要标准，取而代之的是“值得信赖的高性价比”。从消费结构来看，泰国居民消费支出结构长期较为稳定，其中饮食烟酒、住房家居和其他类支出比重较高，详见图2-4。然而，住房类消费在宏观经济波动中表现出较强的敏感性。泰国房地产研究与估价信息中心预测，2025年泰国房地产或创23年来新低，唯高端住宅逆势增长，这与泰国经济的下行态势有关<sup>[20]</sup>。

图2-4 2019-2024年泰国居民消费类别拆分<sup>[21]</sup>

从消费渠道来看，泰国电商市场增长迅猛。泰国2019-2024电商年均复合增速约33%，在东盟主要国家中仅次于越南，与菲律宾持平<sup>[22]</sup>。泰国头部电商购物平台为Shopee和Lazada，使用率分别为75%和67%<sup>[23]</sup>，主要电商购物平台如图2-5所示。2024年，泰国电商零售规模已达300亿美元，占东盟整体的22%。预计到2027年，整体电商市场将增至1.6万亿泰铢（约457亿美元）<sup>[24]</sup>。据泰媒报道，根据创意数字机构

We Are Social和媒体监测公司Meltwater的《数字2025》报告<sup>[25]</sup>，泰国是全球网上购物和在线购买杂货的领先者，也是移动应用支出最多的国家之一。数字消费正成为泰国居民日常生活的重要组成部分，也为跨境电商和本地平台发展提供了广阔空间。

图2-5 泰国主流电商消费平台<sup>[26]</sup>

总结来看，泰国消费市场消费结构稳定、市场基础坚实。随着老龄化社会的加剧，银发经济、消费观念的转变以及电商渗透率的提升，泰国内需市场将在中长期内持续释放增长潜力。此外，随着消费者偏好向高性价比和品牌信任的转变，泰国的零售市场将迎来新的发展机遇。





## 政策法规环境



### 外资政策

泰国政府重视投资发展，泰国投资促进委员会（BOI）泰国外商投资的核心主管部门，负责制定投资鼓励优惠政策并为投资者提供协助服务。此外，泰国发展局（DBD）也负责外商投资的部分管理工作，包括商业组织的注册、审批限制类行业的外资准入许可等。泰国工业区管理局（IEAT）则负责工业区的土地租赁和管理工作。泰国政府出台一系列税收优惠、行业准入、土地政策等，吸引外商投资。

**(1) 税收优惠政策：**泰国对外商投资优惠政策主要包括BOI优惠政策和IEAT工业园优惠政策，主要体现在税收优惠政策以及土地购买、外籍员工雇佣、外币汇出等非税收优惠政策。BOI按照行业类别及产业重要程度将优惠权益分类为A1+、A1、A2、A3、A4、B六个不同等级，其中，对于最高级别A1+类的外资项目可享受最长13年免征企业所得税的优惠。IEAT将工业园分为常规工业园区和IEAT自由区，两种工业园区享受的优惠待遇不同，常规工业园区和IEAT自由区均可享受非税收优惠措施，IEAT自由区可享受额外税收优惠措施，政策内容详见表2-4。

表2-4 BOI和IEAT的税收优惠政策<sup>[27]</sup>

类别	税收优惠权益
BOI优惠政策	1. 免征企业所得税最长可达13年（取决于行业类别）； 2. 再获得企业所得税减半最长可达5年； 3. 免征机械设备进口关税； 4. 免征用于生产出口产品所需原材料的进口关税； 5. 免征用于研发的物品进口关税。
IEAT优惠政策	1. 免除货物进出口关税； 2. 免除用于生产货物或其他商务活动的机械设备、零部件、原材料和物料的国货税。

**(2) 行业准入政策：**《外籍人经商法》（Foreign Business Act，简称 FBA）是泰国管理外商投资的重要法规，明确了外商投资的范围、条件和程序，为投资者提供了清晰的法律指引<sup>[28]</sup>。泰国对外商投资企业的市场准入实行负面清单制度。根据FBA附件，限制外国人投资的行业被分为三个清单，涵盖了40余个限制行业，详见表2-5。对于第二和第三类行业，如果外商希望投资，除了获得《外商经营许可》或《外商经营证书》两类许可外，还可以通过获得BOI许可和IEAT许可的方式，豁免相关行业限制。

表2-5 外商投资行业限制<sup>[29]</sup>

类别	限制严格度	行业
由于特殊原因禁止外国人从事的事物	严格禁止	媒体、农作物种植、砍伐天然林、土地贸易等。
有关国家那圈、传统习俗和文化、自然资源和环境等，保留给泰国人经营的业务。	除非取得《外商经营许可》或《外商经营证书》，否则禁止。	国内运输、金银的生产、矿产开采、用于生产家具的原木加工等。
		海洋养殖、专业服务、工程服务、国内贸易、批发零售、酒店经营等。

**(3) 土地所有权政策：**根据泰国1954年《土地法》及其修正案，外商持有超过49%注册资本、或超过半数股东为外国人的公司，通常禁止拥有土地所有权。这一规定旨在保护泰国土地资源，维护国家土地政策的稳定性。根据《土地法典》<sup>[30]</sup>，根据泰国《土地法》，外资控股的公司一般不能拥有土地所有权，但仍可通过特定途径获得土地使用权。外商若在泰国进行至少4000万泰铢的投资，且投资期超过五年，可购买不超过1600平方米的土地用于居住。此外，获得BOI或IEAT优惠的公司，也可根据其经营活动的需求，获得土地使用权，且需遵守特定的规定和条件。

泰国通过税收优惠、灵活的行业准入和土地政策，为外资企业提供了丰富的激励措施。这些政策不仅推动了泰国经济的开放，也吸引了大量外资投资者进入泰国市场，进一步推动了泰国的经济发展与产业升级。

## 贸易政策

泰国作为东南亚的主要经济体之一，其贸易政策在国际市场中占有重要地位。泰国的关税政策与自由贸易协定（FTA）直接影响着其进出口贸易的规模与发展。通过实施灵活的关税政策和积极参与区域及全球自由贸易协定，泰国有效促进了国际贸易的流通和跨国投资。

**(1) 关税政策：**泰国对进口货物征收关税，关税税率根据货物的种类和价值而定。同时，泰国对某些出口商品征收关税或出口税。泰国的关税税率分为三种：最惠国税率（MFN）、东盟共同有效优惠关税（AFTA-CEPT）税率和特定优惠税率。泰国采用协调制度《商品名称和编码协调制度》（HS制度），现行税率为0%到80%，根据进口货值征收。所有进口商品需缴纳关税和7%的增值税，出口则获豁免；部分进口商品也要缴付消费税，例如汽油、酒类及电器。自2025年起，泰国也对进口商品总值不超过1500泰铢（包括运费与保险费）的货物将免征关税。

表2-6 泰国关税类型<sup>[31]</sup>

关税类型	税率范围	适用情况
进口关税	0%-80%	根据商品种类和来源地等因素确定
增值税	7%	所有进口商品
免征关税	/	2025年1-12月，进口商品总值不超过1500泰铢的货物

**(2) 自由贸易协定签署情况：**自由贸易协定（FTA）两个或多个国家之间的协议，允许这些国家之间的进口货物低关税或免征关税。根据泰国工业区管理局，泰国与所有东盟国家、中国、日本、新西兰等18个国家已签订双边或多边自由贸易协定，详见表2-6。中国作为《区域全面经济伙伴关系协定》的成员国，中泰双方能够充分享受该协定带来的贸易便利。根据中国海关总署发布的数据<sup>[32]</sup>，2024年中泰双边贸易总值为1339.8亿美元，同比增长6.1%。

表2-7 泰国的自由贸易协定签署情况<sup>[33]</sup>

协定类型	签订国家/联盟
东盟自由贸易区（AFTA）	新加坡、马来西亚、越南、老挝和柬埔寨等9个邻国。
区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）	中国、日本、韩国、澳大利亚和新西兰等。
双边自由贸易协定	印度、智利、秘鲁、欧洲自由贸易联盟等。

泰国通过多元化关税政策与多项自由贸易协定，不仅积极推动国际贸易便利化，还扩大了与主要伙伴的市场准入，进一步提升了其在全球供应链中的竞争力。

## 劳动法规

泰国与劳动雇佣相关的法律体系较为完善，主要涵盖劳动合同、工资、工作时间、解雇、社会保障以及外籍员工管理等方面。泰国劳动雇佣的相关法律包括《劳动关系法》、《社会保障法》、《劳动保护法》和《外国人工作法》等，相关法律内容范围如表2-8所示。

表2-8 泰国劳动与雇佣主要法律<sup>[34]</sup>

法律名称	颁布时间	内容范围
《劳动关系法》	1975年	规范工会组织、集体谈判、劳动争议解决等。
《社会保障法》	1990年	涵盖医疗、失业、工伤、退休等社会保险制度。
《劳动保护法》	1998年	劳动合同、工作时间、加班工资、休假、解雇补偿、遣散费等基本劳动标准。
《外国人工作法》	2008年	规定外籍员工的工作许可、最低工资标准及雇佣比例。

**(1) 劳动雇佣<sup>[35]</sup>：**雇佣关系的建立是劳动用工的第一步。根据泰国的《劳动保护法》（Labor Protection Act）规定泰国雇佣关系的建立需要签订雇佣合同，在形式上可以采用书面签订，也可以口头约定。此外，泰国的雇佣合同分为固定期限和无固定期限雇佣合同。若雇主雇佣10名或以上雇员，则应当制定泰文工作规章，规章内容必须包含《劳工保护法》要求的必要内容。在工作时间方面，每日不超过8小时，每周不超过48小时（特殊行业如危险工种每日不超过7小时，每周不超过42小时）。

**(2) 薪资福利：**在泰国，雇主支付工资不得低于泰国工资委员会规定的最低工资标准，且最低工资标准因工作地点的不同而有差异，分布在337至400泰铢/天。雇主如需安排雇员加班的，需征得雇员同意，且必须给付加班费。此外，员工按照法律规定享有病假、节育假、产假和带薪年假。



**(3) 社会保障：**泰国的社会保障体系主要是由社会保障基金和工伤赔偿基金两个部分组成。社会保障基金福利包括医疗保健、产妇津贴、伤残津贴和护理、死亡抚恤金、养老金、子女津贴和失业津贴，由员工、雇主、政府三方共同出资。员工每月缴纳费率为5%，封顶计算基数为15000泰铢（2026年1月起为17500泰铢）。雇主和政府缴纳费率分别为5%和2.75%。工伤赔偿基金专门为劳动者在工作中因工伤或职业病导致的伤害提供经济赔偿。该基金由雇主全额缴纳，劳动者无需缴费。2025年10月1日后，泰国实施员工福利基金制度，为员工在离职、退休或死亡等情况下提供经济支持。

泰国的劳动法规为企业提供了明确的用工指引，同时也对雇佣、薪资、福利等方面进行了严格的规定。企业在遵循这些法律的同时，还需特别注意外籍员工的管理和相关薪资待遇，以确保符合法律要求。未遵守劳动法规的企业可能面临法律诉讼、罚款或其他不利后果。

ZHEJIANG UNIVERSITY

## 社会文化环境

### 文化习俗

泰国是佛教国家，90%以上的人口信奉佛教，约5%的民众信仰伊斯兰教<sup>[36]</sup>。由于泰国历代国王都护持佛教，所以佛教成为泰国国教，僧侣倍受敬重，在社会各阶层有很大的发言权。甚至王室仪式、国民教育及生活种种，都以佛教作为规范，而且规定男子结婚前，必须要出家，一般为一周至一个月，每天清晨出外托钵、过午不食。

泰国深受佛教影响，大多风俗和节日皆与佛教相关。泰国的节日繁多，从1月到12月，几乎每个月份都有重要的传统节日，主要包括宋干节、水灯节和鬼节，见图2-6。宋干节又被称为泼水节，相当于中国的春节，全国上下都要举行斋僧行善、沐浴净身、泼水祝福、敬拜长辈、放生及歌舞游戏等活动；鬼节用来纪念佛祖化身Prince Vessandorn，向上天祈求风调雨顺，水灯节起源于13世纪王妃怀揣对佛祖的虔诚在月圆之夜祭奠水神的故事，颇富有诗意和韵味。

图2-6 泰国主要传统节日



宋干节，每年4月



鬼节，每年6月



水灯节，泰历12月



图2-7 泰国合十礼

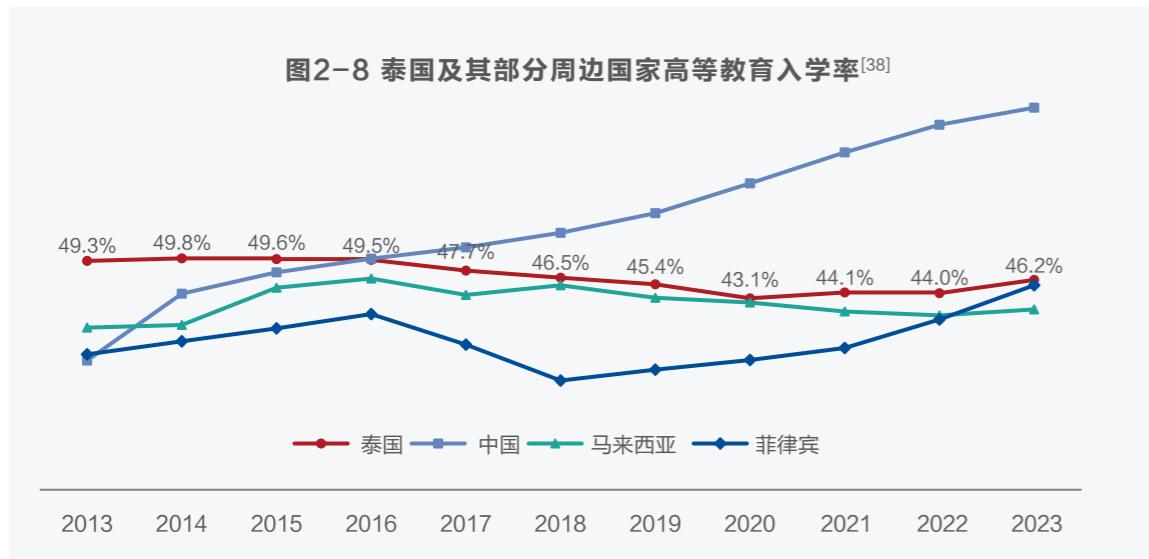
在泰国，严格的教法和习俗甚至对商业活动产生了影响。与泰国人做生意，必须注意由宗教信仰而衍生的各种商务习俗。访问泰国的各级政府机关宜穿西装，商界人士见面宜穿衬衫，打领带。泰国人非常重视人的头部，而轻视两脚，认为头是灵魂所在，是神圣不可侵犯的，因此切勿触摸别人的头。初到泰国，要注意当地人行的合十礼（见图2-7），外国人也可以照样行礼，双手抬得越高，表示对客人越尊重，但双手的高度不能超过双眼。此外，泰国文化讲究“Kreng Jai”精神，意思是“为他人考虑”，泰国人日常行为非常温和、有礼，很少当面吵架。泰国社会普遍秉持“Sabai Sabai”（舒适自在）理念，职场中注重工作与生活平衡，节奏相对平缓。

泰国丰富的文化传统和宗教信仰对其商业行为和社会互动有着深远的影响。企业在泰国开展业务时，必须对当地的节日、风俗和社交礼仪有充分的了解，以展示对泰国文化的尊重，并为顺利开展商务活动创造有利条件。通过尊重和融入泰国的文化习俗，企业不仅能促进与当地合作伙伴的关系，还能在竞争激烈的市场中脱颖而出。

## 教育水平

泰国政府重视教育发展，早在1997年就将12年义务教育纳入宪法保障范围，显示出国家对全民受教育权的高度重视。然而，近年来泰国在教育投入方面出现了一定的下滑趋势。根据世界银行数据显示，泰国政府在教育方面的支出占GDP的比重由2018年的3.20%下降至2023年的2.52%，而中国同期保持在4%<sup>[37]</sup>左右，这意味着泰国教育领域的财政支持力度相对不足，可能制约其教育质量的持续提升。

在高等教育方面，泰国高等教育入学率基本保持在40%，尽管低于中国的约70%，但在东南亚地区仍处于领先地位，详见图2-8。泰国拥有较多国际认可的高校，如朱拉隆功大学、玛希隆大学，在医学、工程等领域具备一定国际声誉。



从整体劳动力市场来看，2024年泰国劳动者的平均每周工作时间为42.5小时，较2023年的42.3小时略有上升，创下近五年新高<sup>[39]</sup>。但另一方面，泰国劳动力也存在技术结构性短缺的问题，如对于AI技能的应用能力不足。Telenor Asia的一份报告显示，只有20%的泰国工人在工作场所使用AI工具，在专业AI整合方面仍存在差距。泰国数字专家指出，缺乏AI技能将影响泰国的国际地位，将泰国从技术消费者转变为生产者势在必行<sup>[40]</sup>。

近年来，为满足泰国新兴产业需求、缓解劳动力技术结构性短缺等问题，泰国政府大力推动职业教育与技能培训体系建设，尤其是在“泰国4.0”国家战略的指引下，鼓励青少年选择技术型路径。泰国劳动部技能开发署在全国设有144个技能开发中心，包括1个国家级、13个区域级、34个省级中心，以及公司培训中心和私营培训机构等<sup>[41]</sup>，为泰国人民提供再培训与技能提升，以满足泰国新兴产业的需求，主要包括促进软实力、汽车行业的进步以及数字技术、数据和人工智能等新兴领域。泰国政府也与微软公司合作，共同推出“THAI Academy”项目，旨在2025年底前为超过100万泰国人提供AI相关技能提升的机会和资源，助力泰国迈向数字创新与AI驱动型未来<sup>[42]</sup>。

总体来看，泰国的教育水平在东南亚地区具备一定的竞争力，但在高等教育普及率、技术技能人才储备等方面仍存在不足。面对劳动力结构性短缺等问题，政府已着手通过职业教育和培训体系加以改善。企业在泰国的高质量发展应当依赖于当地人力资源素质的提升，通过教育合作、职业技能培训和技术创新等手段，不仅能够帮助泰国提升整体劳动力水平，还能为企业带来更为优质的人力资源支持。

03

# 中国企业在泰国 发展现状



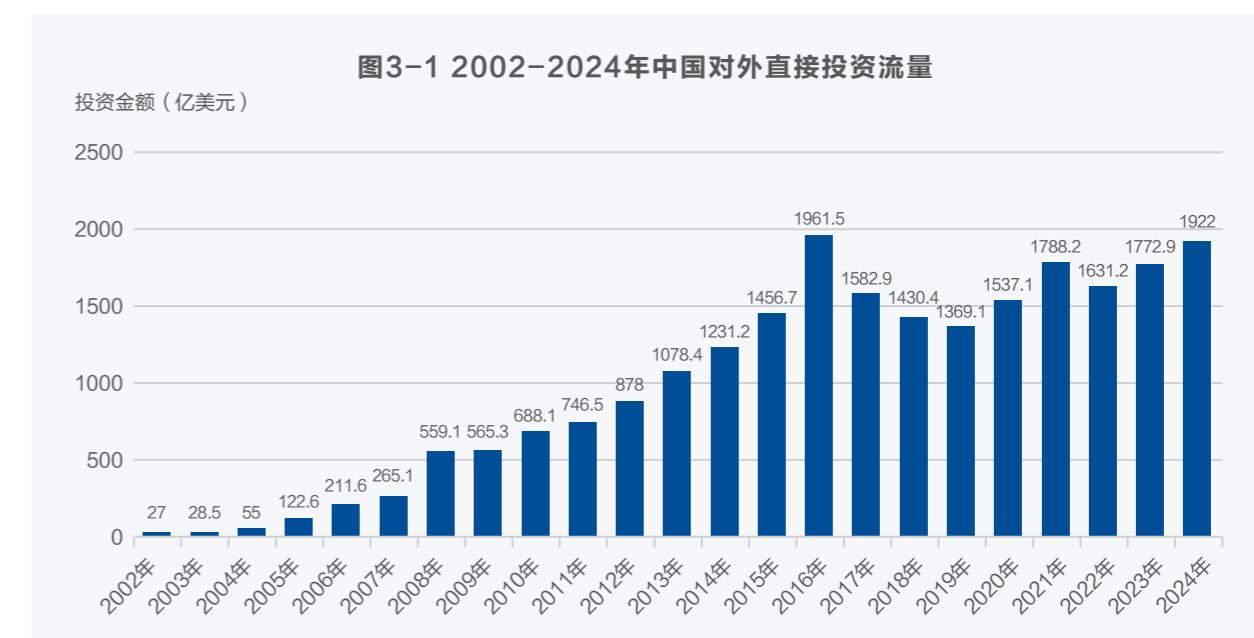
中资企业在泰国的投资规模与演变  
中资企业在泰国投资的行业分布与地域分布  
中资企业在泰国高质量发展典型案例



## 中资企业在泰国的投资规模与演变

泰国因其区域枢纽地理位置而具有战略性的区位优势，叠加完善的基础设施、开放的招商引资政策和经营环境、成熟的产业链与关键行业优势、较高的劳动力素质与相对低成本、政治与社会稳定性、数字经济与创新增长潜力而成为吸引外国直接投资的热门国家。因此，泰国也成为中国企业“走出去”的聚集地，中国企业在泰国的直接投资不断扩大，并成为泰国主要的外国直接投资来源。

中国企业的“走出去”随着企业实力的增强、国内劳动力成本的增加、国家的鼓励政策，以及地缘政治的竞争而演进。其在海外的投资直到2003年都还维持在一个很低的水平，到2004年才有了比较显著的增长，但真正的实质性增长则是在2005年之后，特别是在2007年之后；中国企业的对外直接投资在2016年达到顶峰，此后一直维持在每年1369–1922亿美元之间的高水平（详见图3-1）。



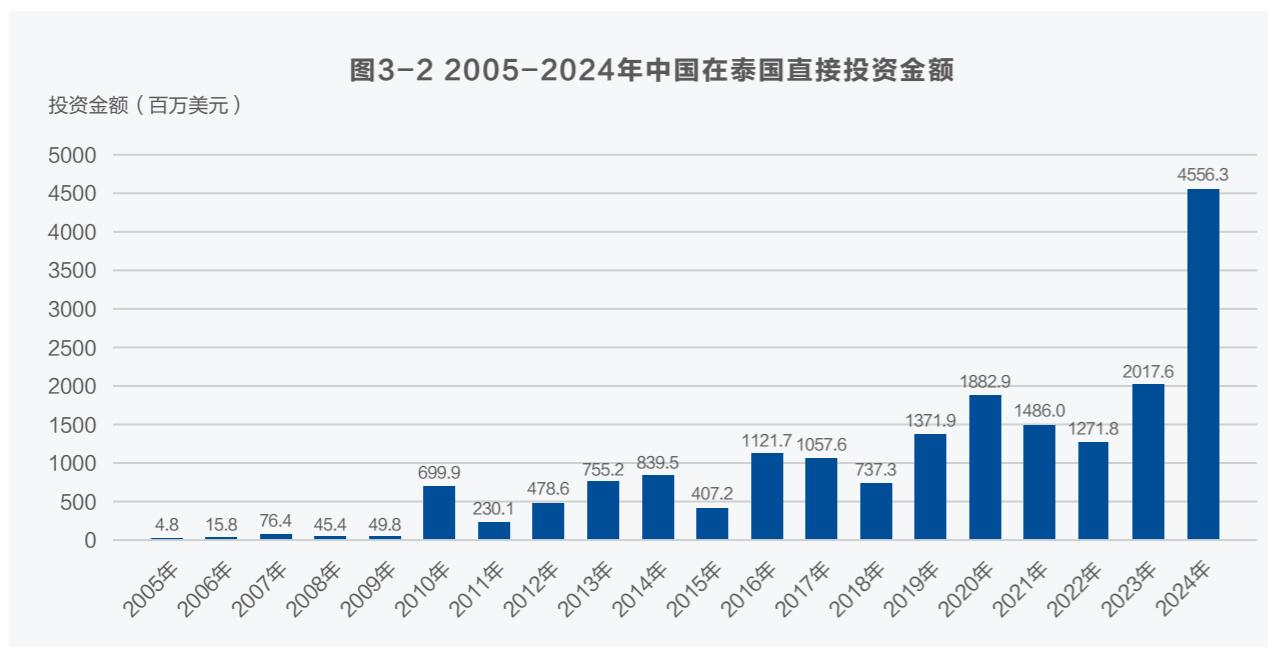
来源：《中国对外直接投资统计公报》

由于当今资金流动的便捷性以及企业在海外投资中经常选择复杂的股权架构，统计中国企业在某一个具体国家的投资情况非常困难，不少中国企业往往先在某些“免税天堂”或香港或新加坡投资设立子公司，甚至孙公司，再通过在这些国家和地区的子公司或孙公司投资设立泰国公司；比如就有企业通过其香港子公司和在维尔京群岛设立的孙公司投资设立泰国工厂。所有这样的投资架构设计往往导致无论是在中国还是在泰国，这些投资都不会被统计为从中国到泰国的直接投资，造成数据的失真。

本报告试图从中国商务部和外汇管理局的统计数据、上市公司的海外投资公告、泰国外国投资促进委员会的投资促进项目申请信息和泰国商务部商务厅的企业注册信息这四个不同的数据，从不同的侧面描绘中资企业投资泰国的情形，以期最终能给出一个较为全面、准确、真实的中企投资泰国的图像。

### 中国商务部、统计局和外汇管理局数据中的中企在泰投资

根据《中国对外直接投资统计公报》，中国企业在泰国的直接投资直到2009年都还保持在一个很低的水平，2010年开始，才有比较显著的增长，但直到2016年末，中国企业在泰国直接投资的存量只有59.47亿美元，在东盟国家中排在新加坡、印度尼西亚、老挝、越南和缅甸之后，名列第六。显著的增长出现在2016年，随着经济多年高速增长，中国大陆的劳动力成本快速上升，一些劳动密集型的企业需要将产业转移到成本较低的东南亚国家。而在2019年，中美贸易战初露端倪，中国出口导向型企业感受到了将生产基地转移到邻近的东南亚国家的需求，该年中企在泰国投资金额上升到13.7亿美元，成为中企在东盟国家中排在新加坡、印度尼西亚和越南之后的第四大投资目的地。此后六年，中企对泰国的投资一直保持在较高水平，特别是在2024年，中企在泰国投资达到44.56亿美元，比前一年翻了一番有余（见图3-2），使其无论在当年的投资流量上还是在该年末的投资存量上，都成为中资企业投资东盟国家中仅排在新加坡和印度尼西亚之后的第三位（见表3-1和表3-2）。至2024年末，中国企业在泰国的直接投资存量为166.6亿美元。不过，从2008年至2024年，中国企业历年在泰国的直接投资累计达190.1亿美元。



数据来源：根据历年《中国对外直接投资统计公报》整理

表3-1 2016-2024年中国对东盟直接投资流量情况

国家	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
菲律宾	3 221	10 884	5 882	-429	13 043	15 286	27 089	15 599	21 179
柬埔寨	62 567	74 424	77 834	74 625	95 642	46 675	63 218	137 791	146 453
老挝	32 758	121 995	124 179	114 908	145 430	128 232	25 343	116 153	25 552
马来西亚	182 996	172 214	166 270	110 954	137 441	133 625	160 639	142 683	130 643
缅甸	28 769	42 818	-19 724	-4 194	25 080	1 846	6 198	15 339	15 435
泰国	112 169	105 759	73 729	137 191	188 288	148 601	127 180	201 759	455 629
文莱	14 210	7 136	-1 509	-405	1 658	375	416	699	1 545
新加坡	317 186	631 990	641 126	482 567	592 335	840 504	829 538	1 309 714	1 788 847
印度尼西亚	146 088	168 225	186 482	222 308	219 835	437 251	454 960	313 307	459 132
越南	127 904	76 440	115 083	164 852	187 575	220 762	170 301	259 307	392 045
合计	1 027 868	1 411 885	1 369 353	1 302 307	1 606 327	1 973 158	1 864 881	2 512 351	3 436 460

表3-2 2016-2024年末中国对东盟直接投资存量情况

国家	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
菲律宾	71 893	81 960	83 002	66 409	76 713	88 390	111 283	119 325	140 528
柬埔寨	436 858	544 873	597 368	646 370	703 852	696 559	744 411	796 779	907 756
老挝	550 014	665 495	830 976	824 959	1 020 142	993 974	957 837	1 000 530	1 035 379
马来西亚*	363 396	491 470	838 724	792 369	1 021 184	1 035 515	1 205 046	1 347 794	1 275 700
缅甸	462 042	552 453	468 006	413 445	380 904	398 821	397 252	381 605	387 755
泰国*	453 348	535 847	594 670	718 585	882 555	991 721	1 056 778	1 265 743	1 665 993
文莱	20 377	22 067	22 045	42 696	38 812	9 628	10 385	11 236	12 917
新加坡*	3 344 564	4 456 809	5 009 383	5 263 656	5 985 785	6 720 728	7 344 991	8 644 682	10 264 142
印度尼西亚*	954 554	1 053 880	1 281 128	1 513 255	1 793 883	2 008 048	2 472 206	2 634 626	2 548 234
越南*	498 363	496 536	560 543	707 371	857 456	1 085 211	1 166 072	1 359 399	1 619 493
合计	7 155 409	8 901 390	10 285 845	10 989 115	12 761 285	14 028 094	15 466 263	17 561 718	19 857 897

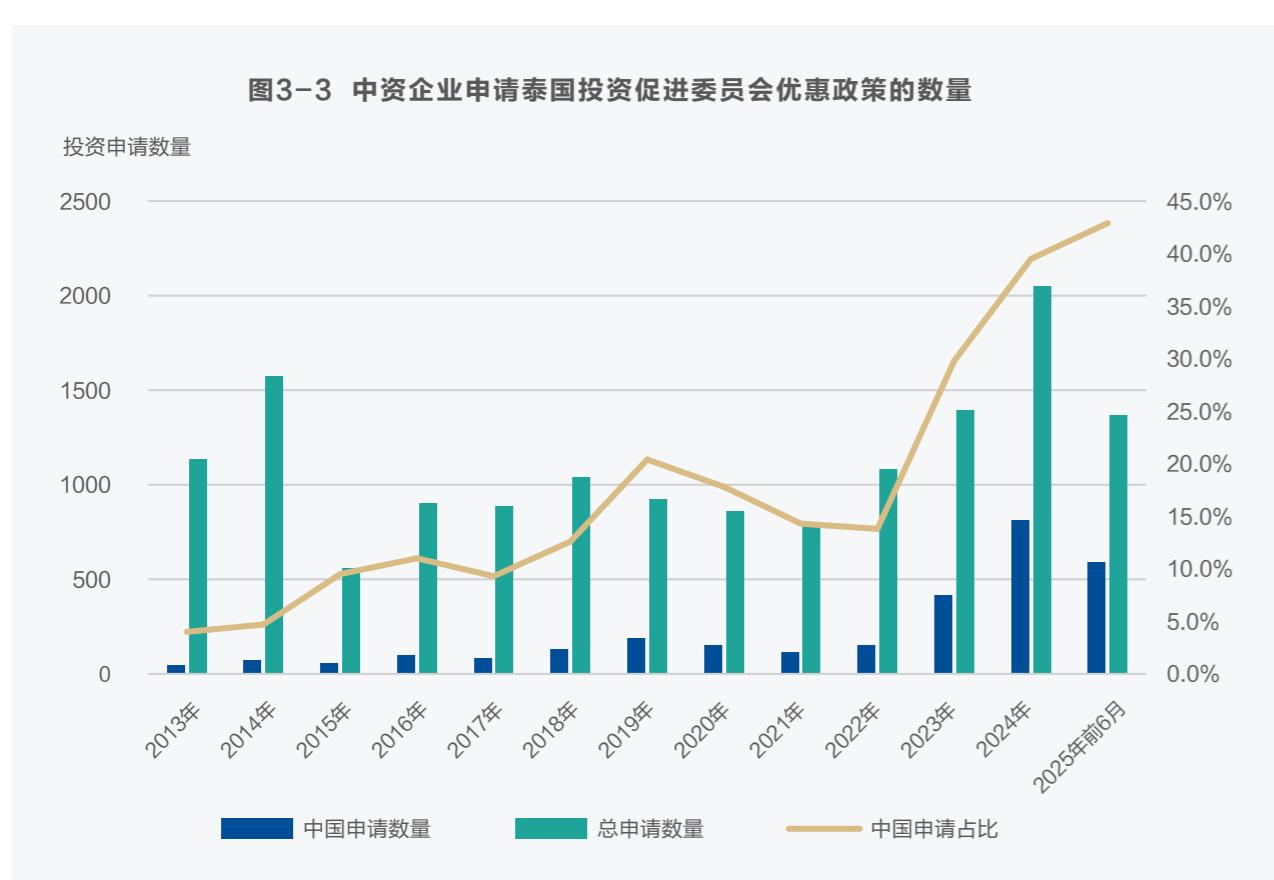
注：“\*”表示该国家（地区）2024年末存量数据中包含对以往历史数据进行调整。

## 泰国投资促进委员会统计数据中的中企在泰投资

泰国投资促进委员会（Board of Investment，简称BOI）设立于1966年，2003年归为泰国工业部下属部门，2014年独立，现隶属于泰国总理府直管。BOI是泰国负责促进投资的政府部门，既负责内资项目也负责外资项目，其主要使命就是通过促进“有价值的”投资来增强泰国的创新能力、包容性发展和国家竞争优势，推动国家向新经济的转型。为此，泰国投资促进委员会对符合国家产业发展政策的投资项目制定了一系列的投资优惠政策，以吸引相应领域的投资。

根据泰国投资促进委员会的统计数据，从2013年1月日至2025年6月30日，共有2900家中资企业申请了泰国投资促进委员会的投资优惠政策，占同期全部外国直接投资申请数的20%。不过，2015年之前，中国企业在泰国的投资个案并不多，占申请优惠政策的外国直接投资的比例不超过5%。2015年开始，来自中企企业的投资个案开始显著增加，达到占全部在泰投资的10%左右；2018年开始进一步上升，更在疫情结束之后的2023年开始急剧增长，2024年中国企业申请泰国投资促进委员会优惠政策的数量增长到所有申请在泰投资优惠政策的39.5%，2025年上半年则进一步上升到42.7%，成为申请在泰投资数量最多的国家（见图3-3）。

图3-3 中资企业申请泰国投资促进委员会优惠政策的数量



数据来源：根据泰国投资促进委员会公布的数据整理

在过去十年，中资企业在泰国投资的金额也有显著的增长，从2013—2018年占在泰外国直接投资总额的大约10%增长到2019—2024年的大约20%（见图3-4）。从2022年开始，投资数量和金额尤其巨大，2025年上半年仍然延续了这一增长势头，2025年上半年中资企业申请优惠政策的投资项目为587个，比2024年同期增长了88%，占全球企业在泰申请直接投资优惠政策项目数量的42.7%；涉及投资金额1022.63亿泰铢，比2024年同期增长了48.5%。

从2013年1月1日至2025年6月30日，中资企业申请优惠政策的投资项目涉及投资总金额9533.76亿泰铢（约合286亿美元），平均每个项目的投资为3.29亿泰铢。根据泰国投资促进委员会的数据，同一时期，日本企业在泰国申请的投资项目数量为4229个，投资额为7411.2亿泰铢，平均投资金额为1.75亿泰铢。

在所有在泰国的外国直接投资中，来自新加坡的企业投资金额较大。自2013年至2025年上半年，新加坡企业在泰申请优惠政策的投资项目数量是1834个，投资总金额为9305.07亿泰铢，平均每个项目的投资金额达5亿泰铢。如果只统计2021年至2025年上半年的数据，则投资项目数量是1006个，投资总金额为7997.58亿泰铢，平均每个项目的投资额更高达7.95亿泰铢。考虑到近年来许多来自新加坡的在泰投资，其背后的投资主体其实是中资企业，让我们看到，越是拥有较多资源的中国大型企业和金额较大的投资项目，越是会选择从新加坡转道投资泰国。其背后既有企业在国际化过程中对于税收和利润最大化的考量，也有民营企业对其资产进行全球化配置的原因。

图3-4 中资企业申请泰国投资优惠项目的投资金额



数据来源：泰国投资促进委员会数据

泰国投资促进委员会的数据显示，无论从数量还是从投资金额看，中资企业越来越成为在泰外国直接投资的主力。

### 泰国商务部商业发展厅企业注册数据中的中国投资

泰国商务部下辖的商业发展厅负责企业注册和营业执照的颁发，因此，提供了另外一个非常权威、准确、全面的中企在泰国投资的状况。

截止2025年11月9日，在泰国注册的中国股东的股份比例超过10%的企业数量是34,369家，占目前在泰国存续的外国投资企业的24.25%。按照投资企业的数量来计算，是泰国外国投资企业的最大来源国，但是，尽管在泰国投资的中资企业数量较多，可是从所投资金的角度看，并不是最多的。在泰所有中资企业的注册资本是4871.5亿泰铢，占全部在泰外资企业注册资本的10.66%。中资企业在泰国投资的数量较多但注册资本并不多，这主要是由于其中不少企业是中国公民在泰国创业的公司，这些创业型公司往往注册资金并不多。

从注册资本看，日本是泰国第一大外资来源国，注册资本达10026.2亿泰铢，是中资企业的一倍多，占所有在泰投资的外企注册资金的21.94%（见表3-3）。这是因为日本企业从上世纪五十年代中期就开始投资泰国，具有非常悠久的历史；比如日本的味之素公司在泰国的投资就是始于1960年。随着日本经济的腾飞，上世纪八十年代初，日本企业开始大量投资泰国，而在九十年代之后更是快速持续增长。可以说，日本企业在泰国长达半个多世纪的经营，为泰国整体投资环境的培育做出了贡献，并培养了泰国本土的劳动力，为近年来中资企业进入泰国打下来良好的营商基础。

表3-3 在泰国投资的前五大外资来源国

序号	国家	截止2025年11月9日		截止2024年12月31日	
		投资额(亿泰铢)	占全部外国直接投资比例	投资额(亿泰铢)	占全部外国直接投资比例
1	日本	1,002,618.79	21.94%	1,005,222.48	24.11%
2	新加坡	798,185.64	17.47%	530,665.31	12.73%
3	中国内地	487,145.31	10.66%	417,204.65	10.01%
4	中国香港	240,425.38	5.26%	185,793.54	4.46%
5	美国	183,868.22	4.02%	169304.78	4.06%
	其他国家	1,855,837.38	40.67%	1861171.68	44.63%
	所有国家	4,569,235.01	100%	4169362.33	100%

数据来源：根据泰国商业发展厅公开数据整理

在投资金额上，新加坡排第二位，占注册资本的17.47%。排在第四位的是中国香港，占注册资本的5.26%。新加坡在泰国投资的企业数量是8,660家，中国香港投资的企业数量是3876家。虽然企业数量不多，但是投资金额巨大。如前所述，从新加坡和中国香港投资泰国的实际投资人中其实有不少是中国企业，比如说，仙乐健康科技股份有限公司（证券代码：300791）是通过其香港子公司和新加坡孙公司投资泰国4000万美元，建设生产基地；深圳莱宝高科（证券代码：002106）通过新加坡子公司投资2000万美元在泰国建设生产基地；彤程新材（证券代码：603650）通过香港子公司联合其控股股东实控的另外一家香港公司共同投资7000万美元建设泰国工厂；浙江荣泰电工器材股份有限公司（证券代码：603119）通过其新加坡全资子公司投资3亿人民币建设泰国工厂；天键电声股份有限公司（证券代码：301083）通过其香港全资子公司投资3亿元人民币建设泰国工厂，不一而足，类似的个案非常多。因此，中资企业在泰国的实际投资金额远比中国商务部和外汇管理局的统计数据，以及泰国商务部商业发展厅的企业注册数据中显示的要多。因为，如果这些通过新加坡和香港转投到泰国的企业，在注册时不出现中国自然人股东或者中国法人股东，或者中国自然人股东或中国法人股东的股比低于10%，则在泰国商业发展厅的统计数据里不会被统计为中国在泰国投资的企业。

### 在泰国投资的中国上市公司数量

上市公司通常代表已经有一定规模的企业。同时，上市公司的重大投资决策必须公告，因此，比较容易获取上市公司在泰国的投资信息。我们的统计显示，截止到2025年6月30日，共有418家中国上市公司在泰国进行了实质性的投资。其中有中国公司在泰国投资多家公司的，如飞力达、福田汽车、海晨股份、杭叉集团、合兴包装等在泰国各有两家公司，而国投电力在泰国有三家公司，翰川智能在泰国投资了四家公司，广汽集团则在泰国投资了七家公司。

截至2024年12月31日，中国境内股票市场共有上市公司5392家。有418家中国上市公司在泰国进行了投资，这一比例不低，而且还不断地有新的上市公司在准备投资泰国。

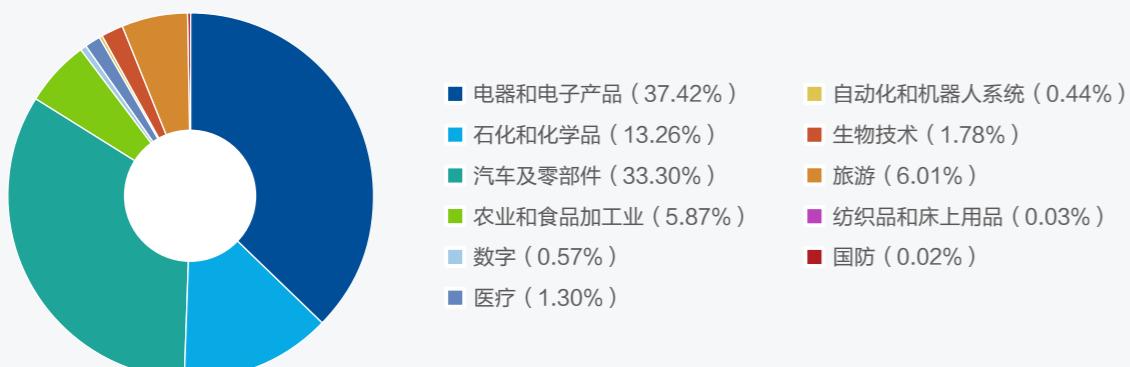




## 中资企业在泰国投资的行业分布与地域分布

根据泰国投资促进委员会的数据统计，自2016年至2024年，申请泰国政府投资促进优惠政策的中国企业的投资项目中符合泰国政府产业政策的项目的行业，按照投资金额计，投资规模最大的领域为电器及电子产品行业，占投资总额的37.42%；排名第二的是汽车及零部件行业，占投资总额的33.3%；排名第三的是石油化工与化学品行业，占投资总额的13.26%；排名第四的是旅游行业，占投资总额的6.01%；排名第五的是农业与食品加工业，占投资总额的5.87%（见图3-5）。

图3-5 申请泰国投资促进优惠政策的中资企业行业分布



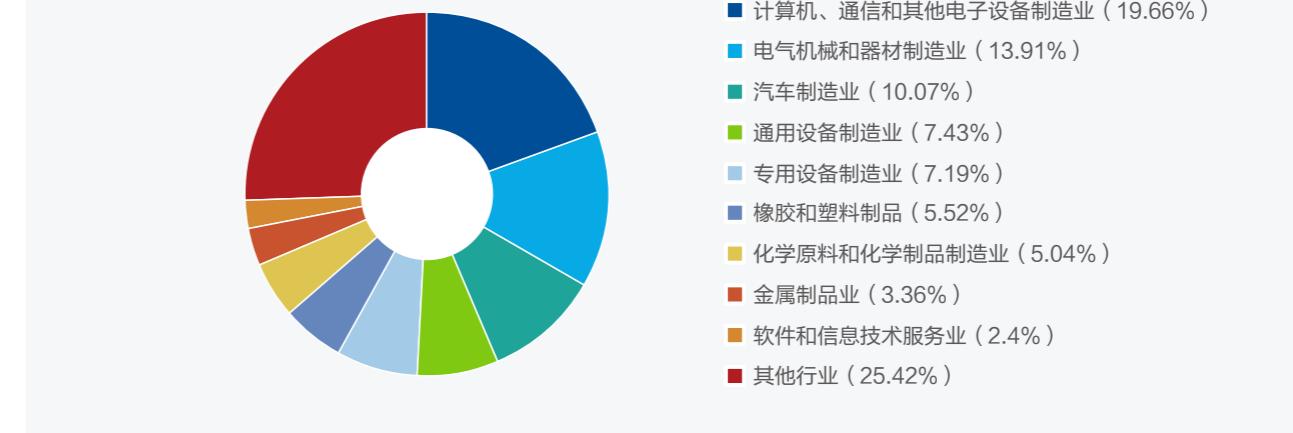
数据来源：根据泰国投资促进委员会数据整理

根据泰国商业发展厅的统计数据，按照投资金额计算，中资企业在泰国投资最多的五个领域分别是：



根据投资泰国的中资上市公司数据，投资数量最多的是在计算机、通信和电子设备制造领域的企业，占19.66%，其次是电器机械和器材制造业，占13.91%，然后是汽车及汽车零部件制造业，占10.07%，之后是通用设备制造业、专用设备制造业和香蕉和塑料制品业，占比分别是7.43%、7.19%和5.52%（见图3-6）。

图3-6 出海泰国的中国上市公司的行业分布



数据来源：根据出海泰国的中国上市公司名录整理

中资企业在泰投资的区域选择上，偏好泰国东部经济走廊区域（罗勇府、春武里府和北柳府），特别是制造业企业；这与中国制造业企业出海大多属于将泰国作为“出口平台”这一特性有关，因为东部经济走廊三府靠近泰国最大的深水港——林查班港，同时又离泰国首都曼谷不远，拥有较完善的基础设施。

泰国政府部门的数据显示，2019年至2024年间，中国企业从东部经济走廊委员会获得批准的项目投资总额为84亿美元，占东部经济走廊总投资额的16%。2025年1月至9月，来自中国的55家企业获批在东部经济走廊区域投资约4.86亿美元（156.65亿泰铢）。此外，加上来自新加坡和中国香港的中资企业的投资，毫无疑问中资企业是泰国东部走廊三府最大的外资来源。

泰国的各工业园因具有完善的基础设施、成熟的产业生态以及政府的优惠政策，吸引了较多的中资企业落户这些工业园区（见表3-4），但由于园区内的土地价格或厂房租金通常高于非园区的土地或物业，因此，近两年也有不少中资企业将工厂落户在工业园区之外，以降低投资和经营成本。

表3-4 落户泰国工业园的中资企业数量与投资额

	2020	2021	2022	2023	2024
落户工业园企业数	21	42	44	133	203
投资额（亿泰铢）	238.85	342.18	412.95	762.14	1090.95
获得BOI优惠的投资项目数	181	117	99	347	743
落户工业园企业占获得BOI优惠项目的比例	11.6%	35.9%	44.4%	38.3%	27.3%

数据来源：根据泰国工业园管理局与泰国投资促进委员会数据整理

据泰国工业园管理局统计数据，至2025年初，中资企业投资最多的五个工业园如下：

安美德罗勇工业园区（Amata City Rayong Industrial Estate），中企在其中的总投资额达2188亿泰铢。泰中罗勇工业园就是华立集团与安美德集团合作的位于安美德罗勇工业园区的园中园，至今已有超过270家中资企业落户其中。

位于罗勇府普唐区的伟华东海岸工业区一期（WHA Eastern Seaboard Industrial Estate 1），距曼谷112公里，距林查班港深水码头27公里，中企在其中的总投资额395亿泰铢。

位于春武里府的伟华东海岸工业区二期（WHA Eastern Seaboard Industrial Estate 2），毗邻林查班港和是拉差市，中企在其中的总投资额302亿泰铢。

亚洲工业区（Asia Industrial Estate），位于曼谷素万那普国际机场东侧约20公里处的北柳府，中企在其中的总投资额293.2亿泰铢。

位于罗勇府的叻差蒙扬工业区（Lakchai Muang Yang Industrial Estate），中企在其中的总投资额为199.2亿泰铢。

据泰国国家工业园管理局的统计，至2025年初，在泰国各工业园区投资的中国企业总共有585家，占投资企业数量的14.3%，累计投资总量为5477.7亿泰铢，创造了152541个工作岗位。

在调研中，我们发现最近几年，中资在泰国的投资并未像日本经济学家小岛清在上世纪八十年代初描述日本企业将在本国已经出于边缘化的产品和生产技术转移到发展中国家的那种情形，中资企业在泰国投资的设备、生产线和技术都是中国企业最新的，至少也是与其在中国本土的生产设备出于类似水平，比如哈尔斯保温杯、富通光纤、美的电器、海尔智家、中策橡胶等公司，这些投资对泰国本土的产业升级和技术提升等方面发挥着积极作用。



## 中资企业在泰国高质量发展典型案例

按照泰国商业发展厅的企业注册数据推算，今天，在泰国经营的大大小小的中国企业应该在35000家以上，有一定规模的企业少者应该在3000家以上（2013—2025年上半年间申请泰国投资促进优惠政策的企业就有2900家），多者则可能超多4000家（加上经新加坡和香港转道投资泰国的企业）。这些企业的经营状况如何？目前尚未有统计数据，因此我们选取了5家来自不同行业和背景的企业，作为案例进行了较为深入的研究，以期窥一孔而知全貌。这些企业包括通过并购当地企业进入泰国的金融企业中国工商银行、作为基建狂魔一份子的中国港湾工程有限公司、利用泰国当地资源优势的制造业企业中策橡胶、帮助中资企业抱团出海的泰中罗勇工业园，还有在泰国创业并成功发展的磁器口麻辣火锅，这些企业的发展历程，从不同侧面揭示了中资企业在泰国的高质量发展。

### 案例一：港湾（泰）有限公司——打造基础设施领域高质量出海标杆

在中国企业出海的大潮中，基础设施行业因其投资规模大、周期长、风险复杂而备受关注。中国港湾工程有限责任公司（以下简称“中交港湾”）成立于1980年，是中国政府最早一批批准设立的对外承包工程建设的企业，作为世界500强企业中国交通建设集团有限公司的子公司，肩负着为集团公司开拓海外市场，引领“走出去”的重任。在全球设有14个区域公司和办事处，涵盖五大洲的重要市场。

自1986年进入泰国市场，三十八年来中交港湾始终扎根当地，从最初的设备供应到如今涵盖港口、铁路、公路、市政、投资等多个领域，逐步发展成为在泰中资基建企业的领军者。其在泰国的发展历程，不仅是中国基建企业国际化能力持续提升的缩影，更以高质量出海与高质量海外运营的实践，为中企深耕泰国市场提供了可借鉴的样本。

#### 一、在泰国投资和发展的历史

中交港湾在泰国的发展，始终与泰国经济转型需求、区域战略布局同频共振，历经“市场切入—属地化扎根—战略升级”三个阶段，逐步构建起覆盖基建全产业链的业务版图。

##### （一）市场切入期（1986—1994年）

中交港湾进军泰国市场的时机选择彰显了其前瞻性的战略布局。1986年，中交港湾以港口设备供应商的身份首次进入泰国市场，依托关联企业振华重工的成套港口设备资源，为泰国港口建设提供设备与技术支持。彼时泰国正值“亚洲四小龙”经济高速增长期，基础设施需求旺盛，但本土设备制造能力有限，中交港湾凭借高性价比的设备与专业服务，迅速在泰国港口领域站稳脚跟，为后续深入当地市场奠定了基础。

##### （二）属地化扎根期（1994—2016年）

1994年，中交港湾基于泰国基建市场的“准发达国家”特征，即本土工程企业竞争力强、政策对外国企业准入门槛高，正式注册成立泰国子公司——港湾（泰）有限公司（以下简称“港湾（泰）”），这一举措标志着其从单纯的贸易合作转向属地化、实体化经营。成立子公司后，中交港湾采取合资经营模式，逐步获取本地资质，熟悉当地法律与商业环境，突破市场壁垒，初步完成从“走进”泰国到“融入”泰国的关键一跃。这一阶段，公司聚焦泰国市场稀缺的疏浚业务与中小型基建项目，凭借合规资质与技术优势，承接了多个“小而美”的标志性项目，逐步在当地建立“专业、可靠”的品牌形象。

### （三）战略升级期（2016年至今）

2016年，随着集团海外战略调整，港湾（泰）被划归斯里兰卡区域公司统一管理，形成“区域中心 - 国别公司”两级管控架构。此举整合了南亚、东南亚资源，强化区域协同，也使得港湾（泰）能借助集团在斯里兰卡、马尔代夫等国的大型项目经验反哺本地市场，开启“投资+建设+运营”一体化模式。近年来，港湾（泰）屡获重大突破。2021年，中交港湾成功中标泰国东部经济走廊（EEC）旗舰项目——林查班港三期F区PPP投资项目，项目总投资金额约10.1亿美元，是目前中资企业在泰参与的标志性基础设施投资之一。此外，公司还承建了和黄林查班港码头一期、拉玛三-道卡农-曼谷西外环高速路桥、大众捷运局轨道交通绿色线等重点项目，以及多项市政及工业厂房项目，逐步形成投资、设计、施工、运营一体化的综合服务能力。

## 二、在泰国经营发展的成效

尽管泰国基建市场竞争激烈且本土化要求极高，港湾（泰）依然实现了持续盈利与品牌增值，展现出较强的抗风险能力和市场韧性，用事实印证了“高质量海外运营”的成效。

财务表现稳健。公司始终坚持“履约第一、风险可控”的原则，虽未实现爆发式增长，但保证了持续盈利和现金流稳定，在泰国中资基建企业中表现突出。业务上，传统工程建设周期短、回款及时，为企业提供稳定现金流；长期投资项目虽暂未进入运营期，但通过PPP模式锁定未来20-30年收益，形成“短期现金流支撑长期投资”的良性循环。资金运作上，公司主要依托总部支持降低成本，同时也在探索与泰国本地银行建立流动资金贷款、保理业务等方面的合作，进一步优化资金结构，增强抗风险能力。

品牌信誉获市场高度认可。泰国政府对承包商实行严格的黑名单制度，多家外资企业曾因履约问题被迫退出市场。公司三十八年来未发生重大履约事故，其在工程质量、工期控制、合规管理等方面的表现，赢得了业主和行业的高度信任，其在泰国工程领域已成为“专业、可靠”的代名词。港湾（泰）林查班港集装箱码头PPP项目荣获中交集团“2021年海外创新奖”。同时，作为泰国中资商会秘书长单位，公司牵头推动中企合规经营与经验分享，获行业与社会层面认可。

属地化程度高。公司目前拥有中方员工约100人，泰籍员工超过400人，本地化比例高达80%，超过泰国法律规定的外企用工比例，管理层属地化比例达30%。其中多名泰籍员工司龄超过20年，忠诚度高，文化融合深入。公司还推行“优秀外籍员工访华计划”，组织泰籍员工前往北京总部交流，增强文化认同与归属

感。此外，公司通过与泰国海湾石油公司（Gulf）、泰国国家石油公司等本地巨头组建联营体的形式，撬动当地优质资源，以此获得政府支持、规避舆论风险，实现了从“外来者”到“本地伙伴”的角色转变，从而在泰国市场牢牢扎根。

## 三、海外良好经营的原因

港湾（泰）之所以能在泰国的复杂市场中稳步发展，源于其系统性的出海战略与强大的组织能力支撑。

### （一）锚定“履约优先”

央企背景使中交港湾在海外项目中具备“全链条履约能力”与“品牌背书”的独特优势。一方面，企业始终将“履约”放在经营首位，在泰国市场保持项目按期交付率100%、质量合格率100%的记录，例如林查班港二期项目提前3个月完工，获得业主的书面表彰。公司不追求短期效益，而是强调“以现场促市场”，通过高质量履约换取长期合作机会。另一方面，依托中国交建的全球资源，公司可调动大型架桥机、疏浚船等核心设备，具备本土企业难以比拟的硬件能力，同时集团强大的资金调配能力为其项目前期投入和现金流管理提供坚实支持。斯里兰卡港口城、马尔代夫跨海大桥等大型项目成功经验，也为其实现了强大的背书。这种“履约+资源”的双重优势，使港湾（泰）在与泰国本土巨头的竞争中，能够承接技术复杂度高、体量较大的项目，将声誉优势转化为持续的市场机会，提升了其在泰国的社会形象与长期信任基础。

### （二）深耕属地经营

中交港湾不仅在法律形式上注册了本地公司、获取属地资质，更在资源配置上实现了员工、管理和资源的深度本土化。员工层面，公司严格遵循泰国“1名外籍员工需搭配4名属地员工”的政策要求，尊重泰国文化，避免粗暴管理，开展中泰文化交流活动，促进中泰员工的相互理解。管理层面，公司构建“集团-区域-国别”三级合规体系，配备专职合规官，覆盖投标、第三方合作、社区沟通、环境管理等环节，同时将ESG理念贯穿项目全周期，严格遵循当地政策。资源层面，公司项目的本地采购率较高，带动20余家泰国本土分包商发展，还通过与泰国海湾石油公司、泰国国家石油公司Tank子公司等本土龙头企业联营等方式，融入当地商业网络。这使得公司能够精准把握当地政策动向、商业规则与社会文化，有效降低了海外经营风险，提升了运营效率和成本竞争力。

### （三）以学习驱动创新

港湾（泰）在泰国的发展历程体现了其强大的组织学习与自适应能力。公司始终保持对泰国市场趋势的敏感度，深刻理解泰国政策、文化、市场规则，通过“学习-调整-优化”的循环，借助集团在全球范围内的项目经验和资源网络，快速响应、持续适配当地需求。例如，早年发现泰国本土疏浚资质稀缺，便重点培育疏浚业务能力；近年来捕捉到数字基建、绿色能源趋势，便开始参与数据中心建设、光伏电站配套设施建设。同时，公司学习日本企业“隐性标准输出”的经验，在项目中融入中国技术，逐步推动“中国标准”与泰国本土需求的融合，为后续参与更大规模项目积累技术话语权。这种动态学习与迭代的能力，使其能够不断

断调整经营策略，在复杂多变的环境中保持韧性和竞争力，最终实现在海外市场的高质量运营。

#### 四、在泰国经营发展的难处和挑战

尽管中交港湾在泰国取得了显著成效，但海外经营仍面临多重挑战，这些挑战折射出了中资企业在东南亚深耕的普遍难题。

政治环境波动与政策落地缓慢。泰国政治环境存在一定波动性，政府更迭较为频繁，这导致政策缺乏连贯性与稳定性。在过去的较长时间里，泰国政权多次变动，新政府上台后政策往往大幅调整，使得基础设施建设规划难以持续推进。这对严重依赖于宏观政治环境的基建企业造成了极大的困扰。此外，政策审批流程复杂且冗长，以中泰铁路一期项目为例，虽早已规划，但因政府预算调整、各部门协调问题等，项目开工6年仅完成30%进度。中交港湾在泰国的项目，也常因政府换届、政策变动面临工期延长、资金审批延迟等问题，极大增加了项目管理成本与不确定性，影响企业经营节奏与长期战略布局。

本土竞争与民族情绪压力。泰国本土基建企业实力强劲，“四大家族”旗下企业在当地市场根基深厚，拥有广泛的人脉资源、成熟的供应链以及对本土政策法规的深刻理解，在竞争中占据优势地位。并且，属地保护较为严重，当中国企业进入同一赛道竞争，尤其是在一些与民生关联紧密的项目竞争中，易引发“外来企业抢夺本地饭碗”的担忧与舆论反弹。此外，部分中资企业的不当竞争行为，如低价竞标扰乱市场秩序，导致短期内中资企业整体形象受损，也使得中交港湾这类注重质量与长期发展的企业，在投标时需额外证明自身价格合理性与项目优势，面临更大的市场拓展压力。

文化融合与管理适应性挑战。在语言方面，泰语是泰国的官方语言，多数文件、沟通以泰语为主，这给中方员工带来交流障碍。在工作价值观上，泰国员工注重工作与生活的平衡，更看重情绪价值，普遍不愿加班、离职率高，与高强度、结果导向的中国企业管理文化存在较大差异。在企业管理中，若照搬中国模式，将导致泰国员工抵触，降低工作积极性与团队协作效率。例如，中方管理者命令式的管理方式，在泰国会被视为不尊重员工，需采用更委婉、协商的沟通方式，这对公司的管理模式提出了很高的本地化调整要求。

合规与风控要求日趋严格。泰国法律法规体系复杂，涵盖劳工法、税法、环保法等多个领域，且部分法规与国际标准接轨，更新频繁。在劳工方面，严格规定了外籍员工与本土员工的雇佣比例，且对劳工签证办理、工作许可审批严格。在环保领域，对基建项目的生态影响评估、废弃物处理要求不断提高。同时，国际环境变化使得合规风险增加，如美国长臂管辖、多边银行审查等，公司需时刻关注并确保自身经营活动符合国内外多重合规标准，投入大量人力、物力用于合规体系建设与风险管控，否则将面临巨额罚款、项目停工等严重后果。

#### 五、启示

中交港湾的案例表明，企业出海的高质量发展，绝非一蹴而就的“抢单式”扩张，而是一场需要战略耐心、系统能力和文化智慧的长跑。



既要融入当地，也要保持战略定力。属地化不是一味迎合，而是在尊重本地规则的基础上，发挥自身优势，实现双向赋能。

既要重视履约，也要善用舆论与沟通。在海外，每一个项目都是国家名片。企业需加强ESG建设和社会责任投入，学会在全球化语境下讲好中国故事。

既要抓市场机会，也要防风险底线。尤其是基建行业，合规是生命线，风控是护城河，系统化的管控体系是海外长青的基石。

未来，随着泰国“东部经济走廊”深入推进、中老泰铁路互联互通加速，中交港湾有望进一步发挥港口、物流领域的优势，从“基建承包商”向“区域综合服务商”转型，其经验也将为更多中企深耕泰国市场提供参考。高质量出海，不仅是“走出去”，更是“扎下根、共发展”，唯有如此，才能在复杂的海外环境中开出繁花。

## 案例二：泰中罗勇工业园——破茧成蝶、渡人渡己

泰中罗勇工业地产发展有限公司是总部位于杭州的华立集团与泰安安美德集团的合资企业，其运营的泰中罗勇工业园曾是安美德罗勇工业园的园中园，由于需求旺盛、经营良好，目前已突破园中园模式，走向了独立开发的模式。目前全部开发的土地已达16平方公里，吸引了270余家中资企业入驻，成为中资企业在海外兴办的吸引中资企业入驻最多的工业园，是中资企业抱团出海的最好典范。

### 一、在泰国投资和发展的历史

#### (一) 华立电表初入泰国（2000—2005年）

华立集团在泰国的投资始于2000年，当时，中国正处于电能表行业技术升级转型期，机械电表逐渐被智能电表所取代，然而，东南亚地区当时仍广泛使用机械表，而且价格比中国市场高许多，这与中国市场的技术升级形成互补，可以让华立原有的设备和技术进一步发挥效用。于是，华立集团主席汪立成在2000年年会上提出了“海外布局，发展海外，全球布局”的战略思路，尝试在海外进行“销地产”。

选择泰国作为首个海外生产基地具有多重考虑：首先，泰国本土市场较大，而且地理位置优越，位于中南半岛的中心，易于触达周边国家市场；其次，距离中国较近，文化习俗相近，便于管理和资源调配；再次，基础设施较好，生产要素综合性价比高；最后，泰国相对稳定的政治环境和较为完善的营商环境为外资企业提供了较好的投资保障。

就这样，2000年8月7日，徐根罗孤身一人带了四十万元资金，被派往泰国筹建华立集团电气（泰国）有限公司。他在曼谷郊区以每月10万泰铢的租金租下了一间破旧的厂房，华立集团再派了三位骨干，将在国内淘汰的机械电表生产设备运至泰国。当年11月25日，只花了3个多月，生产线启动，开始生产。初期的挑战是巨大的，但华立团队经过不懈努力克服了语言、法规、文化差异、客户产品偏好等多重困难，很快就让经营走上了正轨。2003年之后，华立电表就已占据泰国市场1/4至1/3的份额，并开始盈利。

#### (二) 与安美德合作启动泰中罗勇工业园（2005—2007年）

在泰国初步站稳脚跟后，华立电能表厂于2004年在位于春武里府的安美德工业园买地建厂。2005年，在泰国参加新厂落成奠基仪式后，汪力成受邀去工业园开发商安美德公司董事长邱威功先生的私人会所做客，因为华立是他的工业园中第一个来自中国的客户，他非常好奇，想进一步了解华立。邱威功凭借其敏锐的商业洞察力，看到了中国企业在泰国投资的巨大潜力，在宴会期间他询问汪力成是否愿意与安美德合作在泰国罗勇府共同开发一个专门面向中国企业的工业园？双方就这样一拍即合：由安美德负责土地收购、七通一平建设、后期能源供给和物业管理；而华立则负责中国企业的招商引资和后续服务。

2005年7月1日，经贸促会牵头，在泰国总理他信与中国国务院副总理吴仪的见证之下，华立与安美德在北京人民大会堂签署了共建泰中罗勇工业园备忘录。安美德集团从其总面积40平方公里的罗勇工业园中划出12平方公里作为泰中罗勇工业园一区，分三期进行开发和招商。2006年3月，园区正式开始七通一平

建设，2007年1月，泰中罗勇工业园正式启动招商。

#### (三) 开拓与发展阶段（2007—2020年）

初期的招商充满挑战，是时，中国制造业还处在黄金时期，企业缺乏海外投资的动力，华立团队经常需要跟踪企业两三年时间才能促成投资决策。尽管2007年12月5日，来自杭州的皮儿轴承（泰国）有限公司成为第一家入园企业；但直到2014年7月，一区第一期和第二期开发的4平方公里的土地才完成招商，入驻企业58余家。

2013年后，随着中国人口红利的终结、劳动力成本的上升，特别是在“一带一路”倡议提出后，园区的发展驶入了快车道。截止2017年1月，入园企业达86家，投资总额超过20亿美元，累计产值65亿美元，为泰国当地创造就业岗位两万余个。至2017年12月，入园企业100家，累计投资总额超过25亿美元。

2018年之后，中美贸易摩擦加剧导致大量中国企业寻求海外生产基地，入园企业数量亦开始加速。截止2018年底，入园企业已达到118家。至2019年底，园区成功吸引了140家中资企业入驻，创造就业岗位逾39000个，入园中企累计投资超39亿美元，累计产值超160亿美元。

2017—2019年成为泰中罗勇工业园发展的一个小高峰。2018年前需要主动说服企业投资，现在则可以基于土地资源有限性对企业进行筛选，选择更有竞争力、更符合园区发展方向的优质企业入驻。随着大量中资企业蜂拥投资泰国，来自安美德的12平方公里土地即将耗尽，泰中罗勇工业园在2020年开始独立储备和开发土地，开始二区的开发。规划总面积8平方公里，首期开发4平方公里。

此后，疫情的阻隔使得中企投资泰国的步伐极大地放缓，2020年7月至2021年6月间，几乎没有新企业入园，截止2021年6月，入驻中国企业150家，投资超40亿美元，累计总产值182亿美元，创造就业岗位40000个。

#### (四) 腾飞阶段（2022年至今）

2022年春，随着各国逐渐放开疫情管控，人员流动慢慢恢复，中资企业对泰国的投资也迅速恢复，至2022年11月8日，工业园已吸引了180家中国制造企业投资，创造了超过45,000个就业岗位。

2023年开始，中国企业对泰国投资出现井喷，一年中前来泰中罗勇工业园考察的企业有700多家。至2023年末，入园企业达到近250家，投资超48亿美元，累计总产值超300亿美元，为5万余名泰籍员工提供了工作岗位。

至2023年，一区12平方公里已全部开发招商完毕，入驻了230多家中国制造业企业。二区的土地于2024年下半年已开发完成，至今已吸引了42家中国制造业企业入驻。截止2025年10月，园区已成功吸引了超过270家中国企业入驻，涵盖了汽摩配、机械、电子电器、建材五金、智能家居等多个产业领域。园区为泰国创造就业岗位约6万个，中方常驻技术和管理人员也达约6000人。

泰中罗勇工业园是中泰产能合作的典范，这些中资企业还带来了30多家配套企业的投资。

## 二、泰中罗勇工业园的发展以及经济与社会效益

经过近20年的发展，泰中罗勇工业园已经成为中国制造业企业投资泰国的最重要平台，也带来了良好的经济与社会效益。

### （一）泰中罗勇工业园的经济效益

从2005年签约到2006年开始建设，到2007年12月第一家中资企业入园，到今天吸引了270多家中企入驻，累计吸引投资总额达52亿美元，其中230多家已投产运营，为东道国创造约6万个就业岗位；泰中罗勇工业园终于破茧成蝶，实现了量和质的突变。

从纯经济效益的角度讲，园区每年的盈利金额并不是一个很大的数字，但每年新增的入园企业和投资就是泰中罗勇工业园经过努力和奋斗之后竖起的一座座丰碑。而运营海外工业园区，帮助中资企业抱团出海，则成了华立集团一项渡人渡己的业务。基于泰中罗勇工业园的成功经验，华立集团开始在全球各地复制这一模式。2015年与入驻罗勇工业园的杭州富通集团合作在墨西哥蒙特雷设立华富山工业园；2018年在广西与越南边境开发边境产业园；2024年在乌兹别克斯坦与塔什干州政府合作启动建设中亚华塔工业园，摩洛哥工业园也已在计划之中。华立集团规划了“三大三小”工业园战略，助力中国企业走向世界。

### （二）泰中罗勇工业园的社会效益

泰中罗勇工业地产发展有限公司本身并不丰厚的经济收益背后是它所创造的巨大社会效益。

就目前的统计看，园区企业成功率高达90%以上，这与海外投资较高的失败率形成了鲜明的对比，这得益于园区提供的全方位保姆式服务，从立项、建设到投产运营的全过程支持或“陪跑”服务有关，也与产业和产业链集聚效应有关，揭示了这种抱团出海的模式能够有效降低出海企业的在海外的经营风险。

泰中罗勇工业园形成了较为明显的产业集聚效应，入园企业涵盖多个制造业领域，包括汽车零部件、新能源、电子电器、机械制造、金属制品等行业。其中最具代表性的企业包括中集、立中集团、富通集团、盾安、宗申、中策（雇员约5000人）、海螺新材、三花、红豆、新易盛（约3000人）、中富、豪迈、方大、惠康、飞龙、鹏威等。

园区内企业形成了良好的产业链协同。汽车零部件企业围绕泰国东部已有的日系车企（如福特、马自达等）形成配套；电子电器企业利用泰国本地和东南亚市场辐射能力；新能源企业则看中泰国在东盟地区的中心位置和贸易便利性。

技术溢出效应明显。中资企业带来先进的生产技术和管理经验，提升了泰国本地制造业水平。如富通、中策和新易盛等都将最先进的产品和制造技术带到了园区。

为此，华立集团也收获了众多的荣誉，如2018年被评为“2017年度浙江省十佳开放平台”，2020年被评为浙江省优秀境外园区，2022年被评为浙江省一类境外园区，2023年再次获评浙江省十佳开放平台并

入选“一带一路国际合作鎏金十年”成果展。2009年，泰中罗勇工业园被商务部认定为首批国家级“境外经贸合作区”，今天，它是这首批八家国家级“境外经贸合作区”中最杰出的一家。

## 三、泰中罗勇工业园成功发展背后的底层逻辑

### （一）战略定位与区位选择

华立在泰国的成功首先源于其前瞻性的战略布局。2000年，当大多数中国民营企业还专注于国内市场时，华立集团主席汪立成就提出全球海外布局战略，体现了企业领导人的远见卓识。2005—2007年建立工业园时，恰逢中国企业不久之后就面临劳动力成本增加而需要寻找海外制造基地之时，这种早期布局使华立积累了先行者优势，打造了品牌，自然成为中企出海的首选平台。

区位选择科学合理。泰国东部沿海地区（春武里、罗勇、北柳）是泰国工业基础最好的区域，拥有林查班深水港、7号高速公路、素万那普机场等基础设施，便于外向型企业出口运营。该地区平均海拔40米以上（春武里罗勇一带达90米），避免了泰国常见的洪涝问题，完美匹配中国制造业企业寻找“出口平台”的需求。

### （二）优秀的合作伙伴与循序渐进的扩张策略

与安美德集团的合作共赢模式是成功的关键因素。安美德作为泰国最大的工业地产开发商，拥有成熟的土地收购、开发、管理经验和团队。这种合作使华立能够专注于自己擅长的招商引资和企业服务，而无需从头建立工业园开发能力。只有当企业在泰国经营了近二十年，经营工业园已经十五年之后，已经非常熟悉当地经营环境和所在产业的商业模式之后，公司才开始从土地收储开始独立开发工业园区，体现了非常稳健的循序渐进的国际化演进模式。

华立注重与本地企业和政府建立良好关系，遵守当地法律法规，尊重本地文化习俗。园区管理团队中泰结合，既保证了中国企业的沟通效率，又确保了本地化运营的合规性。

工业园开发过程中重视环评和社区听证，与当地居民建立良好互动关系。园区还通过创造就业、技术溢出等方式回馈当地社区，形成了良好的社区生态，携手当地社区和谐发展。

### （三）全方位服务体系

泰中罗勇工业园的核心竞争力在于其全方位保姆式服务体系：

**前期服务：**提供市场调研、政策咨询、投资决策支持等服务，帮助企业科学决策。园区积累的泰国投资经验和数据为新建企业提供了重要参考。

**落地服务：**提供公司注册、银行开户、BOI优惠政策申请、土地购买、厂房建设等一站式服务。园区团队熟悉泰国法律法规和办事流程，能够高效完成各项审批手续。

**运营服务：**企业投产后，继续提供人力资源、财务税务、法律法规等咨询服务。园区还协助企业解决日常运营中的各种问题，如与政府部门沟通、员工签证办理等。



**应急服务：**当企业遇到移民局检查、劳工纠纷等突发问题时，园区提供及时的支持和解决方案，帮助企业化解危机。

这种服务模式大大降低了中国企业海外投资的风险和成本，提高了成功率和运营效率。

#### (四) 政策与资源优势

华立充分利用了中泰两国的政策支持。在中国方面，泰中罗勇工业园被中国商务部批准为境外经贸合作区，获得官方认可和推广；在泰国方面，园区企业享受BOI投资优惠政策和工业区管理局的特殊政策。

集群效应带来资源协同。企业集聚带来了共享资源、降低成本、创新互动等多重好处，形成了良好的产业生态和创新氛围。

#### (五) 适应性与创新能力

面对不断变化的环境，泰中罗勇工业园展现了强大的适应能力，不断调整战略和业务模式，适应市场变化。

泰中罗勇工业园正在试验工业园3.0模式，帮助入园企业申请跨国企业地区总部资质，构建人员、资金、技术全链条本地化的生态体系。这种创新使园区服务从基础配套向高端价值链延伸。

数字化转型正在逐步推进。园区利用信息技术提升管理效率和服务质量，通过数字化手段优化资源配置，提高应急响应速度，增强园区竞争力。

#### 四、泰中罗勇工业园进一步发展面临的挑战

尽管在过去近二十年的发展过程中，泰中罗勇工业园的发展取得了巨大的成功，但今天也面临着不少的挑战。

首先是与泰国当地企业融合与包容性发展的挑战。泰国工业体系没有中国完整，很多原材料和零部件本地没有生产，或者本地采购价格较高，导致中资企业出海往往采用国内原有的供应链或者带供应链企业一起出海，使得泰国当地企业难以融入到中资企业的供应链之中，这种排他性的经营模式非常容易招致当地企业的反感和抵制。本地社会开始出现一些负面情绪，认为中资企业侵占了本地企业利益。导致东道国针对外资政策的改变，为中资企业在泰国的经营发展带来政治风险。

其次是企业的合规与跨文化适应上的挑战。由于一些企业在泰国经营过程中不遵守当地的法律和法规，导致泰国政府在民众和某些利益集团的压力下加强了对中资企业的监管、限制和执法的力度，导致中企在泰经营过程中合规成本增加。而企业在跨文化的背景下，不知如何更好地管理员工和企业，经常基于源于信息茧房的刻板印象进行分析、判断和应对，容易酿成差错和产生对中企不利的舆情。

然后是人才获取、培养与保留方面的挑战。随着大量中资企业的涌入，对熟练技术工人和人才的需求激增，增加了人才获取的难度和成本。而目前，绝大部分在泰中资企业尚未建立起完善的人才培养和人才保留体系，从国内移植过去的员工培训体系在跨文化背景下效果较差。这些挑战会阻抑中企在海外的投资。

最后是竞争的加剧。尽管泰中罗勇工业园在过往的发展中，享受了先行者优势，但随着其它工业园也纷纷提供全中文服务团队，泰中罗勇工业园的竞争优势渐渐消失，且由于前期土地储备和开发不足，导致最近两年在难以预见的汹涌的投资潮来临之际无地可供的尴尬局面，最终使得像比亚迪和美的集团这样需要巨量土地的投资项目选择了其它园区。

#### 五、结语与展望

华立集团在泰国的投资与发展历程是中国制造业出海的一个缩影和成功典范。从2000年出海泰国时一个简陋的电能表生产厂，转换赛道致力于工业园的开发，建设起了占地16平方公里、入驻270多家中资企业、创造6万当地员工就业岗位的大型工业园。不仅自己破茧成蝶，探索出了一条中国企业海外发展的有效路径，并正在将这一模式复制到墨西哥、越南、乌兹别克斯坦等国；更是渡人渡己，在助力中企出海的征程上，也成就了自己。

随着越来越多的中企投资泰国，相信泰中罗勇工业园一定能进一步发展壮大，取得更大的成功。

ZHEJIANG UNIVERSITY

### 案例三：工银泰国——高质量出海与海外运营的标杆实践

在过去的十五年，中国工商银行通过收购本土银行，深度融合本土银行的客户资源和市场知识与工行的管理能力和全球网络，成功实现了“收购、控股、整合、协同”当地银行的战略目标，熔炼出一个蒸蒸日上的工银泰国，成为出海泰国中资银行的一面标杆。

#### 一、中国工商银行在泰国的发展历程

2010年4月21日，中国工商银行把握东南亚金融市场开放机遇与中资企业“走出去”趋势，完成了对泰国上市公司ACL银行的要约收购，通过收购97.24%的股份获得绝对控股权，更名为工银泰国。实现对ACL银行原有本地经营牌照、网点资源、客户基础及经营团队的全面整合，快速突破外资银行在泰市场准入壁垒，为后续业务开展奠定“本土化+全球化”双重基础，这一举措成为工银泰国高质量出海的核心起点。

收购完成后，工银泰国进入高质量运营的初步扩张阶段：一方面加速物理网点布局，截至目前已在泰国构建覆盖主要经济区域的服务网络，拥有21家分行及全资子公司工银泰租赁有限公司，业务范围从传统存贷款延伸至融资租赁、跨境结算等多元化领域；另一方面积极争取核心金融资质，凭借中国工商银行的全球影响力与中泰经贸合作的深化，成功成为泰国唯一人民币清算行，填补了泰国市场中资银行人民币跨境结算服务的空白，成为连接中泰金融市场的关键桥梁。目前，公司贷款业务占72%，个人贷款业务占28%。

随着中泰经贸合作升级，工银泰国的业务布局进一步聚焦“一带一路”与中资企业需求：深度参与中泰铁路、林查班深水港等标志性跨境项目的金融服务，为项目提供投融资、结算等一体化支持；同时伴随着中国成为泰国最大外资来源国，工银泰国逐步将服务重心转向中资企业客群，采取“以中资企业为核心、辐射本地龙头企业”的市场拓展战略，截至目前已服务超1800家中资企业，2024年新开户客户中资企业占比达60%，贡献超90%的增量业务。

#### 二、工银泰国的经营绩效

从市场地位、业务规模、盈利质量与资产安全等维度看，工银泰国是泰国市场最具竞争力的中资银行。

##### （一）市场地位领先，客户规模持续扩张

作为泰国本土银行，本土客户是工银泰国的基本盘，目前，泰国本土客户占70%，成为本土客户基础最广泛的中资银行。收购之后，在本地客户拓展上不断实现突破，不仅为曼谷空铁项目、泰老边界钾矿项目、华富里府太阳能电站项目和中泰高铁项目提供融资，更利用中国工商银行完善的全球网络及其能力，成功为泰国尚泰集团在日本发行债券；为正大集团的机场高铁项目提供保函和银团贷款。通过与泰国本土龙头企业建立合作，以定制化产品满足其跨境融资需求，打破本地银行对优质本土客户的垄断。

同时，作为泰国最大中资银行，工银泰国在中资企业客群中也占据着绝对优势：服务超1800家中资企业，覆盖橡胶、机械、电动车、集成电路等中泰贸易与投资核心领域。而且，中资企业开户数量近年来每年

翻番，且贡献了超90%的增量业务；2024年新开户企业中，中资企业占比高达60%，直观反映其在中资企业出海浪潮中的核心服务地位。

##### （二）业务创新突出，盈利结构更趋稳健

企业经营和发展的终极体现是其营业收入、利润和资产总值。工银泰国在泰国的经营结果从2009年收购前的480亿泰铢的孳息贷款和5.27亿泰铢的净利润增长到2024年的1365亿泰铢贷款和24.85亿泰铢的净利润，实现了数倍增长，而且净利润的增长高于贷款数量的增长，显示出优异的经营质量。所有者权益总额从131亿泰铢增长到457亿泰铢，实现了近3.5倍的增长。

表3-5 2010-2024年工银泰国及2009年ACL银行经营数据

年份	贷款和应收孳息 (亿泰铢)	净利息 (亿泰铢)	净手续费和服务收入 (亿泰铢)	净利润 (亿泰铢)	所有者权益总额 (亿泰铢)
2024	1365.47	61.38	3.53	24.85	457.20
2023	1523.89	61.74	5.23	29.49	430.79
2022	1573.25	63.49	5.86	29.08	404.37
2021	1587.44	57.47	6.72	26.52	368.40
2020	1590.89	52.98	8.07	23.85	340.49
2019	1490.85	44.03	9.00	21.45	320.00
2018	1382.54	42.46	7.29	19.12	296.73
2017	1321.75	44.64	7.05	18.11	280.23
2016	1358.66	48.31	6.24	15.19	262.92
2015	1358.83	42.82	2.84	13.35	246.10
2014	1468.75	41.18	2.90	11.89	233.88
2013	1379.43	41.47	3.96	10.14	161.84
2012	1065.04	31.62	3.68	5.13	152.60
2011	675.52	27.15	2.32	6.95	143.62
2010	547.04	20.92	1.42	5.54	137.68
2009	480.27	19.30	0.80	5.27	131.23

数据来源：根据工银泰国历年财报数据整理

优异的经营结果来自营销模式的优化和创新，以及作为中国最大商业银行的经营管理经验和能力的输出。工银泰国通过产品创新摆脱传统银行业务依赖，形成差异化盈利模式。

盈利质量方面，其净利润增长速度持续快于贷款总额增长，核心驱动力来自中间业务突破——依托人民币清算行优势，外汇交易、跨境结算手续费等中间业务收入占比不断提升，降低对传统存贷利差的依赖，盈利结构更具抗风险能力。

### （三）资产质量优异，风控能力优于行业

在风险管理领域，工银泰国展现出极强的合规与风控水平：据最新数据，其不良贷款率控制在1.39%，远低于泰国银行业3%的平均水平，资产质量在泰国金融机构中处于前列。

工银泰国在泰国本土银行综合实力排名中排名第9位，并连续13年获得AAA评级，为泰国当地最高评级，2024年工银泰国位列中国人民银行人民币清算行排名第5名。

### （四）融合两国文化，创造1+1大于2的协同效应

工银泰国在人员本地化上取得关键突破：现有员工1100余人，其中中方员工仅50人，本地化率超95%，远高于多数中资企业海外分支机构水平。高本地化率不仅降低跨文化沟通成本，更使其能够快速响应本地客户需求如语言服务、业务流程适配等方面的服务，同时工银泰国利用中国企业的优势和与中国的联系，提供双母语服务，服务中资企业，帮助中国企业更好地进入泰国和融入当地的经营。成为“最了解中国的当地银行，又是最了解当地国家的中国银行”。

工银泰国将管理台账、目标管理等总行成熟的管理方法和工具引入到工银泰国，也不断地将来自中国和其它国家的市场经验和成功产品引入泰国，提升了管理效能和经营绩效。

## 三、卓越经营绩效的底层逻辑

工银泰国的成功是高质量出海战略与高质量海外运营能力协同的结果，也是对泰国当时市场的了解与工行精细化的经营管理相融合的结果。核心原因可归纳为四方面。

### （一）依托集团全球网络，精准匹配中泰经贸需求

工商银行作为全球系统性重要银行，为工银泰国提供三大核心支撑：一是全球网络协同，工银泰国可共享集团遍布全球的分支机构资源，为中资企业提供“境内+境外”一体化服务，譬如国内授信额度延伸至泰国分支机构，解决跨境资金调配难题；二是品牌与资金优势，工商银行的全球品牌影响力帮助工银泰国快速获得本地市场信任，庞大资金规模支撑其参与中泰铁路等大型跨境项目；三是政策趋势预判，集团对“一带一路”倡议、中泰经贸合作趋势的精准把握，使工银泰国能够提前布局核心业务如人民币清算、新兴产业融资等业务，抢占市场先机。

同时，工银泰国精准锚定中泰经贸核心需求：中国连续12年为泰国最大贸易伙伴，中资企业在泰面临“本地金融服务不匹配”“跨境结算效率低”等痛点，工银泰国针对性推出双语服务、跨境人民币结算、产业链融资等产品，完美契合市场需求，形成差异化竞争优势。

### （二）战略并购+本地化合作，快速融入本地市场

2010年对ACL银行的收购是工银泰国高质量出海的关键一步：通过收购直接获得成熟的本地银行牌照、网点资源与管理团队，避免新设银行面临的牌照申请、市场培育等长期成本，实现“即插即用”的快速市场进入模式；同时保留原银行核心本地人才，确保对泰国金融监管政策、商业习惯的深度理解，减少跨文化经营管理陷阱。

在后续运营中，工银泰国进一步深化本地化合作：与泰国央行、本地商业银行建立紧密协作，推动人民币在泰国贸易结算中的使用；与正大集团、尚泰集团等本地龙头企业合作时，并非简单提供金融产品，而是深入研究其产业链布局，推出定制化资金管理方案，通过“绑定优质本地企业”提升市场认可度。

### （三）产品创新贴合产业需求，突破传统业务边界

工银泰国的创新逻辑紧扣泰国产业转型与中资企业需求，形成“产业需求驱动+金融工具赋能”的创新模式，如：针对泰国“东部经济走廊”战略，在光伏、新能源汽车等新兴领域推出融资租赁业务；首创“光储充车”生态金融服务，整合能源生产、存储、使用全链条，既满足泰国新能源转型需求，又通过场景绑定提升客户粘性。再如与中资汽车企业合作，从经销商贷款到个人购车贷款，提供全链条金融服务。与广汽埃安等车企合作推出新能源车队融资服务，介入产业链，提供电动汽车融资，直接助力泰国“油改电”转型，实现与生产厂家和购买者的共赢。

### （四）严格合规与风控，保障资产安全稳定

泰国金融监管体系完善，工银泰国将合规与风控作为高质量运营的核心：一是设立专门合规团队，深入研究泰国银行法、外汇管理条例等，确保所有业务操作符合本地要求，严格遵守跨境资金流动监管，避免合规风险；二是建立精准风控模型，针对中资企业与本地企业的不同风险特征制定差异化评估标准，避免因不了解本地市场（如企业家族式管理特点、环保法规）导致的风险误判；针对中资企业“订单融资难、资金管理散”的痛点，推出基于订单的融资产品，通过把控回款路径实现资金闭环，即满足客户的需求有实现良好的风控；三是设定严格风控目标，以不良率低于行业水平为核心指标，倒逼风控流程优化，最终实现1.39%的不良率，远低于泰国银行业3%平均水平，保障资产质量稳定。

## 四、工银泰国持续高效发展所面临的挑战

尽管工银泰国取得显著成效，但在高质量海外运营过程中，仍面临来自本地竞争、政策环境、文化认知与人才储备等多方面挑战。

### （一）来自本地银行的竞争压力大，价格与网点劣势明显

泰国本土银行如盘谷银行、泰京银行、开泰银行深耕市场数十年，形成两大核心优势，对工银泰国构成直接竞争：一是网点覆盖广，本地银行分支机构遍布泰国城乡，甚至偏远地区也设有服务网点，而工银泰国仅有21家分行，主要集中在大城市与经济发达区域，服务下沉市场时存在明显短板；二是价格优势突出，本地银行依托庞大客户基础与低运营成本，在存贷款利率、手续费等方面具有更强定价灵活性，对价格敏感的



中小客户吸引力更强。尽管工银泰国凭借集团网络、双语服务形成差异化优势，但难以完全抵消本地银行的基础服务优势。

#### **(二) 政策环境变化快，合规与业务不确定性增加**

泰国政府为适应经济转型与国际形势，频繁调整金融、外资与产业政策，给工银泰国带来双重挑战：一是金融监管政策波动，泰国央行可能根据汇率、通胀情况调整外汇管理规则诸如限制跨境资金流动、调整人民币清算业务要求，直接影响工银泰国的跨境结算与外汇交易业务；同时对于外资银行的资本充足率、流动性覆盖率等监管指标要求不断提高，需投入更多资源满足合规要求。二是产业与外资政策导向调整，泰国

“东部经济走廊”战略鼓励高端产业投资，对低技术含量、高污染产业逐步限制，工银泰国在服务中资企业时需持续跟踪政策，避免因企业投资方向与政策不符导致贷款风险。

#### **(三) 文化差异与本地认知偏差，制约品牌建设**

中泰商业文化与认知差异给工银泰国的本地化运营带来障碍：一是商业沟通习惯差异，泰国企业更注重长期合作关系建立，决策过程缓慢且重视“人情往来”，而工银泰国更关注业务效率与风险控制，沟通方式较直接，易导致客户误解，比如本地企业可能认为其“过度强调合同条款，缺乏合作诚意”。二是本地认知偏差，部分泰国民众与企业对中资银行存在刻板印象，认为其“更倾向服务中资企业，对本地客户重视不足”“业务流程复杂、响应速度慢”，这种印象短期内难以改变，导致工银泰国在拓展本地中小客户时需投入更多精力进行品牌宣传与信任建设。三是社会责任适配不足，泰国社会对企业CSR关注度高，本地银行通常结合泰国宗教文化、社区需求开展公益活动，而工银泰国的CSR活动本地化设计不足，难以完全融入本地社会，影响品牌认可度。

#### **(四) 复合型本地化人才短缺，制约业务长期发展**

尽管工银泰国本地化率超95%，但“既懂中文、熟悉中泰金融市场，又具备专业能力与跨文化沟通能力”的复合型人才严重短缺：一是核心岗位人才供给不足，跨境金融、产品研发、风险管理等核心岗位需要员工同时掌握中国金融规则与泰国本地法规、商业习惯，这类人才在泰国市场供给有限，工银泰国需通过高薪挖角或内部培养获取，成本较高。二是人才流失风险高，本地优秀员工易被薪资更高、品牌影响力更强的国际银行或本地龙头银行吸引，尤其在金融科技、新能源金融等新兴领域，人才竞争更激烈。三是校企合作落地难：泰国本地高校金融专业课程与工银泰国业务需求脱节，学生实践能力不足；而中国顶尖高校优秀毕业生赴泰工作意愿受语言、文化适应等因素影响，难以大规模输送，短期内存在人才储备压力。

#### **(五) 中资企业经营风险传导，影响贷款不良率**

工银泰国核心客户为中资企业，其经营不确定性可能传导至银行：一是国际局势冲击，中美贸易战、地缘政治冲突等可能导致中资企业减少在泰投资或调整业务，工银泰国已提供的前期融资、结算服务将面临风险。二是中资企业自身经营风险，部分中资企业在泰因合规不足、文化不适导致劳动纠纷或被东道国政府关停整改，也可能由于市场判断失误导致经营困难，这些情形都可能导致贷款逾期或违约，从而将风险传导至工银泰国。

#### **五、结语**

在并购领域，业界和学界有个共识：并购之后的整合才是收购的真正开始。中国工商银行对泰国ACL银行的成功整合彰显了其在跨国收购之后的整合能力以及国际化经营的能力。

电子支付的蓬勃兴起、疫情对人们消费习性的深刻影响、地缘政治对国际经营环境造成的持续波动，等等，都对银行的经营造成深刻的影响，但工行人奋进的脚步没有停息，正在为将工银打造成泰国最有价值、最受尊重的银行而努力拼搏。

## 案例四：中策橡胶（泰国）——以实力和先行优势成就辉煌

中策橡胶集团股份有限公司（以下简称“中策橡胶”）作为中国最大的轮胎制造企业，其在泰国的本地化过程经历了从“贸易壁垒冲击，产能跨国转移”到“深耕本地生产，辐射全球市场”再到“嵌入新兴市场，激发二次增长”的过程，成为了中国企业通过海外布局，动态响应市场环境，最终实现高质量国际化的典型代表。

2009年9月12日，美国政府援引世贸组织“特殊保障措施”，对从中国进口的所有小轿车和轻型卡车轮胎实施为期三年的惩罚性关税，在原有的3.4%–4.0%的基础上，加征的关税税率第一年为35%，第二年为30%，第三年为25%，拉开了中国轮胎输美高关税序幕。这一中美轮胎贸易环境的深刻变化，使中国企业家面临严峻挑战。中策橡胶在2012年做出了在泰国建立首个海外生产基地的战略决策，通过原产地转移策略规避贸易壁垒，同时利用泰国作为全球最大橡胶产地的资源禀赋优势降低生产成本。十年，光阴如梭，而中策泰国亦已成为中国在泰制造业盈利水平最高的企业之一，也是中策内部盈利水平最高的子公司。

### 一、在泰国投资和发展的历史

#### （一）谋划战略性产能转移与落地海外布局（2012年–2014年）

中策橡胶的泰国投资决策源于对全球贸易环境变化的敏锐洞察。2012年前后，欧美国家开始对中国轮胎产品采取贸易保护主义措施，通过高额关税限制中国轮胎进口。如2009年9月12日，美国政府采取的“特殊保障措施”，2014年7月15日，美国商务部开启对从中国进口的乘用车和轻型卡车轮胎发起反倾销和反补贴调查。同时，国内轮胎产能日渐过剩，市场竞争白热化，各制造商的产线运行率遭遇瓶颈，如何开拓新市场成为中策橡胶维持市场竞争力的关键。

同时，作为东道国，泰国成为了轮胎制造业理想的投资目的地。第一，以泰国为原产地有利于企业规避反倾销、反补贴调查，轮胎产品出口欧美市场无需缴纳反倾销税、反补贴税，以及高额关税。第二，东南亚天然橡胶产量占全球70%，泰国更是全球最大的天然橡胶生产国，拥有丰富的橡胶资源，落户泰国使得中策橡胶实现原材料本地化，采购半径缩短至约200公里，可以维持产品的成本优势。第三，泰国作为东南亚第二大经济体，而且是东南亚的汽车制造中心，本身便具备较高的市场潜力，且位于东南亚中心地带，具备辐射东南亚市场乃至全球市场的区位优势，落户泰国使得中策橡胶得以实施“国外生产、国外销售”的市场战略。第四，轮胎制造仍属于劳动密集型产业，泰国劳动力成本较低，将产能转移到泰国亦有利于降低企业的劳动力成本。第五，为了扶持橡胶产业链的发展，泰国政府为企业提供了政治保障、外贸出口、投资环境等多维度的激励政策，比如泰国投资促进委员会（BOI）政策为橡胶种植提供8年的免税期，为汽车配件制造业提供设备进口免税和企业所得税减免。

基于这些考量，中策橡胶进行了详细的前期准备。公司进行了详尽的前期调研和可行性分析，特别关注了泰国的政治风险和政策环境，从企业发展战略规划、产品定位到人才选拔培养储备等方面进行了多次论

证，最终于2012年正式决策“走出去”，在泰国购置土地建设生产基地，以欧美为主要目标市场，并在产品生产上采取了高端、高质的策略，将新威狮、新好运等高端产品转移到泰国工厂进行生产。

2014年10月，中策泰国打下第一根地桩，揭开了项目建设的序幕。经过180天的建设，2015年5月，第一条半钢子午线轮胎成功下线，标志着中策泰国工厂正式投产。

#### （二）深耕泰国制造辐射全球市场（2015年–2020年）

投产后的五年间，中策泰国工厂不断引入智能化生产线，进入了快速扩张和产品多元化发展阶段，打造了东南亚高端轮胎制造基地。

2015年12月23日，第一条全钢子午线轮胎成功下线；2016年9月，第一条斜交轮胎成功下线；2017年5月，第一条斜交工业胎和摩托车胎成功下线；2018年9月24日，第一条全钢工程胎成功下线。2020年2月12日，三期全钢车间三大土建工程开工奠基仪式；2020年10月1日，第一条ATV轮胎成功下线。经过后续的两期投资，到2020年，中策泰国已经建成三条生产线：第一条生产线生产子午线轮胎，第二条生产钢圈轮胎，第三条生产线混流生产子午线轮胎和钢圈轮胎。生产线不仅全面覆盖从天然橡胶、合成橡胶及各类原材料到高性能轮胎产品的完整制造过程，产品范围也从最初的乘用车胎，扩展到卡客车胎、工程胎、农业车胎、工业胎、摩托车胎六个系列，能够满足不同用户的需求。

随着产能的稳定，中策橡胶进一步推动本土化战略，深挖泰国本土市场需求，在产品研发上针对东南亚市场特点进行创新。公司敏锐洞察到泰国作为东南亚农业大国，水果运输车保有量极高这一独特的本地化需求。针对水果运输对轮胎承重性、耐久性和复杂路况适应性的特殊要求，中策泰国进行了精准的产品创新，开发了高性能、高负载的载重轮胎新品。这一举措不仅填补了泰国市场细分领域里载重皮卡轮胎的空白，满足了当地客户的迫切需求，更重要的是，在此过程中积累的技术诀窍和产品解决方案，使其具备了服务全球更广阔市场中类似的利基市场需求的能力。源自泰国本土的深度创新，最终成为其参与全球竞争的核心优势，实现了从服务一地到辐射全球的飞跃。

#### （三）服务新兴市场与再创增长曲线（2021年至今）

2021年以来，随着新能源汽车在中国市场竞争日渐白热化，中国新能源汽车制造商纷纷布局泰国市场。中资车企纷纷出海东南亚市场以开拓新的增长曲线：2020年长城汽车通过收购通用汽车罗勇工厂进入泰国市场，2021年哪吒汽车进入泰国市场，2022年比亚迪进入泰国市场，2023年广汽埃安进入泰国市场。根据泰国工业联合会（FTI）数据，2023上半年中国汽车品牌在泰国新能源汽车销量中占比已超70%，从乘用车累计新注册量来看，比亚迪排名第一，哪吒汽车排名第二，上汽排名第三，打破了日系车长期占据主导的市场格局。

这也为中策橡胶提供了新的市场机遇，面向新能源汽车的产品创新进一步提升了其市场地位。中策橡胶

面向新能源汽车对轮胎的特殊需求，推出了朝阳1号EV PRO轮胎，轮胎载重更符合新能源汽车的重量，轮胎的抓地力也更符合新能源车较快的加速性能，轮胎的胎噪甚至优于国际品牌米其林的部分产品。优质的产品创新也吸引比亚迪、上汽等大客户，使其嵌入了中国新能源车企在泰国的商业生态系统，开拓了新的增长机会。

2021年5月20日，三期四号厂房举办了开工奠基仪式，仅用了90天时间即成功建成。车间三作为目前中策泰国最大的单体厂房，采用全自动智能制造的设计工艺，相比传统工厂单位面积产出提高了23.6%；在单位面积造价不增加甚至略低的情况下，单位面积容量提高50%以上。

2025年，中策橡胶决策再投资11.84亿人民币，对泰国工厂进行第四期扩建，生产高性能子午胎，目标是在2030年前将泰国基地产能提升至其全球总产能的40%以上。

同时，中策橡胶持续加码轮胎工厂的智能化生产和绿色化环保工艺双转型，重点突破绿色轮胎技术和数字化供应链管理，从最初的产能转移中心逐步升级为先进制造中心。

从“中国智造”到“全球共享”，十年时间，中策泰国成为东南亚轮胎产业的核心力量。

## 二、以辉煌的业绩奏响成功的乐章

截至2024年，中策泰国公司总占地面积达365莱（约58万平方米），总投资约250亿泰铢（约50亿元人民币），半钢全钢轮胎产能合计达到2000万套，其中全钢产量已达600万套，成为泰国最大的轮胎生产企业。产能和产量远高于同样在泰国本地布局的玲珑轮胎、浦林成山、通用股份等轮胎制造商，这也使得中策集团的全钢轮胎常年产量稳居世界第一。今天，中策橡胶已经成为全球第九大轮胎制造企业，这其中有着中策泰国的巨大贡献。当四期项目建成，中策泰国又将为公司在全球轮胎企业排行榜上往前迈进做出贡献。

除了产量之外，中策泰国的营业收入和利润更是制造业中之翘楚，中国在泰制造业企业中盈利水平最高的企业之一，也是中策集团旗下19家子公司中盈利能力最强的子公司。中策泰国2024年营业收入69.6亿元，净利润15.5亿元，利润率超过20%。而中策集团在2024年的营业收入和净利润，分别是392.5亿元和37.9亿元，中策泰国以集团18%的销售收入贡献了41%的利润。2025年上半年由于原材料价格猛涨和美国关税骤然升高等因素的影响，业绩出现了一些波动，中策泰国仍实现营收37.85亿元，净利润达约5亿元，净利润率达到13.18%，也远高于其它子公司。

通过不断地采用数字化智能化设备，中策泰国三期工厂已实现单条轮胎能耗降低18%。中国产智能制造设备比率达75%，使得“中国技术+泰国制造”的模式，正在改写东南亚的轮胎产业。

中策泰国在获得优异经济回报的同时，也为泰国的经济和社会发展做出了巨大贡献，目前，公司拥有超5000余名员工，其中93%以上为泰籍员工。2025年7月，在首届泰国东部经济走廊国际商业奖中，中策泰国获得杰出公司和制造商奖，自公司成立以来长期担任中策橡胶泰国公司总经理的陈华女士也同时获得了优秀女性企业家奖。

同时，中策橡胶致力于推动废旧轮胎的绿色循环经济，与南京绿金人橡塑高科有限公司、北京化工大学等合作，开发了“万吨级废轮胎橡胶材料绿色自循环再生及应用技术示范”项目，突破了废轮胎绿色高值化再利用技术，建成了轮胎绿色自循环应用示范，中策泰国三期工厂已实现单条轮胎能耗降低18%。这些绿色制造技术和全方位的本地化努力赢得了泰国官方的高度认可。2025年9月，泰国罗勇府工业局授予了中策泰国“在泰轮胎制造企业绿色化和智能化升级典范”称号。

中策橡胶在泰国的成功经营也为中策投资建设印尼和墨西哥生产基地提供了可资借鉴的宝贵经验。

## 三、中策泰国成功背后的经营密码

### （一）、正确的区位选择

首先，生产轮胎所用的最重要原材料是天然橡胶，约占轮胎生产总成本的24%—31%，极大地左右着轮胎的生产成本。而泰国相对来说地广人稀，大约7000万人口居住在51.3万平方公里的土地上，几近浙江省土地面积的五倍；加上合适的气候条件，使其成为世界上最大的天然橡胶生产国，2023年泰国天然橡胶产量约487.3万吨，占全球总产量的33.46%。自1991年起泰国就成为世界最大的天然橡胶生产国和出口国，超过90%橡胶用于出口，因此，泰国政府迫切希望能够借助其资源优势，延伸产业链，创造就业和税收，也愿意为轮胎制造业提供优惠政策。

其次，轮胎制造属于劳动密集型产业，劳动力成本在整体生产成本中的占比介于7-10%。泰国劳动力总成本较低，而劳动力素质却比较高，将产能转移到泰国有利于降低企业的整体成本。虽然员工们净到手的收入在中泰之间差距不大，剔除效率之间的差异，几乎同等，但是泰国雇主加雇员的社保缴费只占工资的10%，而中国各地五险一金缴费比例基本上都在50%以上，社保缴费金额的差异构成了巨大的劳动力成本优势，使得泰国人力成本仅为中国的60%。

再次，泰国拥有完整的汽车产业，经过数十年的经营，日系汽车企业将泰国打造成了东南亚的汽车制造中心，本身便具备较高的市场潜力。而且泰国还位于中南半岛的地理中心，具备辐射东南亚市场乃至全球市场的区位优势。

最后，作为体量不是太大的发展中国家，较不容易成为关税壁垒的对象。即便遭遇关税壁垒，由于轮胎产业深度绑定泰国本土的天然橡胶产业，泰国政府也会尽力争取最佳的结果，因此，落户泰国使得中策橡胶得以实施“泰国生产、全球销售”的市场战略。

### （二）、快速做大规模，获取先行者优势

尽管中策橡胶并不是在泰国生产轮胎的第一家中国企业，玲珑轮胎在泰国的工厂于2014年即已投产，而中策橡胶却是最迅速通过二期和三期投资，将其泰国工厂的产能提升到在泰中资轮胎企业中最大的中企。

随着规模的扩大，中策泰国带动了七八家上下游配套企业也落户罗勇工业园区，形成了产业链上下游企业的集聚网络。这些配套企业包括橡胶助剂、塑料隔离膜、炭黑、钢丝帘线、模具加工、氧化锌、工业油等



供应商，形成了完整的轮胎制造产业链集群，提高了供应链效率与快速响应能力，比如中策的关联企业彤程新材料在泰国投建年产3万吨橡胶助剂的工厂。

### （三）、向上游延伸价值链，控制成本

由于天然橡胶在轮胎的制造成本中占据着最大的比例，因此，天然橡胶的稳定供应和价格对中策泰国的经营绩效有着非常重要的影响。中策泰国一方面通过在泰国南部地区投资橡胶种植园，每年至少可以提供3万吨的当地橡胶原料，既帮助了当地农民致富，又为企业生产提供了充足的高质量原材料，另一方面，通过建立采购联盟与从当地天然橡胶生产厂家直接采购，增加对原材料市场的控制力，稳定价格。中策橡胶通过向产业链上游的整合，降低了核心原材料的采购成本。

### （四）、先进制造理念和管理模式

中策泰国一方面通过引进更多的数字化和智能化设备，提升生产效率和质量；另一方面，也将中策集团在数十年间所积累的生产管理经验引入到中策泰国，通过外派的技术人员和生产骨干培训当地员工，提升他们的技术能力；同时，每年还定期输送泰国籍班组长到杭州总部培训，既学习先进制造技能，也了解中策的文化，使泰国员工能更好地融入中策的企业文化。此外，中策泰国还与泰国本土的大学合作，鼓励和资助外派管理人员和本地招聘的管理人员攻读MBA学位，提升管理知识和能力。另外，中策泰国还非常重视中泰之

间的跨文化管理，“以泰国的方式管理泰国的员工”其目标，尽力培养本土员工，提拔泰籍员工到管理层，参与各级管理决策。此外，中策泰国还充分发挥泰籍员工的主观能动性和创造力，打造出了融合中泰两国文化特点的企业文化，厂区内的泰籍员工用废旧轮胎制作的众多小品就是明证。

### 四、在泰国经营发展的难处和挑战

最大的挑战来自在泰国投资的中国轮胎企业的竞争。泰国是中国轮胎企业的投资热土，除了中策，玲珑、森麒麟、双钱、通用股份、浦林成山等多家中国领先轮胎企业均在泰国建立了生产基地。这意味着中策在人才、原材料、市场份额乃至政策资源方面都面临更直接的竞争。例如，玲珑轮胎2023年新能源汽车轮胎配套市占率已近24%，稳居中国轮胎品牌第一名；森麒麟泰国的销售利润率甚至高于中策泰国。中策泰国仍然需要持续在技术创新、生产智能化绿色化转型、品牌溢价和供应链效率上构建更深的护城河。

人才的培养和保留也是中策泰国经营中的巨大挑战。由于泰国在职业技术层面的教育还落后于中国；而且，虽然泰国本土的工业化水平高于越南、印度尼西亚、菲律宾等国，但其制造业渗透的深度与广度还无法与中国相比拟，这些因素导致泰国本土员工的技术能力要低于中国工人。而在跨文化的背景下，国内通常采纳的员工培训体系和方法往往效果和效率都很低。此外，泰国员工的离职率通常在10%上下，罗勇工业园区的员工大多是迁徙劳动者，来自泰国其它区域，不少骨干员工还有在中策工作几年以积累经验和储蓄，再回老家开一家修车铺和商店的想法，导致人才保留也是中策泰国一个头疼的问题。其实，员工培训和人才保留也是绝大多数在泰国经营的中资企业所面临的共同的问题或挑战。

尽管中策泰国非常强调本土化经营，但真正走到深处，亦发现其实挑战巨大。传统制造业对高素质的本土员工吸引力有限，没有高素质的本土人才，本土化经营管理往往会成为空中楼阁；而外派管理人员又经常会困于由各种刻板印象所构筑起来的信息茧房之中，未能真正按照本土文化的要求调适其管理方法。

### 五、结语

十年时间，中策实现了从“走出去”到“走进去”的跃迁，从一家纯本土的中国企业发展成为在泰国和印尼都已经有生产基地，并正在墨西哥建设生产基地的开始呈现全球化布局的制造企业，且在这个全球化的过程中，获得了丰厚的财务回报。

中策泰国在泰国的国际化实践是中国制造业企业高质量国际化的典型案例，是将自身的技术、市场、管理、资金等“所有权优势”与东道国泰国的资源优势和区位优势相结合，从而创造出更强竞争优势的典范。通过“走出去”，中策泰国不仅有效规避了贸易壁垒，更打造了自己的国际化能力，成功实现了从“中国制造”到“世界制造”的跨越。中策泰国的经验表明，中国制造企业在国际化需要“走进去”；只有真正融入当地经济和社会，实现本土化运营管理与融合创新，才能建立可持续的国际化竞争优势。

未来，中策的目标是“走上去”，将其产品打造成全球著名品牌，实现品牌溢价。

## 案例五：磁器口餐饮集团：国际创业的中国故事

闻智，一位来自中国西北银川的连续创业者，卖过手机、卖过白酒，也开过矿，因喜欢泰国秀美的风光、清新的空气和热情友好的人民，突发奇想地计划移居到普吉岛并开一家兰州拉面馆。但是，兰州拉面馆没有开成，却因“好吃”，想解决自己的吃饭问题而于2016年在普吉岛开出第一家“磁器口麻辣火锅”，结果却是“有心种花花不开、无心插柳柳成荫”，一路开挂了似地发展到今天在全泰国拥有14家麻辣火锅店，且家家盈利。无论是门店数量、单店业绩还是总体盈利水平，磁器口都远远超过在泰国的中国其它火锅品牌。从品牌影响力来说，在所有中国火锅餐馆企业中，也无人能出其右；甚至可以从某种程度上说，磁器口开创并定义了泰国的中国麻辣火锅。泰国本土机构研究表明，近年来，在泰国驱动全服务型餐厅增长的是火锅和烧烤餐厅，似乎表明，磁器口贡献巨大，引领了风尚。

### 一、“无心插柳柳成荫”：磁器口麻辣火锅的泰国发展史

2015年，闻智从北京一路自驾4000多公里，来到泰国南部的普吉岛，迅速喜欢上了风光秀美、空气清新的普吉岛和泰国那种慵懒闲适的生活氛围。因为此前的商场拼搏和过度的应酬让他深感疲惫，于是，2016年他决定移居普吉岛。

2015年，恰好是中国游客蜂拥而至的日子，中国赴泰国旅游人数高达793万余人次，比上一年增长了71.6%，占全部外国游客人数的26.5%。2016年赴泰国的中国大陆游客再增长了10.56%，达到877万人次；中国游客的消费则比前一年增长了15.3%。在这样的情景下，闻智那颗创业的心又开始萌动；当时，中国游客很多，但纯正的中餐馆却不是很多。他最初想到的是他比较熟悉的来自大西北的兰州拉面，并没有想到火锅，尽管中国火锅店在那时的泰国寥寥无几，但毕竟泰国炎热的气候让人难以相信会有火锅的需求。可是，在调研的过程中他发现泰国的一些商场里有一些日式或泰式的小火锅，居然人气旺盛，食客众多，发现火锅还是存在市场需求的。就这样，抱着试一试的态度，他在2016年的八、九月份，在普吉岛的芭东区开出了第一家磁器口麻辣火锅店。

那时以及此后数年，泰国位居中国公民出境游最热门目的地的前列，而普吉岛更是中国游客“打卡”频次最高的城市之一，磁器口麻辣火锅凭借正宗重庆口味，最初光顾的基本上是中国游客和在当地长住的中国人，慢慢地也吸引了大量的当地华侨、华人和当地居民，很快即门庭若市，生意兴隆。

首店的成功让闻智深受鼓舞并将眼光投向了泰国另外一个中国游客蜂拥而至的城市：芭提雅。尽管两地相隔近千公里，但是，磁器口普吉店70%左右甚至80%的客人是中国游客这一市场信息让闻智相信可以将这一成功模式复制到芭提雅。于是，2019年，磁器口麻辣火锅芭提雅店顺利开张，很快也开始宾客盈门。不出所料，中国游客和当地的华人华侨疯狂地喜爱上了磁器口的麻辣火锅，门店经常出现排队的情况。而且，情况逐渐开始变得有些超出意料，一些住在曼谷或其它府的人，甚至会专程驱车上百公里，只为到芭提雅品尝这口麻辣味道，以至于一些朋友都建议他到曼谷来开一家分店。

可是，2020年1月开始，席卷全球的新冠疫情给人员流动摁下了强制暂停键，让跨境旅游进入冰封状态；泰国国家旅游局数据显示，2019年中国赴泰国游客人数约为1098万人次，但是在2020年10月份，来自中国的访客仅为区区的471人，跌落谷底。不少酒店和餐饮企业不得不关门歇业，更多的在为生存而挣扎。磁器口普吉店和芭提雅店都高度依赖中国游客，疫情让这个模式变得难以为继，但疫情前百里迢迢从曼谷赶到芭提雅只为到磁器口吃一口麻辣火锅的食客让闻智在黑暗中看到了一线曙光。在经过详细的市场调查后，闻智以逆向思维做出了一个反常识的决定：在曼谷市区邻近“新唐人街”的辉煌区泰国文化中心附近开设一家就餐区面积超过1500平米的“旗舰店”。该决策虽具高风险，却精准锁定“空窗期”：其它竞争者收缩，本地优质铺位释放，消费者注意力冗余，使得磁器口能以较低成本获取稀缺地段店铺资源与流量入口。

曼谷是一个拥有大约1000万人口的国际化大都市，据估计，其中一半人口具有某种程度的华裔血统；而自2000年始，特别是2013年后，中国新移民大量涌入泰国，据称其规模达50万人，主要就聚居在曼谷都会区以及罗勇、清迈、清莱、普吉、尖竹汶府等旅游业及经济快速增长的省份，而在曼谷，中国新移民最集中的区域就是辉煌区。

2021年，磁器口火锅辉煌店开业，“我们请了一些泰国美食博主来品尝，中国顾客带着自己的泰国朋友来体验，泰国人自己在网上一发，口碑顿时就传开了”，并以奇迹般的速度走红。每一天，从下午到深夜，磁器口门外都会排起长长的队伍，以至于需要泰国交警来维持交通和停车秩序。最夸张时曾出现需要排队到凌晨二点才能吃上那口麻辣火锅。只用了很短的时间，磁器口便在曼谷几乎成为了“中式麻辣火锅”的代名词；也让泰国人将其当成一个“中国美食地标”。

曼谷旗舰店的成功标志着企业战略由“旅游依附型”转向“城市渗透型”，并形成“本地消费+旅游消费”双重市场驱动的新范式。也让闻智感觉到可以把磁器口麻辣火锅当作一项事业来经营！于是，磁器口开启了规模化快速扩张的进程：

2022年，曼谷水晶店、西康店相继开业。

2023年，曼谷朱拉店开业。

2024年，曼谷通罗店、邦纳店开业。

2025年，尖竹汶店、清迈店、大成府店、孔敬店开业。

2023年至今，磁器口集团的中央厨房和供应链建成，世界也开始走出疫情的阴霾，磁器口进入加速扩张阶段。凭借店址选择、供应链、门店运营、营销矩阵等标准化、可复制的经营知识与管理手段，磁器口自2023年来门店扩张速度连年提升。截至2025年9月，门店总数已达14家，覆盖普吉岛、芭提雅、曼谷、清迈、尖竹汶等城市，至2025年底，门店总数将增至16家。

2023年1月11日，高端饮料品牌闻茶正式上市，既作为磁器口火锅的附属饮料，也计划作为茶饮品牌



进行独立拓展。而磁器口与泰国正大集团合作的麻辣云吞、麻辣薯条、麻辣虾片通过正大集团在泰国各地运营的商超和15000余家711便利店销售，并通过正大集团的销售网络，让麻辣云吞已经在欧洲六个国家上市销售。

从普吉店到辉煌店，磁器口用了5年；之后5年，磁器口开出了13家店。以常人看，这已经是非常快的扩张速度了，但闻智还是觉得不够快，要是能早一点启动扩张，或者扩张的速度更加快一些，就能与来自中国的其它竞争对手的差距拉得更大一些。未来，他计划通过在泰国各商业中心开设规模较小的B类和更小的C类迷你店，于2027年将磁器口在全泰国的门店数量增至50家。

磁器口未来的愿景是在门店数量和区域分布上向在泰国拥有432家门店的本土火锅品牌MK Suki看齐，而且也将其麻辣火锅扩展到马来西亚、新加坡等其他东南亚国家，使其真正成为一家国际化的餐饮集团公司。

## 二、磁器口的泰国经营实绩

### (一) 财务与经营指标

磁器口集团的财务表现非常出色，自第一家门店至今，在泰国全境已经有14家门店，每家成熟门店都实现了盈利，同时创造了超过700个工作岗位。

企业内部数据显示，2024年，磁器口集团的纯利润率维持在20%至25%之间，全年所缴纳的税收超过2000万泰铢，缴纳的社保大约是1000万泰铢。

### (二) 市场地位与品牌形象

磁器口是中国传统的重庆麻辣火锅在泰国的开创者与引领者，甚至可以说是麻辣火锅在泰国的代名词。尽管，不能排除在磁器口在普吉岛开出第一家麻辣火锅店之前，在泰国就没有麻辣火锅，但即便有，也都只是在背街小巷里的小火锅店。是磁器口麻辣火锅那通常面积在1000平米以上的门店以及高举高打的营销和消费教育让泰国本土消费者认识了麻辣火锅，也使得今天小型麻辣火锅店在泰国各地蓬勃兴起。

创办于四川简阳的中国最大的火锅餐馆海底捞于2019年10月在曼谷暹罗商圈的Central World开出了第一家中国火锅店，尽管在曼谷的经营早于磁器口，至今在泰国已经有10家门店，但门店总量还是略少于磁器口。

### (三) 社会责任

在2023年9月，磁器口餐饮集团成立了磁器口慈善基金会，将社会责任纳入企业发展战略，至今已经进行了七次公益活动，包括定期慰问孤儿院、老人院，并提供必需物资。这是一个持续性的慈善计划，磁器口希望财富来自于民也要用之于民，为泰国社会的慈善事业贡献一份力量。企业通过社会责任提升了企业的品牌形象和客户忠诚度，更增强了员工的敬业精神。

## 三、磁器口的成功秘笈

对于企业的经营，基于过去多年的经验，闻智认为：“说白了，做企业无非就是三点，产品质量跟产品定位，还有产品营销。实际上，我们现在对我们的产品很自信，那第二步要做的就是产品的营销了”。

细究磁器口餐饮集团在泰国的创业、成长和发展，我们可以看到教科书级别的经营管理理论的具体实践。

### (一) 稳健经营：渐进式扩张

纵观磁器口的发展历史，其路径呈现出“单点验证—区域深耕—全国加速布局”的三阶段演进模式：首先通过单一市场进行小规模尝试，以检验中式麻辣火锅餐饮文化与该地市场的适配性；当“单点验证”成功之后，再将该模式复制到类似的市场；当再次得到验证并且积累了资金和经验管理经验之后，开始进行全域扩张。这样的扩张模式，使得磁器口的发展非常稳健。

### (二) 定位亲民：做民众消费得起的餐馆

闻智说：“我喜欢做一些接地气的、能够亲民，老百姓都能消费得起的产品，因为毕竟在泰国这个地方，要想真正地把事情做好，要把短期的一些利益放小，先把人气做起来。”

毕竟，无论在那个国家，中间收入阶层的人数比例总是最高的，作为发展中国家的泰国，自然也不例外。泰国经济发展起步早于中国，上世纪八、九十年代曾被称为亚洲四小虎，但1997年的金融风暴让泰国经济遭受严重打击，以至于被困于中等收入陷阱多年。今天，泰国的人均GDP已经低于中国，但有53%的泰国民众处于人均收入4500美元至13900美元的中上收入阶层，表明了有一定的购买力，但是尚未非常富裕。泰国政府的统计表明，泰国民众花费在食品和相关产品上的开支占总支出的39.55%。有研究机构估算得出泰

国餐饮服务业的收入规模在2023年末达306亿美元，到2029年将增长到478亿美元。在所有餐饮企业中，85%是快捷便利餐厅，只有15%是提供全服务的餐厅。

火锅餐饮属于快消行业，边际利润不能定得太高，因为定价会直接决定餐厅的客流量。磁器口根据每一年区域经济发展状况、以及个人收入增长情况和顾客的消费能力来制定产品的价格，去寻找客流量与利润率之间的最佳平衡点。通过这样的分析，磁器口在2021年时把人均消费设定在500泰铢以内，到了2023年之后，它把人均消费设定在600泰铢以内。相对亲民的定位更能保证客流量和成功。

### （三）用心做好产品：消费者不请自来

磁器口优异的经营绩效得益于其餐厅的高复购率，而高复购率则来自于其优质的产品。闻智认为：“顾客最终的选择，包括复购的前提，必定是产品的味道好。其次，食材的新鲜程度是第二个考虑因素，而服务和环境则排在第三”。

火锅底料是火锅味道的最重要保障。为了保证麻辣火锅的正宗，开始几年，磁器口的火锅底料都是在重庆炒制，然后进口到泰国。即便后来随着业务的扩张，将火锅底料的炒制转移到了泰国，磁器口也专门从重庆聘请了炒制底料的师傅来泰国炒制。由于注重底料的质量，磁器口的锅底其实并不盈利，甚至都可能略有亏损。可是，对于单人或两人来就餐的顾客来说，常规锅底的价格仍会让人感觉太贵，于是，磁器口推出了锅底材料只有一半分量的小锅，适合1-3人就餐，让顾客得到实惠，从而吸引到更多的顾客。

在食材上，磁器口严控质量，一定选择新鲜优质的产品。磁器口的逻辑是顾客对吃到嘴里的食材满意了，磁器口的销量才能大，企业的利润也会随之而来；所以，食材的新鲜程度和品质被认为是支撑门店运营的核心要素。2023年，磁器口建起了中央厨房，食材的质量更容易得到保障，既使得门店原材料供货的边际成本下降，也确保了不同城市门店在品质上的一致性和供应的稳定性。

### （四）矩阵式营销：酒香还要会吆喝

虽然，泰国有自己传统的火锅mu kratha，非常普及；也因为华裔人口众多而有中式火锅，如主打中式火锅的MK Suki至2024年底在泰国就有432家门店；磁器口以麻辣口味切入这一细分市场。麻辣火锅虽然源自川渝，但近年来已然在中国各地全面开花，被大家所广泛接受，而辣在泰国本土的食物中已非常普及，这构成了麻辣火锅在泰国可能被本土消费者接受的基础。但是“麻”对于泰国消费者来说却是“全新的味道”，能否接受以及接受到什么程度均是一个未知数。因此，当泰国当地消费者是主要顾客的话，就需要对他们进行教育。磁器口以花椒具有去除体内“湿气”的功能教育消费者麻辣火锅给身体带来的益处，吸引当地泰国消费者。

至今为止，磁器口开设的主要大型街边店，接下来主要开拓的将是在商场里的中型店和写字楼里的迷你店。闻智说：“白领在商场里面逛街的比较多，所以，我们街边店抓不到的那些群体，我们要通过商场抓。街边店、商场抓不到群体，我们要通过大型写字楼去抓。我们就想办法把各种群体都给它抓住。”

同时，磁器口还利用自己的主页，以及微信、Facebook、Line上的公众号和小红书上的推荐，来进行营销。也通过特定的活动，如关注磁器口的公众号，免费领取哪吒电影票等优惠活动进行营销；此外，还邀请了中国和泰国的美食博主来帮助宣传。通过这样全方位多渠道的营销活动，磁器口的品牌很快就在消费者中间传播开来。磁器口还深谙社交媒体的作用和消费者品尝美食之外的需求，其门店以中式“国潮风”为主但也融合了泰国本土文化元素的独特装饰风格，成为顾客们打卡拍照出片的好地方，让消费者免费为餐馆做了宣传。

最后，磁器口在人流密集的街道开设1000平米以上的店面本身也是一种广告，就像Zara从来不做广告，但其在每个城市最热闹的位置开设巨无霸型的旗舰店就是一种广告。而磁器口一店一风格的设计，既避免了顾客的审美疲劳：在某家店吃烦了，可以再到其他店换个环境再吃；又增加了品牌的传播。

### （五）精益管理：降本增效

磁器口通过极致的用心和精细化管理，既开源亦节流，从而实现了令人满意又可持续的利润率。

磁器口有专门的门店选址部门，负责科学地选址，而不是拍脑袋；磁器口也有专门的营销部门，负责整个集团的产品和各门店的推广，由此可以窥见其经营和管理之细致和科学。

比如，磁器口推出小份锅底和小份菜品就是这种以实惠的价格吸引顾客，增加客流量的方法，也是用心了解和分析消费者需求的精益管理的生动写照。

此外，食材是餐饮企业最重要的成本，因为，磁器口特别强调原材料采购的成本，强调进行比价，以最优惠的价格采购到优质的食材。



最后，磁器口也要求员工厉行节约，杜绝不必要的浪费。在闻智看来：“企业盈利是一个多角度、多维度、综合性的。对于餐饮企业来讲，你省下来的就是你赚出来的；比如说我们平常开灯、开空调，只要稍微注意一点，你就能省下来一点。这也是为啥我要厨师长每天去翻一下垃圾袋，就是要看厨师有没有浪费。但是，我们绝对不能通过降低食材的品质来降低成本，而是通过其他的技巧或者办法去降低可以节约的成本。”

目前，磁器口已经与亚洲领先的AI平台QIAI合作，提升了企业内部管理的数字化运营水平，弥补了企业在管理流程和创新上的短板。尽管磁器口在餐饮运营方面已拥有丰富的经验，但随着门店数量的扩张，门店管理的复杂程度逐渐超过了创始人注意力所能覆盖的范围。数字化转型有效提升了门店管理、供应链优化和顾客服务等多方面的运营效率，实现了从传统管理向数字化管理的转型。

#### (六) 价值链延伸：将企业做大做强

在麻辣火锅餐馆成功之后，磁器口集团开始致力于通过纵向和横向的价值链进行延伸，以扩大规模和利润最大化。

磁器口的中央厨房和德泰供应链公司的建立首先是为了保障其自身餐厅的食材供应和品质，但是以目前磁器口门店的规模来说，很难让其中央厨房和供应链公司形成规模经济效益，于是磁器口的中央厨房通过德泰供应链公司向所有其它有需求的小型火锅餐厅提供食材。从某种意义上说，磁器口带动了泰国中式火锅浪潮的兴起。从2022年初到2024年初，上百家麻辣火锅店，在曼谷、芭提雅、普吉、清迈的街巷中开张。通过给这些小型火锅店提供食材，既可以保障这些小型火锅店的品质，也可以增加磁器口的中央厨房和德泰供应链公司的规模经济效益。

此外，磁器口集团还通过与泰国正大集团合作，利用正大集团的商超（莲花超市）和便利店（711和Lotus Fresh便利店）网络以及自己的供应链体系，销售麻辣云吞、麻辣薯条、麻辣虾片，下一步还将开发磁器口的麻辣方便面。目前，麻辣馄饨销量还挺不错，而且已经在6个欧洲国家销售了。这一合作也为磁器口的多元化战略打下了基础。

闻茶也是价值链垂直整合和横向延伸的极佳战略，它既作为配套饮料在磁器口火锅门店销售，也作为茶饮品牌进行独立拓展，并向加盟商开放。

“嘻嘻”轻量型麻辣火锅则是价值链横向拓展的战略，目的是与磁器口形成差异化发展，覆盖不同的消费群体，扩大消费群体的范围。

这些围绕自身价值链的垂直一体化、横向多元化和战略联盟提升了经营绩效，也为未来扩张留下了多种可能。

#### 四、创业启示录

回顾创业经历，闻智坦言其成功秘笈就是做自己喜欢的事情和喜欢琢磨。

“我认为咱们创业一定要做自己喜欢做的事情，这样你才有可能把它做成功。你如果只是一味把它当作赚钱的工具，你可能永远也成功不了，也无法去做大。这可能是我唯一能感觉到的。因为我本人喜欢吃麻辣火锅，实际上做磁器口对于我来讲是无心插柳柳成荫。我没有把它当作赚钱工具，我只是把它当作平常想吃饭的时候能有吃饭的地方，但是干着干着，我感觉这个餐饮里面可以学习的东西太多了：心理学、营销学、管理学……涵盖知识量太大了，所以就喜欢上了这一行，我喜欢干的事我就天天琢磨它，咱们就能干成功，对吧？”

只要做到最好，便能得到天定的酬报——这就是闻智的经营哲学，也是磁器口的管理逻辑。

大道至简：喜欢琢磨，用心把产品的定位、品质和营销做正确并做到极致，这是磁器口餐饮集团在泰国创业成功的秘笈。

而这，何尝不是所有的国际创业者都可以借鉴的简单配方呢！





## 面临本土、国际及自身三重市场竞争压力

在泰国市场，中国企业于品牌建设与市场份额争夺方面深陷激烈竞争泥沼，面临本土和国际企业的激烈竞争，突围困难。

### ► 本土企业依托市场理解和品牌力量构筑强大护城河

**一是亟待深刻洞悉当地市场需求，扎根本土化经营。**

本土企业凭借深厚的文化理解、成熟的品牌影响力、稳固的渠道网络和成本优势构筑起竞争壁垒。泰国消费者对本土品牌认同度高，市场对价格敏感，加之潜在的本地政策保护倾向，使得中企需克服显著的品牌认知、渠道渗透和成本适配挑战，竞争环境严峻。

以零售行业为例，泰国的尚泰集团（Central Group）作为本土巨头，在泰国消费者心中具有极高的品牌认知度。其销售网络不仅广泛覆盖泰国城乡各个角落，深入到偏远地区。通过长期的市场调研与数据积累，中央集团对泰国消费者购物喜好的把握极为精准。由于泰国地处热带，常年高温，中央集团便针对消费者对轻薄、透气面料的需求优化其产品系列，并根据不同地区消费者的收入水平、时尚观念，精准调整商品价格区间与款式，由此在泰国国内服装、化妆品等品类上获得极高市场地位。

相比之下，新踏入泰国零售市场的中国企业，由于对当地市场了解不足，品牌知名度低，在门店选址、商品采购、促销活动策划等方面困难重重，拓展市场之路举步维艰。例如，某中国美妆零售企业进入泰国市场初期，照搬国内产品组合与营销策略，忽视了泰国消费者对护肤品防晒、美白功能的特殊需求，以及对本土宗教文化元素融入包装设计的偏好，导致产品滞销，市场份额迟迟难以提升<sup>[1]</sup>。

此外，在泰国传统节日如泼水节、万佛节期间，本土企业会提前数月策划相关促销活动，推出具有节日特色的商品礼盒，而中国企业若不熟悉这些节日习俗及消费特点，便难以在关键销售节点抢占市场份额。

**二是亟待了解本土非政府组织（NGO），建立沟通与合作机制。**

泰国的NGO体系发源于上世纪70年代，经过数十年发展，形成了以环保、劳工、女性、原住民权益为核心的多元结构。这些组织多数具备专业的法律、媒体、公关运作能力，与欧美基金会、联合国开发计划署等国际组织保持紧密合作。

作为一个深受西方意识形态塑造、具有强烈公民意识与社会参与传统的国家，泰国的NGO在环境保护、社区权益、劳工人权等领域具有极强的话语权。特别是在基础设施、能源、矿产与数字服务等高敏感行业，这些组织往往能够通过法律诉讼、舆论动员、政策游说等手段深度干预企业的项目推进。由于国情差异，早期出海中企对当地NGO了解不足，经常受到质疑，甚至影响项目进展。以中泰高铁项目为例，其一期工程——曼谷至呵叻府线路于2017年启动，是中国“一带一路”倡议在泰国落地的重点项目之一。然而

该项目早期的环境影响评估（EIA）遭到多家泰国环保组织的质疑。泰国环境法律协会（EnLAW）、EARTH Thailand、Land Watch Thai等NGO联合指出，环评报告未充分评估铁路施工对沿线湿地生态系统、水系排放和农业灌溉的破坏风险，并向环保署递交异议、发起公众签名活动，甚至在《曼谷邮报》《泰国PBS》等主流媒体上刊登反对文章。最终，这一社会压力迫使泰国政府暂停部分工段施工，重新组织公众听证会，并要求中泰双方补充生态补偿方案。据《The Nation》报道，这一风波直接导致项目延误半年，建设成本增加约3亿泰铢<sup>[2]</sup>。

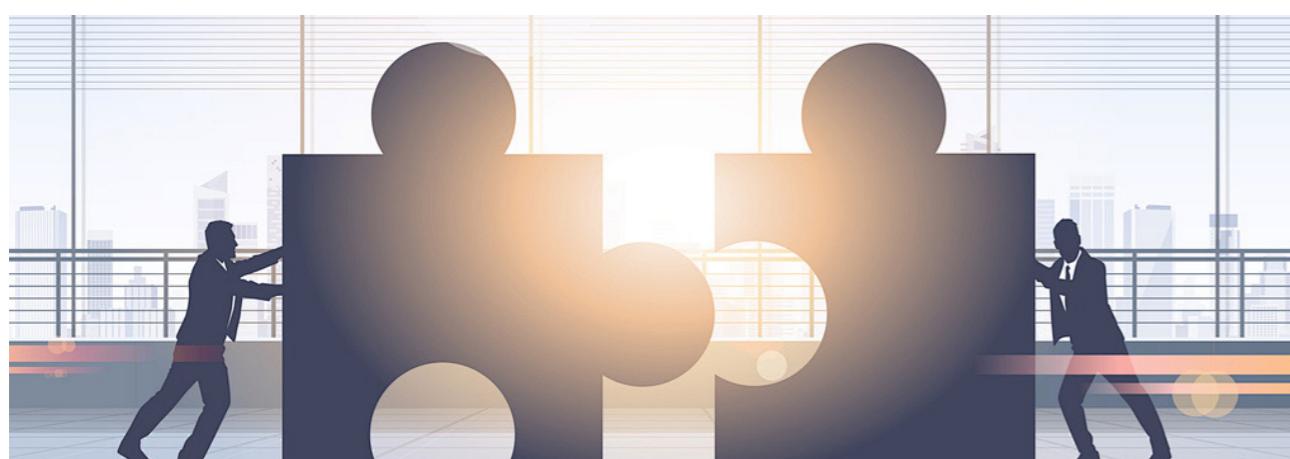
### 三是亟待厚植与本地侨商竞合平衡、资源共享的共赢生态。

泰国华人侨商作为本地商业社会的重要力量，与出海中资企业处在开发当地市场、实现商业成就的同一生态位，存在较大竞合空间。但由于双方在渠道、资金、信息等市场力量上体量不对等，在合作中往往会产生一家独大的局面，难以形成公平合理的共赢生态。

在合作框架方面，由于侨商大多在泰国扎根多年，拥有过硬的政商关系和行业影响力，具备较强主场优势。在与中资企业合作时往往将自身定位为合资主导者，不乏对中国企业核心技术、品牌或销售渠道加以控制的现象，中方团队在合资过程中应警惕市场份额被逐步排挤，导致核心资产流失。

在资源共享方面。许多侨资家族企业在零售、地产、物流和制造业拥有强大的产业链资源和市场份额。例如，泰国正大集团（Charoen Pokphand）作为侨商巨头，在农业、食品、医药等多个行业形成了高度整合的商业网络。新进入的中国企业与之相比存在严重的资源体量不对等，往往只依附其销售渠道和物流网络支持。这种客观的类垄断市场结构不仅限制了中国企业的自主发展空间，也可能迫使其接受不平等的商业条件。

在法律风险方面，部分中国企业为了规避《泰国外商经营法》对外资股比的限制，选择由侨商作为“名义股东”设立合资公司。然而这类结构存在极高的合规隐患，一旦合作破裂或遇到政策变动，企业将面临产权不清、股权被转移甚至被迫退出市场的严重后果。近年来，泰国政府已开始加强对“名义股东”现象的监管，一旦查实代持行为违反外资管理法规，将依法吊销经营许可，给中方带来重大损失。



### 国际巨头利用成熟渠道和配套生态建立先手优势

放眼国际竞争层面，来自欧美、日本等发达国家的跨国企业亦是中国企业在泰国市场强劲的竞争对手。由于中国市场进入时间较滞后，难以在短时间内搭建出成熟、科学的后端体系，同时缺乏与专业咨询机构、调研机构的沟通，在风险规避、安全评估方面面临挑战。

中国企业在出海泰国过程中对安全问题的认知缺乏、安全风险的评估盲区大。中小企业通常做法是在网上购买制成的“尽职调查报告”和“可行性分析报告”以应付政府审批与企业内控要求，但是对于其投资的海外利益易被忽略，造成严重的安全隐患。

#### 一是中企在泰面临多重国际贸易成本负担和制度性市场挑战。

长期以来，国际贸易规则与本地化执行的差异显著影响着企业在泰运营成本结构。尽管泰国政府推行开放的投资政策，但实际关税税率、本地化率要求、清洁能源配额等关键条款，因国别协定版本不同而形成制度性落差。例如，依据《日泰经济伙伴关系协定》，日本汽车零部件享受零关税准入，整车关税控制在20%以内；而中泰间尚未达成类似深度协定，中国燃油车出口泰国需承担40%关税<sup>[3]</sup>。类似地，美国企业通过普遍优惠制（GSP）覆盖约5000类商品免税，使苹果在泰生产iPhone得以豁免核心零部件进口关税，中国品牌则并无此类税收优惠。

与之相对的是，泰国对电动车产业的本地化要求正不断提高。根据泰国工业部和投资促进委员会（BOI）的政策，若整车在泰国境内组装且关键零部件达到一定本地化比例，可享受消费税优惠与进口税减免；反之，针对整车进口（CBU）或本地化率不足的企业则需承担较高的消费税和关税。<sup>[4]</sup>泰国财政部正在讨论通过阶梯式消费税改革，进一步拉开不同本地化水平车型之间的税负差距。这些措施虽然并未针对特定国家，但对以整车进口或依赖境外零部件的中国车企而言，确实增加了供应链布局与成本控制的复杂性。

#### 二是针对国际区域地缘风险和政策变化的识别机制被动滞后。

东南亚地区作为大国博弈的“十字路口”，近年来地缘风险日益加剧，国内经济正面临多重结构性挑战。相应地，泰国政府政策风向和法治环境也发生了显著变化。

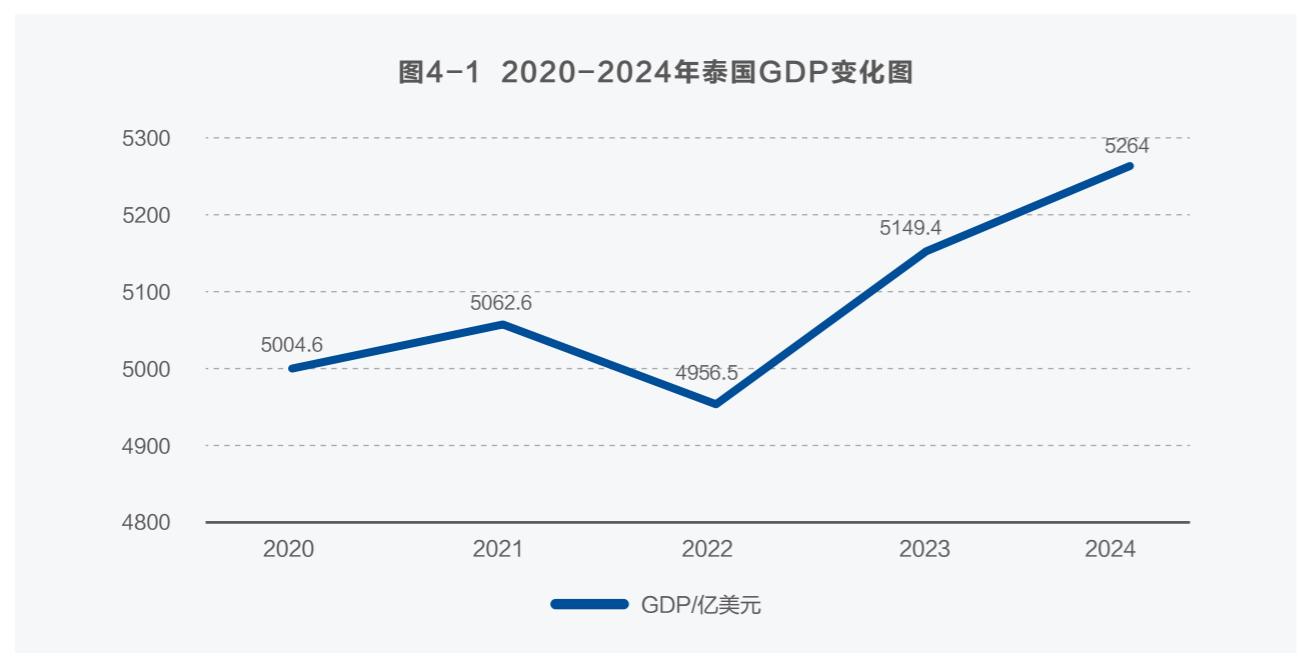
在宏观增长方面，据泰国经济社会委员会统计，2023年GDP增速为3.9%，2024年进一步放缓至2.2%，国际评级机构惠誉（Fitch Ratings）维持其BBB+信用评级，并预测2025年增速将回升至3.1%，但相比其他东盟主要经济体，该增速处于较低水平<sup>[5]</sup>。

在经济结构层面，过度依赖出口与旅游业的模式使其易受全球市场波动冲击，叠加泰铢管理浮动汇率制度引发的汇兑风险，进一步加剧了出口企业的盈利压力。与此同时，泰国劳动力市场呈现显著矛盾，虽然最低日薪约10美元仍低于中国沿海地区，但汽车等高端制造业因技术工人短缺导致用工成本持续攀升。财政空间持续承压，截至2025年3月，泰国公共债务达12.08万亿泰铢，占GDP比重64.4%，制约基础设施投资能力<sup>[6]</sup>。区域发展失衡问题突出，东部经济走廊集中全国80%的现代工业，而东北部农业区人均收入仅为首都圈的三分之一，严重制约内需市场扩展潜力。

表4-1 区域地缘风险形式与内容

形式	具体内容
地方政治势力渗透	地方军政利益集团影响决策过程，企业如不了解当地政治生态，可能被卷入权力斗争或“被保护”状态；
恐怖袭击与社会治安	泰南三府（也拉、陶公、北大年）恐怖袭击频发，近年来更有对基础设施项目的武装破坏事件发生；
劳工纠纷与社区冲突	中企往往忽视对用工安全的评估，导致非法劳工问题、工伤事故或引发与本地社区的冲突；
自然灾害与环境反制	泰国属于季风气候带，暴雨与洪水频发，一些中企项目因无预案而在雨季损失惨重。

在外资限制方面，泰国商业部和央行多次更新关于外资股比、支付系统、跨境资金流动的规范。2022年起《个人数据保护法（PDPA）》正式执行，对所有在泰平台和服务商提出数据本地化、使用透明等要求。而这其中相当一部分法规均未及时在中文平台上更新。中国企业多数依赖商会、协会或使领馆发布的“政策解读”，但这类内容更新不及时、缺乏深度，常常是等到执法部门上门才意识到政策已变。除此之外，泰国内部还存在较强的政治不确定性、区域安全风险、地方政府管控差异以及法律执行的模糊地带。然而大量中资企业由于预算限制、渠道缺乏等原因，在进入泰国前并未能进行系统化的安全评估。



### 三是为开拓国际市场前期所配套的一手行业动态调研资源较为匮乏。

高质量、本地化、具有操作价值的市场调研与政策咨询服务具有一定的获取门槛。造成这一现象的原因在于信息公开程度有限以及本地调研生态仍不健全。尽管泰国被誉为“开放市场”，但相比市场经济成熟的经济体在土地政策、行业监管、地方许可、劳工管理等方面仍存在大量“灰色空间”。许多信息仅掌握在地方政府、行业协会或少数家族集团手中，通过公开渠道难以查证。

在此背景下，经验丰富的欧美大型跨国企业拥有成熟的咨询调研生态和渠道，在可行性研究阶段通常会依托麦肯锡、德勤等国际咨询机构开展深度环境扫描、竞争分析来支撑决策；相比之下，以中小企业为出海主体的中企则面临严峻的适配性服务短缺问题。除此之外，由于缺乏兼具价格合理性、语言兼容性及行业精度的本土化咨询伙伴，企业被迫依赖碎片化的非正规信息渠道，导致系统性风险判断能力进一步弱化。

例如，2023年富士通全资收购泰国SAP服务商ICS (Innovative Consulting Services)，整合其120名本地顾问资源与能源、零售行业实施经验，针对性开发泰式合规方案。此举不仅将客户交付周期缩短50%，更推动三菱电机等日资制造企业落地泰国，并中标泰国国家石油公司(PTT)2000万美元数字化项目，凸显技术本地化与生态嫁接对制造业扎根的关键价值<sup>[7]</sup>。反观哪吒汽车因忽视泰国EV3.5政策的强制本地化要求，叠加母公司破产导致的供应链断裂，泰国工厂产能利用率跌至38%，经销商从18家锐减至3家，面临销售困境<sup>[8]</sup>。

### 中国企业自身仍亟待处理多重现实困境

在出海泰国过程中，中国产品技术创新、性价比等方面虽然具备一定优势，但在品牌认知度积累和市场份额拓展进程中，依旧面临重重阻碍。其中最具代表性的当属新能源汽车行业。近年来，中国新能源车企积极布局泰国市场，致力于以新能源技术优势打破市场格局，虽然在短期内取得了出货量、市场占有率的进展，但仍面临内卷竞价、渠道推广等众多难题。

#### 一是中资品牌推广受阻，难以植根心智。

由于进入泰国市场时间较短，多数消费者对中国新能源汽车品牌的认知仅停留在表面，缺乏深入了解与信任。在销售渠道建设上，与深耕多年的老牌车企相比，中国车企的销售网点数量较少，覆盖范围有限，尚未能全面触达泰国各地消费者，限制了市场份额的进一步扩大。例如，比亚迪在泰国主要城市如曼谷、清迈、普吉等地设有销售门店，但在一些中小城镇及偏远地区仍存在销售空白区域，影响了产品的市场覆盖率。

同时，泰国当地消费者受传统燃油车消费习惯影响，对新能源汽车的接受度虽在提升，但仍有部分消费者担忧新能源汽车续航里程、充电设施便利性等问题，而中国企业在市场教育、售后服务网点布局以解决消费者后顾之忧等方面，与老牌车企相比仍有差距，这些因素均制约着中国新能源汽车企业在泰国市场份额的快速增长。

## 二是中国电车内卷竞争外溢，市场形象受损。

目前，中国电动车品牌在泰国市场陷入激烈竞争，价格战与营销战持续升级。比亚迪、名爵、哪吒等企业通过大幅降价、延长保修、免费充电等策略争夺份额，部分车型降幅超20%。竞争虽加速了市场普及，但也导致行业利润承压，并引发当地经销商对售后服务标准下滑的担忧。

图4-2：2024年泰国电动汽车品牌注册量排名（Top10） ■ 市场份额/%

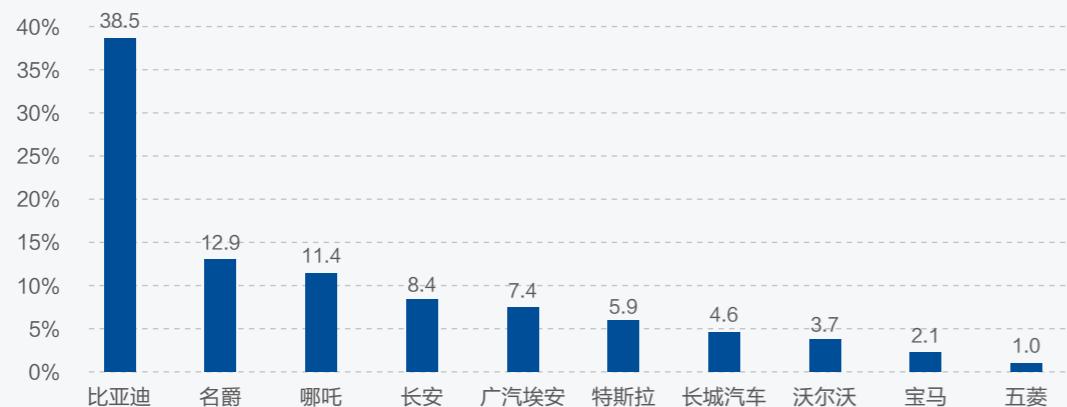
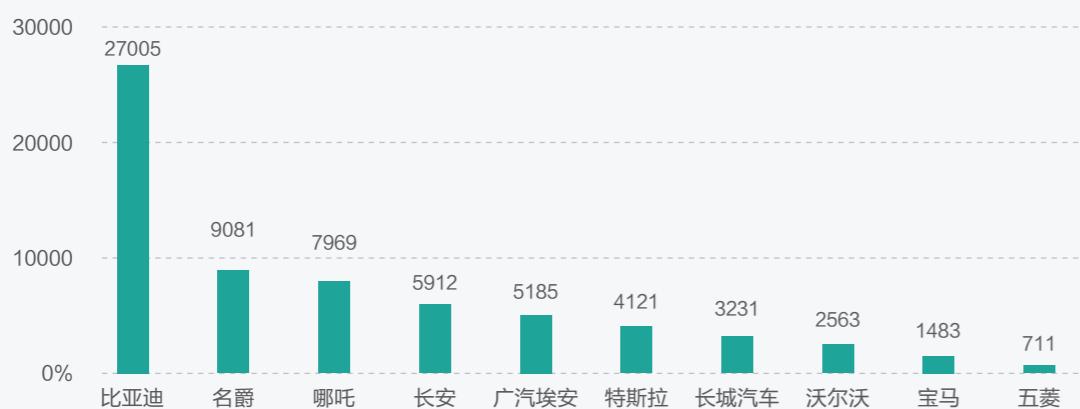


图4-2：2024年泰国电动汽车品牌注册量排名（Top10） ■ 数量/辆



根据泰国工业部与EVAT（泰国电动车协会）数据，截至2024年底，泰国累计注册的电动车企中约65%以上为中国品牌。比亚迪凭借与Rever集团的合资迅速拿下市场份额，而哪吒、小鹏等后进品牌为追赶份额，不惜以超低价格切入市场。例如，2023年底泰国上市的哪吒V在泰国市场以“起售价不到50万泰铢”投放，远低于本地品牌MG竞品；另外，有企业推出“0首付购车”、“终身免费保养”等激进促销策略，意图快速抢占市场<sup>[9]</sup>。



这种模式直接引发了中国品牌之间恶意竞价的连锁反应，造成严重后果。一方面，泰国消费者对中国产品价格预期不断下降，品牌忠诚度逐渐稀释。另一方面，在利润被压缩至极限的情况下，不少企业被迫在零部件、售后服务、工艺检测上节省成本，产品质量与服务不断下滑。随着价格战的愈演愈烈，中国车企的品牌形象愈发遭受损害。泰国本地媒体如《曼谷邮报》评论称，“中国车虽然便宜，但容易坏”、“后续服务不到位”，加剧了“低质低价”的刻板印象。这一印象可能反过来影响其他中国产品在泰国市场的整体形象<sup>[10]</sup>。

## 三是部分中企入场仓促，缺乏精准定位和长远布局。

中国企业的规模化入局较国际巨头存在显著时差，造成深远的竞争断层和后发劣势。日本制造业自20世纪60年代开始，即以泰国为东南亚枢纽，丰田、本田等企业在此构建了涵盖研发、生产、分销的完整生态闭环；欧美企业亦在2000年代初依托资本与技术优势完成核心布局。反观中企主力部队直至2018年后才系统性进场，较日企晚了超50年，较美企亦滞后近20年。入场时间滞后使得中企在资源消耗、供应链建设等方面出现劣势。

据PCB企业超颖电子招股书显示，2024年12月，泰国超颖正式投产，其产品主要应用于AI服务器、汽车电子、储存等领域。然而项目投产初期受人员操作熟练度和生产线工艺调试影响，目前仍处于产能爬坡阶段，产能利用率暂未达到预期水平，仅达到预期产能的40%，因此，泰国超颖生产成本较高，目前尚处于亏损状态<sup>[11]</sup>。由此可见，企业在泰国的产能布局存在因投产初期成本较高而对总体净利润增速产生下行压力的潜在风险。类似情况亦出现在其他赴泰投资的企业中。例如台资企业耀华电子泰国厂因技术工人短缺推迟量产；华通电脑，泰国厂虽计划2024年第四季度量产但同样面临关税和成本挑战。而区域劳动力短缺与产业布局失衡等结构性问题，进一步加剧了企业成本端的韧性风险。



## 复杂多变的政策与法规方面结构性风险

泰国政策法规体系存在显著的动态性与复杂性，这种不确定性已成为中国企业在泰经营的核心风险源，主要体现在政策调整、税收波动及行业监管强化三大层面。

### 投资政策：投资优惠政策的动态调整风险

泰国政府基于国内外经济形势、政治格局变化，频繁对投资政策进行系统性调整。泰国投资促进委员会（BOI）作为核心政策制定机构，其优惠政策的调整直接影响企业成本结构。以2020–2024年为例，BOI四次修订鼓励投资行业目录，将半导体制造、数字服务等新兴产业纳入高优先级，同时逐步收紧传统制造业优惠政策。

图4-3：BOI新增投资行业明细



据泰国工业联合会 2024 年统计，在泰中国传统制造业企业中，约30% 因政策调整导致税收减免比例下降，平均运营成本增加8–12%。例如，某中国纺织企业原享受企业所得税“四免八减半”政策，在2023年BOI政策调整后优惠周期缩短为“两免四减半”，企业2024年税负同比增加约1500万泰铢<sup>[12]</sup>。此外，BOI对投资区域优惠政策的动态调整也增加了企业战略布局的不确定性，部分企业因区域优惠政策取消，面临是否重新选址或承担更高运营成本的两难抉择。

### 税收政策：复杂税制下的合规挑战

泰国税收体系兼具复杂性与多变性，企业所得税、增值税、关税等核心税种的频繁调整直接冲击企业利润。2023年，泰国财政部将制造业企业所得税税率从20%上调至22%，据毕马威泰国分所测算，这导致在泰制造业企业平均净利润率下降1.5–2个百分点<sup>[13]</sup>。在增值税方面，2022年起泰国推行电子发票制度，要求企业实时上传交易数据，部分中国企业因系统对接延迟，累计产生滞纳金超5000万泰铢<sup>[14]</sup>。在海关税征收管层面，泰国海关对进出口商品的归类争议频发，如某中国电子企业进口的新型传感器，因海关归类分歧，被要求补缴关税及滞纳金合计约800万泰铢。据泰国商会数据，2023年涉及中国企业的海关税收争议案件同比增长25%，平均案件处理周期长达6–8个月，严重影响企业资金周转效率<sup>[15]</sup>。

表4-2 2025泰国税收政策变动情况汇总

税收种类	税收制度前后变化	税收政策变更说明	受冲击较大行业
企业所得税	15%→20%	自2025年1月1日起，泰国对跨国企业实施15%的全球最低企业税。部分企业因BOI投资促进措施享受免税或减税，实际税率低于15%，需补缴税款，确保最终税率不低于15%。	新能源汽车、电子代工、钢铁化工
增值税	维持7%	泰国标准增值税率为10%，自1997年亚洲金融危机后作为特别经济措施降至7%。2024年9月17日，泰国内阁批准将7%的优惠增值税率延长至2025年9月30日。	跨境电商
碳税	分级征收	泰国计划在2025年《全球变暖法》生效时开征碳税，覆盖能源、交通、工业领域，目标是减排30%，对碳排放源头征税。例如，每公里碳排放超200克的车辆将按35%税率征税，低于150克的按25%征税。	轮胎橡胶、钢铁化工、新能源汽车

### 外资监管：标准升级与准入限制叠加风险

随着泰国向高附加值产业转型，政府针对外资股权占比、准入行业标准持续趋严。

**一是外资界定监察趋紧。**根据泰国1999年颁布的《外商经营法》（Foreign Business Act, FBA），外国人（含企业）在泰国设立公司时，若其股权比例超过49%，该公司将被认定为“外资企业”。此类企业不得从事法律列明的受限制行业。许多中国企业为了突破持股限制，通常采取“名义股东”制度，即由泰国本地人挂名持股51%，而实际的经营管理、资金控制和利润分配仍由中方掌握。这种做法曾在地产、物流、旅游等领域广泛存在。但近年来，泰国政府对外资认定口径收窄，对名义控股的审查和处罚力度加大。企业如果被认定为“外资企业”但未依法申报或持有FBL，将被视为非法经营，将被处以罚款、吊销营业执照，甚至刑事追责。当前在环保、建筑等诸多行业，名义股东反悔并侵占公司资产的案例层出不穷，中国企业面临的查处风险日益严峻<sup>[16]</sup>。

**二是外资准入审核趋严。**在金融、电信等敏感行业，外资准入限制严格且政策变动频繁。例如，泰国《电信业务法》进一步要求电信企业核心技术需通过本地安全审查，某中国通信设备企业因此被迫推迟价值30亿泰铢的5G基站建设项目。据泰国投资促进委员会统计，2023–2024年，因行业监管政策变动导致的中资项目延期或调整案例占比达22%，成为企业战略落地的主要障碍<sup>[17]</sup>。

**三是本土员工占比要求趋高。**2025年泰国投资促进委员会（BOI）新规要求获得税收优惠的100人以上制造企业泰籍员工比例不得低于70%，该政策虽旨在推动本土就业与技术转移，却对劳动密集型行业产生显著负面影响。就建筑行业而言，工程师、监理等岗位长期依赖外籍劳工填补技术岗位，新规迫使企业缩减外籍技术团队规模，而泰国本土建筑工人短缺率已达35%，且低技能劳动力占比高达46%（数据来源：开泰研究中心），导致人工成本持续上升，严重挤压利润空间。

表4-3 泰国企业员工比例要求

企业规模		税收政策变更说明
100人以上制造企业		雇佣总人数（包括泰籍和外籍）超过100人的制造企业，必须确保泰国员工比例不低于70%
100人以下企业		雇佣总人数不足100人的制造企业不受此比例限制
特殊情形1：短期工作签证		获准在泰国工作不超过6个月的职位不受泰籍员工比例限制
特殊情形2：高重要性项目		对于技术复杂度高或投资规模大的项目，如需雇佣低于规定比例的泰籍人员，可提交BOI委员会逐案审议

在劳动密集型领域，汽车零部件及电子电器等中资企业因需将外籍技术主管转为培训岗位，短期内生产效率预计下10%–15%（数据来源：泰国工业联合会），同时，新能源电池与半导体行业的外籍专家月薪门槛提高至5万泰铢（约合9,300人民币），导致人力成本激增40%以上（数据来源：依据BOI《外籍雇员薪资标准条例》计算）。

表4-4 泰国BOI外籍人员雇佣新规

规定类别	具体要求	适用对象	生效时间	例外情形
泰籍员工比例	≥70%	员工总数>100人的制造企业	新项目：2025.10.1 老项目：2026.1.1	短期工作(≤6个月) 高重要性项目
外籍薪资标准	管理层≥15万泰铢 专家≥5万泰铢	所有申请BOI企业	同上	无
职位类别	管理/技术/监督岗位	所有外籍员工	同上	普通工人不可

目前，劳动力结构性短缺与合规成本的双重压力已显著削弱企业在泰经营的盈利能力，多项规定对于劳动密集型产业带来巨大冲击。



## 文化冲突与管理难题

泰国独特的文化体系与中国企业管理思维之间的碰撞，在企业运营全流程中引发多重矛盾，尤其在内部管理、员工激励、市场营销及跨文化沟通等软文化领域带来显著挑战。

### 内部管理方面：层级文化与扁平管理存在理念碰撞

泰国社会深受佛教文化和传统等级制度影响，企业管理呈现明显的层级化特征。据泰国人力资源协会2024年调研显示，约78%的泰国员工倾向于通过正式汇报渠道反馈问题，仅有22%的员工会主动越级沟通。同时，泰国人喜好参加繁缛复杂的佛教仪式，这些仪式程序严格，注重细节。体现在企业运营端，泰国企业喜欢投入大量资金与人力举办各类仪式和活动，严重影响业务效率，拖慢项目进度。中泰工作节奏、沟通模式与决策流程的客观差异，使得中国企业在泰经营需要投入额外的管理成本进行适配，这类文化磨合无形中增加了企业的运营负担。

这种文化背景下，中国企业引入的扁平化管理模式常遭遇执行困境。某中国科技企业在泰国设立研发中心后，推行“无边界沟通”的扁平化管理，设立全员参与的项目讨论会。但实际运营中，泰国员工因顾虑冒犯上级权威，在会议上多保持沉默，仅通过邮件形式向直属领导提交意见，导致信息传递链条拉长，项目决策效率较国内团队明显低下。此外，泰国企业决策流程更注重集体共识，泰国企业重大决策平均耗时14.7天，显著高于中国企业的7.2天，这种节奏差异导致中国企业在泰国错失市场机遇<sup>[17]</sup>。

### 员工激励方面：生活导向与绩效驱动产生激励错位

泰国员工普遍将工作视为生活的一部分，更注重工作环境舒适度、假期安排及人际关系和谐。盖洛普2023年在东南亚地区的调研显示，泰国员工对“弹性工作制度”和“舒适办公环境”的重视程度分别达71%、65%，远超中国员工的43%和38%<sup>[18]</sup>。

表4-5 中泰企业管理文化差异汇总

文化维度	中国企业管理特点	泰国企业管理特点
宗教影响	世俗化管理	佛教仪式融入生活
工作节奏	效率优先、快节奏	“Sabai Sabai”文化
沟通方式	直接、结果导向	委婉、关系导向
激励方式	计件工资制为主导	“包干制”方案

相比之下，中国企业传统的绩效奖金、晋升驱动型激励体系，在泰国市场的适配性不足。某中国建筑企业在泰国项目中，沿用国内“按业绩提成”的薪酬模式，虽设置高额奖金，但因忽视泰国员工对家庭团聚、节日休假的需求，导致员工满意度仅为42%，显著低于当地企业平均水平（68%），年离职率高达28%，而泰国同行业平均离职率仅为16%<sup>[19]</sup>。

此外，泰国员工对非物质激励的重视体现在对企业社会责任的期待上，泰国企业社会责任协会数据显示，83%的泰国员工更倾向于加入积极参与社区公益的企业，而中国企业在此领域则明显意识滞后、缺乏重视且投入不足<sup>[20]</sup>。

### ▶ 市场营销方面：文化符号与消费审美存在认知偏差

泰国消费者的审美偏好与文化禁忌对中国企业的市场策略提出严苛要求。

在产品设计方面，泰国消费者偏好简约、自然的风格，色彩上更青睐淡蓝、浅绿等冷色调。某中国快消企业推出的食品包装采用国内流行的红金色系，并印有龙凤图案，因与泰国佛教文化中对色彩和图案的偏好不符，产品上架后3个月内销量远不及预期<sup>[21]</sup>。

广告宣传领域，文化敏感度不足易引发争议。2023年，某中国电商平台在泰国投放的广告中，因未正确使用合十礼手势，被当地媒体批评为“文化冒犯”，严重损害品牌好感度<sup>[22]</sup>。此外，泰国消费者对产品故事性和情感共鸣的需求强烈，尼尔森2024年调研显示，带有本土文化元素的产品，其复购率比普通产品高出27%，而多数中国企业尚未建立文化适配的营销叙事体系<sup>[23]</sup>。

### ▶ 跨文化沟通方面：语言屏障与礼仪规范面临挑战

语言差异仍是跨文化沟通的首要障碍。泰国国家统计局数据显示，全国仅12%的人口能熟练使用英语进行商务沟通，在中小城市及基层岗位，泰语仍是主要工作语言<sup>[24]</sup>。某中国制造业企业在泰国工厂，因缺乏泰语翻译，生产指令传达错误率高达15%，导致生产线效率下降约20%<sup>[25]</sup>。

非语言沟通层面，泰国独特的礼仪规范增加了沟通复杂性。例如，泰国人习惯通过委婉表达避免冲突，在商务谈判中，直接拒绝或否定意见被视为不礼貌行为。某中国投资团队在与泰国合作伙伴谈判时，因未理解对方委婉的拒绝态度，持续推进合作方案，最终导致合作破裂。此外，肢体语言的文化差异也易引发误解，如泰国人忌讳触碰头部，而中国员工在表达亲昵时的拍头动作，可能被解读为冒犯。

**ZHEJIANG UNIVERSITY**



## 供应链短板与物流瓶颈

泰国物流基础设施与供应链配套体系的结构性矛盾，已成为中国企业在泰高效运营的核心阻碍，具体体现在交通网络局限、供应链配套短板及物流服务质量滞后三个维度。

### ▶ 交通网络存在局限，多式联运效率不足

泰国交通基础设施的结构性矛盾显著制约物流时效与成本控制。

公路运输方面，虽全国公路总里程达20万公里，但仅18%为高等级公路，大量次级公路存在路面破损、车道狭窄问题。例如，连接曼谷与东北部农业产区的21号公路，因年久失修导致重型卡车平均时速不足40公里，较规划时速降低30%，某中国农产品加工企业每月因公路运输延误产生的额外仓储成本超200万泰铢<sup>[26]</sup>。

表4-6 2023年泰国物流运输方式比例

运输方式	占全国货运比例(%)	主要问题
公路运输	79.40%	成本高，长距离运输不经济，环境压力大
铁路运输	1.80%	铁路网老旧，覆盖面低，准点率差
水路运输	17.30%	港口容量有限，内河航道资源未充分利用
空运	<1%	成本极高，仅适用于高价值产品

数据来源：泰国交通运输政策与规划办公室（OTP）、世界银行2023年报告

铁路运输领域，泰国铁路网密度仅为0.18公里/百平方公里，远低于马来西亚（0.32公里/百平方公里）和越南（0.25公里/百平方公里），且90%以上线路为米轨铁路，与国际标准轨不兼容。泰国国家铁路局数据显示，2023年铁路货运在全国货运中占比不足10%，远低于公路运输的主导地位，且由于铁路班次有限、基础设施老旧，其运输时效通常比公路慢1-3天，这在一定程度上制约了供应链上下游的协同效率<sup>[27]</sup>。

内河航运领域，内河航运受湄南河等水系季节性水位波动影响显著，枯水期部分航道水深不足1.5米，导致企业内河航运居高不下。

综上所述，泰国的交通运输体系与多式联运能力存在结构性短板，已成为制约效率与成本控制的关键瓶颈。

首先，从整体交通网络来看，泰国目前仍严重依赖公路运输。据泰国交通运输政策与规划办公室（OTP）2023年数据，全国约79.4%的货物运输依靠公路完成，而铁路运输比例仅为1.8%，远低于中国同期约18%的铁路货运占比<sup>[28]</sup>。由于泰国公路系统普遍存在交通拥堵、养护不足等问题，企业在跨省运

输、特别是从港口到工业园区的“最后一百公里”配送阶段，经常遭遇延误，进而推高整体物流成本。

**其次，泰国铁路系统本身存在较大局限。**虽然中泰高铁项目正在推进，但截至2024年，大部分线路仍为老旧的单轨系统，运输效率和准点率都难以满足现代制造业的高频物流需求。例如，罗勇、春武里等中资聚集的工业园区至林查班港口之间，虽有铁路规划，但实际仍依赖公路卡车运输，无法实现“铁水联运”的高效衔接<sup>[29]</sup>。这种结构性的断层，使得企业即使靠近港口，也难以发挥区位优势。

**此外，多式联运体系的发展严重滞后。**目前泰国缺乏统一的联运标准、枢纽与信息化平台。以林查班港为例，其虽为泰国第一大深水港，却尚未全面建成“铁水联运一体化”的转运系统，导致货物卸港后需依赖卡车人工接驳到内陆厂区，既增加人力成本，也降低了时效稳定性。许多企业只能自建或委托第三方物流搭建专线配送系统，进一步推高运营成本。

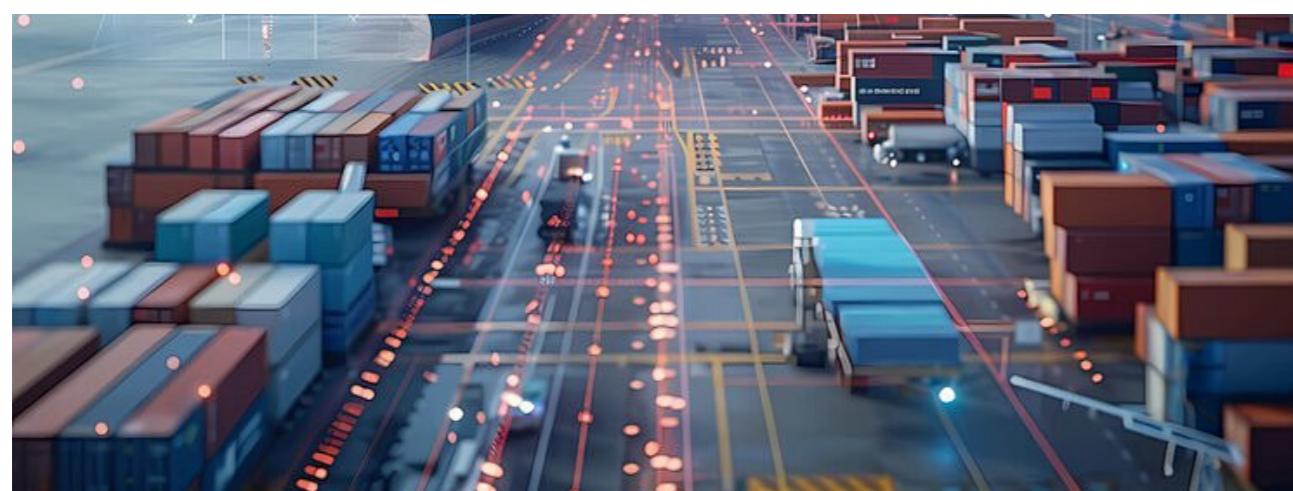
上述问题不仅影响中资企业在当地的运营体验，也对区域供应链的稳定性提出严峻挑战。

## ▶ 供应链配套能力不足，本地供应能力相对薄弱

泰国制造业供应链的本地化配套能力不足，加剧中国企业对外部市场的依赖。以电子信息产业为例，泰国本土电子元器件供应商仅能满足基础元器件需求，高端芯片、精密传感器等关键零部件的本地供应率不足15%。某中国智能手机制造商在泰国设立组装厂后，核心芯片需从中国台湾地区进口，存储芯片依赖韩国供应，导致供应链响应周期长达45–60天，较在华生产增加20–30天<sup>[30]</sup>。

在汽车零部件领域，泰国本土企业虽然在轮胎、玻璃等基础配件领域能实现本土配套，但发动机电控系统、安全气囊等高技术含量部件的本地配套率不足30%<sup>[31]</sup>。

此外，泰国农产品加工、纺织服装等传统产业的供应链同样存在原材料供应不稳定问题，2023年因橡胶、棉花等本地原材料价格波动，导致在泰中国纺织企业生产成本大幅上涨<sup>[32]</sup>。



## ▶ 物流服务能级严重滞后，信息化水平制约时效

泰国物流行业的数字化水平与专业人才储备不足，严重制约供应链运作效率。根据世界银行《Logistics Performance Index 2023》显示，泰国在“Tracking&Tracing”项上得分仅为3.3/5，物流追踪能力有待加强<sup>[33]</sup>。同时，据泰国物流协会2024年调研，仅有35%的物流企业部署了实时货物追踪系统，大部分中小型物流企业仍依靠人工单据管理，数字化能力和订单追踪能力不足，致使依靠“小单快返”模式的跨境电商企业客户投诉率居高不下<sup>[34]</sup>。

表4-7 物流基础服务能力指数对比表

指标	泰国	中国	差距说明
物流绩效指数（LPI, 2023）	3.1	3.6	全球排名：泰国34位，中国19位
港口货物年吞吐效率（万吨/泊位）	66	140	林查班港 vs 宁波港对比
平均货物清关时间（进口）	3–5天	1.8天	受人工报关与制度复杂影响
跨境电商包裹妥投率（最后一公里）	89%	97%	泰国城市配送体系覆盖不全

数据来源：世界银行LPI报告(2023)、泰国BOI、菜鸟网络东南亚物流报告

仓储管理方面，泰国仓储管理整体仍以传统平面仓库为主，现代化立体仓库占比不足20%，自动化和智能化水平较低。多数中小企业依赖人工操作，仓储空间利用率平均约为65%<sup>[35]</sup>，货物积压、拣配错误和库存周转慢的问题较为普遍，供应链响应速度下降，增加了物流成本和管理压力。

人才结构方面，泰国物流行业整体专业化水平仍然较低，中小企业多依赖经验型操作员，供应链规划和数字化管理能力有限<sup>[36]</sup>。国际化复合型物流人才稀缺，尤其是能够熟练使用多语言并掌握现代供应链管理方法的从业人员，其薪酬水平普遍高于一般岗位<sup>[37]</sup>。由此导致企业在运输规划、库存管理和配送效率方面的运营成本较高。因此，提高物流团队专业化水平、引入数字化管理系统成为在泰中国企业优化供应链、降低运营风险的关键措施。

# 05 政策建议：中企 出海泰国的政策赋能



在全球产业链加速重构与地缘政治格局深刻演变的背景下，泰国作为东盟核心枢纽，正成为中国企业“走出去”的关键战略支点。一方面，《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）红利的持续释放与泰国“4.0”国家战略的深入推进，为中企提供了前所未有的市场准入与产业升级机遇；另一方面，大国博弈的加剧与美欧“长臂管辖”等非传统合规风险，亦为中国企业的海外布局蒙上了不确定性阴影。

面对这一机遇与挑战并存的复杂局面，本章将构建一个多维度的分析框架，通过对政策支持力度与潜在风险等级的精准评估，绘制出一份“中企赴泰投资行业布局图谱”。同时在此基础上，本章将提出一套政策路径建议，以强化双边协同、优化制度供给，助力中企在泰国的可持续发展，并为构建更具韧性的区域供应链体系注入动力。



## 政策角力：“三股力量”交汇下的机遇与挑战

当前，中企出海泰国正面临着前所未有的“三股力量”的交汇效应：一方面，中国和泰国通过RCEP、泰国投资促进委员会（BOI）激励政策等机制持续深化产业协同，2024年中泰双边贸易额已达1339.8亿美元，同比增长6.1%；另一方面，受限于美国“长臂管辖”政策与欧盟碳边境税（CBAM）等外部制约，迫使出海企业必须在政策红利与合规风险间寻找动态平衡。立足中企出海泰国的现实需求，本节将从“中方支持、泰方优惠、美欧限制”的多方全景政策扫描，厘清中泰经贸合作中的政策经纬，以期为企业“有力抓住机遇、有效应对挑战”提供精准的政策指引。

### 中方鼓励赴泰投资的支持政策

中国政府高度重视中企出海泰国的发展，近年来出台了一系列全方位、多层次的支持政策与措施，涵盖金融扶持、税收优惠、通关便利、风险保障等多个领域，为中企拓展泰国市场提供了强有力的政策保障（政策清单详见附录表1）。

**一是金融财税支持。**中国政府设立了专项扶持资金，如“丝路基金”和“澜湄合作专项基金”等，用于支持两国在基础设施建设、农业民生、区域发展等领域的合作项目，为赴泰投资企业提供了强有力的资金保障。中央外经贸发展专项资金对赴泰投资企业提供前期费用、贷款贴息、海外投资保险等补贴。在RCEP框架下，中泰两国通过关税优惠政策显著提升了双边贸易便利化水平。同时，中泰两国在跨境人民币结算便利化方面也在近年取得了显著进展，为深化双边经贸合作奠定了坚实基础：中国人民银行与泰国银行续签了双边本币互换协议，中泰本币互换协议规模已扩大至700亿元人民币。人民币跨境支付系统（CIPS）也在泰积极有序地推进，为中泰两国企业提供了更加便捷的结算方式。



**二是通关便利支持。**中泰海关经认证的经营者（AEO）互认协定于2025年8月1日正式生效实施，这是两国经贸合作的重要里程碑。根据协定，中泰两国海关将相互认可AEO企业资质，为获得认证的企业提供例如货物实施优先查验与快速放行等多项优先通关便利，大大节约中企对泰贸易的通关成本。与此同时，“中国—老挝—泰国”国际铁路联运通道的常态化运营与“铁路快速通关”模式这两大通关物流创新举措，显著降低了跨境物流总成本、提升了中泰经贸合作的便利化水平，为区域供应链优化提供了新的解决方案。

**三是风险保障支持。**为保障企业合法权益、降低投资风险，商务部开发了“走出去”公共服务平台，可为企业提供涵盖泰国投资风险预警、合规指南及政策解读等一站式的海外投资服务。

## 泰方加大招商引资的激励政策

作为中国企业出海东南亚的重要门户，泰国构建了极具吸引力的投资政策体系，为中企国际化布局提供了强有力的制度保障。近年来，泰国政府持续优化投资环境，通过多层次的激励措施打造外资友好型经济生态。

**一是税收优惠。**泰国BOI对BCG（生物—循环—绿色）产业、高科技产业、数字产业等重点企业提供10—13年的企业所得税减免优惠。

**二是产业引导。**作为泰国国家级经济特区，东部经济走廊（EEC）为高端制造业和数字经济等产业提供了税收减免和土地使用权等政策支持。

**三是便利服务。**泰国推出了智慧签证（Smart Visa）等一系列的人才引进政策，为各类人才提供了更便捷的入境与居留服务。

这些政策与中国“一带一路”倡议形成战略对接，特别是在新能源汽车、数字经济、绿色产业等中企

优势领域，泰国提供的诸如税收减免、土地使用优惠、行政审批简化等“政策包”可大幅降低企业的投资运营成本。

当前，中企在泰投资已从传统的加工制造向研发中心、区域总部等高附加值领域转型，泰国完善的激励政策体系已成为推动中企国际化升级的重要支撑。（政策清单详见附录表2）。

## 美欧滥施“长臂管辖”的限制政策

在全球经贸环境持续变化的背景下，美欧国家通过“长臂管辖”强化域外法律效力，这对中企赴泰投资带来了严峻的合规挑战。

**一是关税壁垒威胁。**美国《通胀削减法案》（IRA）对新能源供应链实施严格的“去中国化”要求，规定若电池材料或组件来自中国等“关注国家”，将无法享受税收抵免。这一政策迫使中企在泰国布局新能源项目时，必须重构供应链，降低对中国原材料的依赖；

**二是环境合规限制。**欧盟CBAM也将于2026年全面实施，这对中企在泰国投资钢铁、水泥、化工等高耗能产业带来显著的环境合规压力；

**三是技术出口管制。**近年来，美欧国家不断强化技术出口管制，尤其在半导体设备、AI算法等高科技领域实施严格限制。例如，美国已出台全球首个AI出口管制规则，要求高性能AI芯片及相关技术必须获得许可才能出口，马来西亚等国也相继实施类似管控措施，以防止技术“暗渡陈仓”流入中国，这对中企在泰国投资半导体、人工智能等高科技产业构成严峻挑战。（政策清单详见附录表3、表4）。

美欧国家“长臂管辖”政策正在深刻影响中企出海泰国的战略布局。无论是电池供应链的重构、高耗能产业的低碳转型，还是高科技领域的技术封锁，都要求中企在泰国投资过程中更加注重合规性、本地化和技术创新，以应对日益复杂的国际政策环境。



## 行业图谱：政策红利与地缘风险的平衡

在全球供应链重构与地缘政治博弈的背景下，中国企业出海泰国需精准识别行业机遇与风险。本节基于“中国政策导向—泰国需求匹配—美欧合规压力”行业机会图谱评估框架，将潜在投资行业划分为“绿灯”（优先推进）、“黄灯”（谨慎突破）和“红灯”（规避风险）三类，旨在为中企出海泰国提供差异化战略路径参考，以期帮助企业规避“长臂管辖”陷阱、最大化利用RCEP与泰国BOI政策红利，实现可持续的国际化布局，见表1。

表5-1 中企出海泰国行业风险评估表

行业	中泰政策支持力度	美欧长臂管辖风险	风险等级	投资建议
EV产业链	★★★★★	★★☆☆☆	绿灯	全力投资，申请BOI优惠
数字经济与数字产业	★★★★★	★★☆☆☆	绿灯	优先布局云计算/数据中心（享受BOI Tier3免税）
农产品深加工	★★★★★	★★☆☆☆	绿灯	扩大零关税品类
光伏组件	★★★★☆	★★★★☆	黄灯	本地化生产，规避反倾销
生物医药	★★★★☆	★★★★☆	黄灯	本地化生产同时与泰方合作获取欧盟/美国资质
电子与高端制造业	★★★★☆	★★★☆☆	黄灯	联合日韩设备商降低风险
5G核心网络设备	★★★☆☆	★★★★★	红灯	暂缓进入，寻找替代技术
先进半导体制造	★★★☆☆	★★★★★	红灯	暂缓投资，寻找替代技术
受泰国保护和限制的行业	★★☆☆☆	★★★★☆	红灯	绝对规避政治/宗教类内容

注：资料来源：根据本研究归纳整理；五角星（★）的数量代表等级评分，数量越多表示程度越深。

### 优先推进：高政策支持+低合规风险+市场潜力大的“绿灯”行业

在全球产业链重构与区域经贸合作深化的背景下，中企出海泰国迎来战略机遇期。结合中国产业政策强力扶持、泰国投资激励政策高度适配，以及美欧监管风险相对可控的现实需求，甄别出新能源与电动汽车（EV）产业链（包括电池、充电桩等产业）、数字经济与数字产业（如数据中心、云计算等）以及农产品

深加工（如榴莲冻干、橡胶制品等）这三大出海泰国可优先选择、大力发展的“绿灯”行业。

**一是政策协同型产业。**这些行业完美契合中泰两国的发展战略，同时在RCEP的框架下，这些行业享受的关税优惠与泰国BOI激励政策再次形成叠加效应，创造了独特的投资价值洼地。如根据中国在RCEP框架下的关税承诺，中国对泰国榴莲制品以及橡胶制品的最惠国税率将逐步由20%降至0%，同时根据泰国BOI的税收优惠政策，农产品加工企业可享受8年企业所得税减免以及机械进口免税优惠；

**二是风险规避型产业。**这些行业可通过创新商业模式有效应对国际监管的环境变化。如，新能源汽车领域通过建立泰国本土电池供应链可规避美国IRA法案的“受关注外国实体”（FOEC）限制，数字基础设施则可采用“物理隔离+混合云架构”的技术方案满足数据跨境合规要求，农产品深加工则可依托中泰零关税的优势构建稳定贸易通道，不受美欧碳边境税影响。

**三是市场潜力型产业。**这些行业正处于泰国经济发展的关键窗口期。例如泰国政府出台的“3030政策”规划到2030年泰国电动车产量将达到75万辆，需至少占泰国汽车总产量的30%，并在2035年实现100%电动化的目标。

在当前地缘经济格局深刻调整的背景下，以上三大产业赛道不仅是中企出海的优先选择，更是构建更具韧性的区域供应链体系的关键支点。通过把握这些领域的投资机遇，中企可以实现从“走出去”到“融进去”的转型升级，在泰国市场建立长期竞争优势。

### 谨慎突破：中等政策支持或中等风险的“黄灯”行业

“黄灯”行业是指在中国政策鼓励、泰国官方欢迎的背景下，仍面临美欧技术管制、碳关税或市场准入等单一关键限制的领域。例如光伏组件（需规避美国反规避调查）、生物医药（需符合FDA/EU-GMP标准）和电子与高端制造业（需供应链去中国化标签）这三大产业，具备中国产业链优势与泰国政策红利的双重加持，却因美欧某项关键性管制而形成发展路径上的“卡脖子”环节。这类“黄灯”行业的特殊性在于其“半开放”的状态：例如中国的新能源汽车电池技术、光伏制造能力与泰国的EEC产业政策高度契合，但同时又由于IRA对FOEC的限制，以及欧盟CBAM的合规要求，让这些行业的发展遇到阻碍。

然而，这一“政策套利”空间恰恰蕴含着独特的发展契机。无论是供应链的创造性重组（如电池正极材料的本土化供应）、技术路线的替代升级（如半导体封装去美化），还是市场准入的迂回布局（如医疗器械泰国认证转欧盟），企业都有可能将外部制约转化为护城河式的竞争优势。只要这些行业通过精准策略突破瓶颈，即可将其潜在价值转化为优质的投资机会。



## 规避转型：低政策支持+高合规风险+地缘敏感的“红灯”行业

在全球供应链重构与地缘政治博弈的复杂背景下，部分行业因同时受到中国政策限制、泰国监管壁垒及美欧全面制裁的“三重压力”，已成为中企出海泰国的“红灯”行业。5G核心网络设备、先进半导体制造和涉及新疆供应链的纺织业这些领域，如冒险踏足，不仅会存在极高的合规成本，更可能随时触发连锁性的经营危机，投资风险极高。

一是5G核心网络设备行业。美国通过《出口管理条例》(EAR)对含其技术的5G设备实施出口禁令，禁止销往泰国，违规企业将面临交易金额100%的重罚，高管也可能被追究刑责。华为、中兴等中国企业也已被列入该管制体系的实体清单。同时，泰国政府对5G频谱分配和外资参与电信基础设施的态度也较为谨慎，泰国国家广播与电信委员会(NBTC)要求5G设备商提供“无中国军方背景”声明，更倾向于优先选择如爱立信和诺基亚等美欧供应商。可以说，受限于美国的技术封锁和泰国当地政策与监管因素，5G通信设备在当下可以说是中企出海泰国的高风险领域，企业需谨慎评估或转向低敏感行业。

二是先进半导体制造行业。根据《美国CHIPS法案》的规定，任何涉及14nm以下制程的先进半导体设备均被禁止向中国背景企业出口，包括其在泰国设立的子公司。鉴于目前国内自主化技术尚不成熟，建议中企在现阶段对先进半导体制造领域的投资保持审慎态度。

三是受泰国保护和限制的行业。涉及新闻传播及舆论控制的报纸、广播、电视等媒体行业，以及泰国传统手工艺或文化相关行业，土地种植、养殖及捕捞活动以及土地相关业务，是泰方除特殊批准外完全禁止外国人投资的行业，中企出海泰国时需谨慎咨询泰国BOI或专业法律机构，以确保合规。



## 政策展望：中泰协同共进

面对全球供应链重构、技术竞争加剧及美欧“长臂管辖”等诸多挑战，中泰两国亟需通过政策协同与制度创新，为中国企业出海泰国构建更安全、高效的发展环境。

本节将从中国政策升级、泰国制度创新及双边合作深化这三大层面，提出系统性政策优化建议：一方面，推动中国政策升级，为企业“松绑”；另一方面，鼓励泰国制度创新，为企业“铺路”；同时，深化双边合作，为企业“护航”。以期打破合规枷锁、减少运营负担、锻造坚韧产业链，助力中企在泰国的每一步都走得更稳、更远。

### ► 中方持续升级专项支持政策，覆盖全生命周期保障

过去两年，中国政府密集出台专项政策，初步构建了“前端引导—中端护航—后端托底”的三维支持体系：前端通过设立“丝路电商”合作示范区降低市场准入门槛；中端依托CIPS解决跨境结算难题；后端借助中信保海外投资保险，有效对冲了企业海外投资的政治风险。为更好为中企出海保驾护航，中方政府还需进一步通过“政策工具箱”的迭代升级，为赴泰投资企业构建全周期保障体系。

#### 一、双边投资与贸易便利化政策

一是扩大中泰“零关税”试点范围。目前中泰正试点橡胶零关税（原20%关税），建议可将试点范围扩展至新能源汽车零部件、电子元器件等双边合作的关键领域，以降低供应链成本。

二是深化海关AEO互认与单一窗口合作。加快推广中泰AEO互认，推动中泰“单一窗口”数据互联，实现报关、税务、物流信息一体化，以减少人为审批延迟，使合规企业可进一步享受快速通关的便利以及降低仓储与物流成本的降低。

#### 二、优化双边合作供应链韧性与合规支持体系建设

一是强化供应链本土化和知识产权布局以提升供应链安全。

1. 加速美欧“长臂管辖”高风险产业落地泰国本土化生产。为应对来自美国的“长臂管辖”风险，对可能受美国制裁的行业，如半导体、电池材料等，可加快推动在泰国当地的本土化生产，尽可能确保原材料（如橡胶、锂等）来自东盟，以规避美国“实体清单”限制。

2. 鼓励中企在泰国进行深度本土化经营。如与当地企业成立合资公司、大量雇佣本地员工、积极履行企业社会责任(CSR)和可持续发展(ESG)承诺，以期增强在泰中企的社会融入度和公信力，减少因“非本土”身份而受到美欧额外审查的可能性。如建立“中企合规行动清单”，建议企业建立“政策跟踪—合规审核—风险预警”三级机制，重点关注BOI政策更新、税收合规与劳动法规执行，提升建议落地性。

3.鼓励中企在泰国积极进行知识产权布局。如中企加大在泰国申请专利、商标等的力度，并利用泰国法律保护自身权益。同时，加强内部知识产权管理，防止技术泄露，规避潜在的专利侵权风险。

**二是利用RCEP规则对冲美国关税压力。**通过RCEP原产地累积规则，在泰国生产并符合区域增值标准（如40%东盟+中国成分）的产品，出口至日、韩、澳等市场时可享更低关税，以减少对美依赖。同时泰国政府应在与美国谈判时最大可能争取“最惠国待遇”（10%—20%税率），以避免36%的惩罚性关税。

**三是深化双边合规培训与风险预警机制。**可由中方相关部门，如商务部、国资委、行业协会等，联合泰方相关部门，如泰国BOI、泰国商务部、泰国律政司等，结合泰国本地法律要求、定期组织面向在泰中企的专项合规培训，内容应包括《反海外腐败法》（FCPA）、欧盟《企业可持续发展尽职调查指令》（CSDDD）、欧盟专利诉讼风险、数据跨境流动规则等，以期提升中企整体合规意识和能力，特别是针对美欧“长臂管辖”下的特定合规要求。同时可在两国政府层面（如商务部、外交部、司法部等）建立常态化沟通渠道，针对美国FCPA、欧盟CSDDD、美国《外国公司问责法案》（HFCAA）以及欧盟法院关于跨境专利诉讼的裁决等“长臂管辖”政策，及时交换信息，分析其对在泰中企的具体影响，发布风险预警。

**四是建立国家级“出海合规服务平台”和海外权益保护协调机制。**我国政府可在国家层面整合资源，建立一站式“出海合规服务平台”，提供包括美欧“长臂管辖”政策解读、合规风险自查工具、律师/顾问资源库、案例库、在线咨询等在内的一体化服务。以期为所有出海企业提供有力支持，降低信息不对称和合规成本。完善商务部、外交部、司法部等部门的海外权益保护协调机制，针对在泰中企可能遭遇的来自美欧的歧视性调查、处罚或诉讼，提供法律咨询、协调沟通甚至法律援助。同时，针对美国“长臂管辖”（如二级制裁、出口管制），可由中泰商会联合设立中泰法律支援基金，为企业提供反制裁法律支持。

## 泰方靶向性制度创新，破除投资痛点

在全球产业链重构的关键窗口期，泰国政府也在试图通过靶向性制度创新，聚焦投资审批、标准互认、争议解决等核心问题，系统性破解中企投资痛点。近年，泰国BOI推出了“三纵三横”改革框架：在纵向上着力破解土地所有权、人才引进及金融支持三大核心制约，例如在EEC试点外资持有土地所有权投资优惠；在横向上为中国企业项目开通快速审批通道，优化从审批、运营到退出的全生命周期服务。未来，除可持续加大泰国BOI优惠覆盖范围与力度以外，泰方可以持续在BOI智慧审批系统升级、中泰标准互认机制改革，以及跨境争议解决特区的司法保障这三大方面进行制度升级，主动为中企出海泰国构建一个更为优质的营商环境：

**一是升级BOI审批系统，提升数字化赋能效率。**对于符合战略产业（如新能源、数字经济）的中资项目，加快审批进程，可提供“专班对接+并联审批”的中企专属快速通道。同时对BOI的审批系统进行智能

化升级，利用AI、区块链等数智技术，实现外资项目审批流程的智能化、透明化、高效化，从而大幅缩短审批周期、降低企业合规成本。并与泰国移民局、劳工部、海关、税务系统等其他相关政府部门进行数据联动，实现“单一窗口”集成，整体提升运作管理效率。

**二是建立中泰标准互认机制，破解技术性贸易壁垒。**构建中泰标准互认机制是深化两国经贸融合、降低企业合规成本的战略支点。泰国政府应以此为抓手，系统性地推进与中国的技术标准对接，通过扩大互认范围、签署专项协议，并共建“单一窗口”标准查询平台，助力企业实时识别中泰法律差异、有效规避合规风险。这样不仅能为企业扫清合规障碍、降低运营成本，更能从根本上消解技术性贸易壁垒，加速两国产业链、供应链的深度融合。

**三是健全跨境争议解决特区制度框架，提升司法保障体系运行效能。**为高效应对国际商事纠纷，中泰两国可携手设立“跨境争议解决特区”（Cross-Border Dispute Resolution Zone），以专业化、高效化、国际化的新方式进行争议解决。在规则层面，打通中泰法律互认的“任督二脉”，并在RCEP的框架下强化仲裁互认，从而构建一个无缝衔接、高度兼容的法律环境，让争议解决有法可依、有章可循；在服务层面，泰方需推出“一站式”解决方案，通过设立实体化的中泰联合调解中心与便捷的消费纠纷解决机制在线平台（ODR），为企业铺设一条多元、灵活、低成本的纠纷化解“高速路”，让商业争议不再成为中企出海的“拦路虎”。

## 强化中泰双边合作的基础设施建设与金融协同

在全球价值链深度重构的背景下，中泰双边合作正经历从“贸易互补”向“战略协同”的历史性跨越。过去几年，两国通过制度创新、产业联动和治理协同三大维度，构建了富有成效的合作范式。为进一步赋能中企出海泰国、深化中泰战略合作，未来应着力推动基础设施与金融创新的双轮驱动。通过中老泰铁路“关税走廊”的物流优化与数字货币跨境结算的金融革新，形成高效、低成本的贸易闭环。这不仅将为中企业在泰发展注入强劲动力，更将构建一个更具韧性、更富活力的区域合作新生态，共同打造一个更加繁荣、稳定、和谐的区域合作新格局。

**一是加速中泰跨境基建项目。**加速中老泰铁路货运专列运营，升级湄公河航运、推动云南—泰国清莱水路直通，形成“陆海双通道”，减少马六甲海峡依赖。支持中企参与泰国EEC的智慧物流园区建设，提升供应链韧性。

**二是加快推动人民币—泰铢本币结算。**扩大中泰货币互换协议规模，鼓励橡胶、汽车贸易以人民币/泰铢结算，降低美元汇率波动风险。试点数字人民币在泰国跨境电商中的应用，如Lazada、Shopee泰国站，以规避环球银行金融电讯系统（SWIFT）制裁风险。

06

# 结语：中企在泰高质量发展的战略纵深——政策赋能与生态共建



全球产业链深度重构的历史性窗口已然开启，中国企业出海正从规模扩张迈向高质量发展新阶段。多维度的政策以及复杂的经营生态，要求中国企业在战略布局时兼具政策敏感性与合规前瞻性。

当前，泰国政府通过颁布一系列行业政策，为中国企业构建激励与约束并重的投资生态。政策激励侧聚焦产业培育，针对新能源汽车、高端制造等战略领域提供长期税收减免与非税优惠，依托《东部经济走廊法案》放宽外资股权限制；对智慧物流、数字基建等现代化服务业实施定向扶持，强化区域产业链协同。与之对应的系统性监管框架，则通过本地化采购比例要求、劳动力雇佣配额制度及技术转移规范，引导外资深度嵌入泰国产业体系。政策组合的实施降低了准入门槛，基于规则框架推动中企从“市场进入者”向“生态建设者”转型。

在此背景下，中企在泰国的深耕呈现出多维度的积极态势。制造业领域通过智能化产线建设提升生产效率，零售品牌以文化适配的产品设计打开年轻消费市场，数字经济企业则依托技术输出构建区域数字化生态。以新能源汽车、智能家电、新茶饮为代表的先锋企业，不仅实现了市场份额的持续突破，更通过本土化雇佣、技术转移与产业链培育，深度融入泰国经济社会发展脉络，成为推动区域产业升级的重要力量。

尽管泰国的制度为中国投资者提供了多样化的选择，但也带来了复杂的法律限制和市场风险。随着中资企业在泰投资规模持续扩大，多维度竞争压力逐渐加剧。部分行业进入存量博弈阶段，头部品牌为争夺有限的市场份额展开激烈价格战，导致行业整体盈利能力下降；外资优惠政策的动态调整与监管标准升级，对于企业构建敏捷的政策响应机制提出更加严格的要求；面对跨文化管理需求，劳资理念冲突、本土团队激励失效等问题削弱组织运营效率；本土采购渠道匮乏、跨境物流时效波动及仓储网络覆盖不足等供应链问题亦对业务的连续性保障造成严重影响。

面对复杂挑战，中国企业的破局之道需依托“政、产、学、研”协同共建的生态系统，合力构建“战略引领、供应链支撑、技术赋能、文化融合”四位一体的战略框架。

企业出海的高质量发展始于前瞻性战略引领，这需要政府提供政策指引与风险预警，高校深化区域国别研究，企业精准研判泰国市场特性，将本土化思维贯穿从产品研发到营销服务的全链条，避免简单复制国内模式；供应链支撑环节，则需要政府、企业与物流技术研发的多方联动，通过建设本土二级供应商网络与跨境智能物流体系，构建“短链化+数字化”协同模式，系统性提升供应链抗风险能力与资源配置效率；文化融合作为信任构建的基石，要求企业、文化机构与社区组织深度合作，将泰式人文精神融入管理体系，使中资品牌从“商业存在”转化为“社区伙伴”；在技术赋能层面，则需要领先企业联合当地研发机构与高校，开发适应当地环境的核心技术，通过协同创新提升产品竞争力，构建差异化价值壁垒。

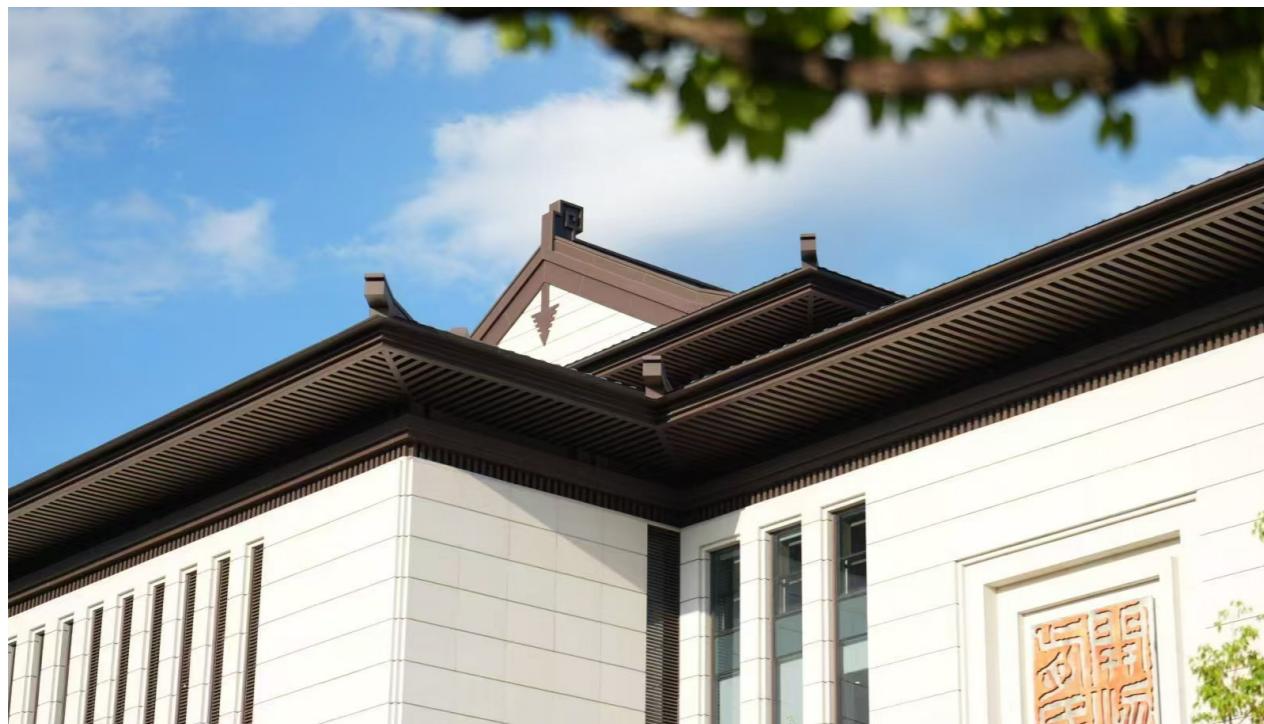
如今，中泰合作已迈入精耕细作新时期，在这片充满活力的热土上，机遇与挑战深度交织。中国企业需清醒认知：泰国市场的竞争本质，已从“单一产品竞争”升级为“产业生态综合竞争力的角逐”。展望未来，中国企业的精细化运营能力与泰国市场的增长潜力深度融合，必将为区域经济合作注入新动能。这既是高质量共建“一带一路”的生动实践，也是中泰共建命运共同体的区域典范，更是构建人类命运共同体的区域典范。在政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通的框架下，中泰合作将书写共商共建共享的崭新范式。



## 第二章参考资料

- [1] 资料来源：驻泰王国大使馆经济商务处  
[https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art\\_da94120331714bbfafe21858d8518fdb.html](https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art_da94120331714bbfafe21858d8518fdb.html)
- [2] 资料来源：世界银行，美元为现价美元  
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2024&locations=TH&start=2019&view=chart>
- [3] 资料来源：泰国旅游和体育部  
<https://www.chinanews.com.cn/gj/2025/01-01/10346216.shtml>
- [4] 资料来源：驻泰王国大使馆经济商务处  
[https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art\\_70c83b6d30374b4f9222f8ccfd571869.html](https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art_70c83b6d30374b4f9222f8ccfd571869.html)
- [5] 资料来源：世界银行，美元为现价美元  
<https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>
- [6] 资料来源：《环球》  
<https://www.xinhuanet.com/globe/20250704/f29ce8f96d064269b127e03e77989380/c.html>
- [7] 资料来源：驻泰王国大使馆经济商务处  
[https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art\\_70c83b6d30374b4f9222f8ccfd571869.html](https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art_70c83b6d30374b4f9222f8ccfd571869.html)
- [8] 资料来源：世界银行，美元为现价美元  
<https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>
- [9] 资料来源：<https://mp.weixin.qq.com/s/boUzV6PJg4vTrlxwFc82w?clicktime=1753285992&enterid=1753285992&scene=126&sessionid=1753285991&subscene=7>
- [10] 数据来源：中华人民共和国商务部  
[https://cif.mofcom.gov.cn/cif/html/international\\_month\\_report/2025/7/1751959945249.html](https://cif.mofcom.gov.cn/cif/html/international_month_report/2025/7/1751959945249.html)
- [11] 数据来源：Euromonitor，转载自国泰海通，  
[https://mp.weixin.qq.com/s/boUzV6PJg4vTrlxwFc82w?clicktime=1753285992&enterid=1753285992&scene=126&sessionid=1753285991&subscene=7https://www.toutiao.com/article/7531247187260195368/?upstream\\_biz=doubao&source=m\\_redirect](https://mp.weixin.qq.com/s/boUzV6PJg4vTrlxwFc82w?clicktime=1753285992&enterid=1753285992&scene=126&sessionid=1753285991&subscene=7https://www.toutiao.com/article/7531247187260195368/?upstream_biz=doubao&source=m_redirect)
- [12] 资料来源：世界银行，美元为现价美元  
<https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>
- [13] 数据来源：Euromonitor，转载自国泰海通，  
<https://mp.weixin.qq.com/s/boUzV6PJg4vTrlxwFc82w?clicktime=1753285992&enterid=1753285992&scene=126&sessionid=1753285991&subscene=7>
- [14] 资料来源：《Euromonitor's Voice of the Consumer: Lifestyles Survey 2024》  
<https://www-portal-euromonitor-com.webvpn.sjlib.cn/analysis/tab>
- [15] 资料来源：驻泰王国大使馆经济商务处  
[https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art\\_68cd9c4f3bb4881b2cb2146daefd56c.html](https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art_68cd9c4f3bb4881b2cb2146daefd56c.html)  
[https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art\\_70c83b6d30374b4f9222f8ccfd571869.html](https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art_70c83b6d30374b4f9222f8ccfd571869.html)
- [16] 资料来源：世界银行和Euromonitor
- [17] 资料来源：驻泰王国大使馆经济商务处  
[https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2024/art\\_ef2bdb52ede24488bd65c9c7a4a76e74.html](https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2024/art_ef2bdb52ede24488bd65c9c7a4a76e74.html)
- [18] 资料来源：世界银行和Euromonitor  
[http://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art\\_4df331de88794ea8b46dd4e6df8f8f08.html](http://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art_4df331de88794ea8b46dd4e6df8f8f08.html)
- [19] 资料来源：驻泰王国大使馆经济商务处  
[https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art\\_a7cef7cd222c4c2ebbe56bbd15b22722.html](https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art_a7cef7cd222c4c2ebbe56bbd15b22722.html)
- [20] 资料来源：Euromonitor  
<https://www-portal-euromonitor-com.webvpn.sjlib.cn/statisticsevolution/index>
- [21] 资料来源：Euromonitor  
<https://mp.weixin.qq.com/s/boUzV6PJg4vTrlxwFc82w?clicktime=1753285992&enterid=1753285992&scene=126&sessionid=1753285991&subscene=7>
- [22] 资料来源：驻泰王国大使馆经济商务处  
[https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art\\_85bd320b1a174f86a739fac02e2512df.html](https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art_85bd320b1a174f86a739fac02e2512df.html)
- [23] 资料来源：驻泰王国大使馆经济商务处  
[https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art\\_85bd320b1a174f86a739fac02e2512df.html](https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art_85bd320b1a174f86a739fac02e2512df.html)
- [24] 资料来源：驻泰王国大使馆经济商务处  
[https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art\\_85bd320b1a174f86a739fac02e2512df.html](https://th.mofcom.gov.cn/jmdt/art/2025/art_85bd320b1a174f86a739fac02e2512df.html)
- [25] 资料来源：Euromonitor  
<https://www-portal-euromonitor-com.webvpn.sjlib.cn/statisticsevolution/index>
- [26] 资料来源：Euromonitor  
<https://www-portal-euromonitor-com.webvpn.sjlib.cn/statisticsevolution/index>
- [27] 资料来源：泰国投资促进委员会发布的《泰国投资促进委员会简介（BOI）》  
[https://www.boi.go.th/upload/content/BOI\\_Intro\\_CN.pdf](https://www.boi.go.th/upload/content/BOI_Intro_CN.pdf), 以及中伦律师事务所整理的相关资料
- [28] 资料来源：参见泰国投资促进委员会发布文件：  
[https://www.boi.go.th/upload/Foreign%20Business%20Act\\_5dd766122ff27.pdf](https://www.boi.go.th/upload/Foreign%20Business%20Act_5dd766122ff27.pdf), 由中伦律师事务所整理。
- [29] 资料来源：由中伦律师事务所整理，  
[https://mp.weixin.qq.com/s?\\_\\_biz=MjM5ODI5MzI0NA==&mid=2651631916&idx=2&sn=bd1f9cf4a65685aeb723bc24aacf073a&chksm=bb0d0c06045292b43de3537405f358c7a66f11c08e887b896ddf](https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5ODI5MzI0NA==&mid=2651631916&idx=2&sn=bd1f9cf4a65685aeb723bc24aacf073a&chksm=bb0d0c06045292b43de3537405f358c7a66f11c08e887b896ddf)
- [30] 资料来源：中国国际贸易促进委员会：  
<https://www.ccpit.org/thailand/a/20221107/20221107e2ee.html>
- [31] 资料来源：深圳市跨境电商供应链服务协会，  
[https://mp.weixin.qq.com/s?\\_\\_biz=MzI4MzM0NDE0MA==&mid=2247497013&idx=1&sn=5f4d131f873be95d7ac3d09e7d8f6630&chksm=eb8e9956dcf910409c973433bb1e7ed6e65008c456ea65bd56a30843fc104cf3d931008406b0&scene=27](https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzI4MzM0NDE0MA==&mid=2247497013&idx=1&sn=5f4d131f873be95d7ac3d09e7d8f6630&chksm=eb8e9956dcf910409c973433bb1e7ed6e65008c456ea65bd56a30843fc104cf3d931008406b0&scene=27)
- [32] 资料来源：中国海关总署：<http://gdfs.customs.gov.cn/customs/xwfb34/302425/6359254/index.html>

- [33] 资料来源：泰国工业区管理局，  
<https://weibo.com/6618649693/PxzG2h54e>
- [34] 资料来源：根据网络公开资料整理，  
[https://mp.weixin.qq.com/s/1DEvBKHS\\_ZwiLcdwsElUA](https://mp.weixin.qq.com/s/1DEvBKHS_ZwiLcdwsElUA)
- [35] 资料来源：上海中申律所，  
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1821462491992545919&wfr=spider&for=pc>, 以及[https://mp.weixin.qq.com/s/1DEvBKHS\\_ZwiLcdwsElUA](https://mp.weixin.qq.com/s/1DEvBKHS_ZwiLcdwsElUA)
- [36] 资料来源：中华人民共和国驻泰王国大使馆，  
<http://th.china-embassy.gov.cn/chn/ztx/ljtg/>
- [37] 数据来源：世界银行
- [38] 数据来源：世界银行，Wind数据库
- [39] 资料来源：中华人民共和国驻泰王国大使馆经济商务处  
[https://th.mofcom.gov.cn/tggk/ddtg/art/2025/art\\_03aca29009994101b166eda6bbfe97b.html](https://th.mofcom.gov.cn/tggk/ddtg/art/2025/art_03aca29009994101b166eda6bbfe97b.html)
- [40] 资料来源：<https://www.nationthailand.com/business/tech/40047941>
- [41] 资料来源：印度驻曼谷大使馆  
[https://embassyofindiabangkok.gov.in/eoibk\\_pages/Mjg4](https://embassyofindiabangkok.gov.in/eoibk_pages/Mjg4)
- [42] 资料来源：微软公司官网  
[https://news.microsoft.com/th-th/2025/04/21/microsoft\\_thai-academy-launch\\_en/](https://news.microsoft.com/th-th/2025/04/21/microsoft_thai-academy-launch_en/)



## 第四章参考资料

- [1]中国品牌在东南亚复杂市场中的不同命运, [J/OL] (2024-12-06)。  
<https://kr-asia.com/chinese-brands-face-mixed-fortunes-in-southeast-asias-complex-markets>
- [2]《曼谷邮报》，泰中高铁环评遭环保组, [J/OL] (2021-10-14)。  
<https://ejatlas.org/print/high-speed-train-bangkok-nakhon-ratchasima>
- [3]《曼谷邮报》，泰国汽车进口关税与中国贸易, [J/OL] (2024-12-15)  
<https://chinaglobalsouth.com/analysis/thailand-and-the-chinese-import-surge-possible-policy-responses/>
- [4]《曼谷邮报》，泰国电动车本地化政策及中国电池企业, [J/OL] (2025-01-09)。  
<https://www.bangkokpost.com/business>
- [5]泰国国家经济社会发展委员会（NESDC），泰国经济展望2024 - 2025, [J/OL] (2025-02-14)。  
<https://www.nesdc.go.th>
- [6]《国民报》，高债务水平制约泰国基础设施投资, [J/OL] (2024-06-07)。  
<https://www.nationthailand.com/business>
- [7]富士通公司，富士通收购ICS以加强泰国SAP服务, [J/OL] (2023-06-15)。  
<https://www.fujitsu.com/global/about/resources/news/>
- [8]《曼谷邮报》，哪吒汽车在泰国面临EV 3.5本地化政策挑战, [J/OL] (2024-06-30)。  
<https://www.bangkokpost.com/business>
- [9]《日经亚洲评论》，中国电动车品牌在泰国快速扩张，低价冲击本地竞品, [J/OL] (2024-12-15)。  
<https://kadence.com/en-us/how-chinese-automakers-are-taking-the-thai-automotive-market-by-storm/>
- [10]《国民报》，中国电动车在泰国面临品牌形象挑战, [J/OL] (2025-09-05)。  
<https://www.nationthailand.com/business/automobile/40055024>
- [11]《日经亚洲评论》，超颖电子泰国PCB工厂投产，面临初期产能挑战, [J/OL] (2025-01-05)。  
<https://asia.nikkei.com/Business/Technolog>
- [12]泰国工业联合会（FTI），泰国中国制造企业税收优惠调整调查2024, [J/OL] (2024-03-15)。  
<https://www.fti.or.th>
- [13]泰国财政部，2023年制造业企业所得税调整[J/OL]。  
<https://www.mof.go.th>
- [14]泰国商会，2023年涉及中国企业的海关争议案件统计[J/OL]。  
<https://www.thaichamber.org>
- [15]泰国国家经济社会发展委员会（NESDC），财政压力与泰国基础设施投资, [J/OL]。  
<https://www.nesdc.go.th>
- [16]泰国投资委员会（BOI），外资企业许可合规与执法更新，2023年 [J/OL]。  
<https://www.boi.go.th>



- [17]贝克·麦肯锡律所 ( Baker McKenzie ) , 中国企业在泰国通信行业投资合规与项目风险, 2023 [J/OL]。  
<https://www.bakermckenzie.com>
- [18]麦肯锡公司 ( McKinsey & Company ) , 《东南亚市场中国企业落地决策效率调研》, 2022年,  
<https://www.mckinsey.com>
- [19]盖洛普公司 ( Gallup ) , 《2023年东南亚员工弹性工作与办公环境偏好调研》, 2023年,  
<https://www.gallup.com/workplace>
- [20]麦肯锡公司 ( McKinsey & Company ) , 《东南亚建筑行业人力资源调研：中资企业员工满意度与薪酬模式案例》, 2022年, <https://www.mckinsey.com>
- [21]《曼谷邮报》, 《中国快消企业在泰国因包装设计文化不符导致销量下降》, 2023年,  
<https://www.bangkokpost.com/business>
- [22]Journal of International Marketing, 《跨文化营销失误对品牌形象影响研究》, 2021年,  
<https://journals.sagepub.com/home/jim>
- [23]尼尔森公司 ( Nielsen ) , 《2024年消费者洞察：本土化产品复购率调研》, 2024年,  
<https://www.nielsen.com>
- [24]泰国国家统计局 ( NSO ) , 《泰国人口英语熟练度与职场语言能力统计报告》, 2024年,  
<http://www.nso.go.th>
- [25]麦肯锡公司 ( McKinsey & Company ) , 《东南亚制造企业跨文化管理与语言障碍案例分析》, 2022年,  
<https://www.mckinsey.com>
- [26]Asian Business & Management, 《东南亚跨国供应链管理与成本研究》, 2021年, 访问日期2025年9月8日,  
<https://www.palgrave.com/journal/41291>

- [27]State Railway of Thailand (SRT). (2023). Annual Report 2023. Bangkok: SRT.
- [28]Office of Transport and Traffic Policy and Planning (OTP). (2023). Transport Statistics Annual Report 2023. Bangkok: Ministry of Transport of Thailand.
- [29]Eastern Economic Corridor Office of Thailand (EECO). (2023). EEC Infrastructure Development Plan. Bangkok: EECO.
- [30]Journal of Operations Management, 《电子制造供应链在地化生产与响应效率研究》, 2021年,  
<https://www.journals.elsevier.com/journal-of-operations-management>
- [31]前瞻产业研究院. 《泰国汽车产业发展现状与前景分析》. 前瞻产业研究院, 2021
- [32]泰国中资企业总商会. (2023). 在泰中资企业发展报告 (2023) . 曼谷: 泰国中资企业总商会.
- [33]Bangkok Post. (2024, May). Thai SMEs lag in logistics digitalisation. Bangkok Post.  
<https://www.bangkokpost.com/>
- [34]Frost & Sullivan. (2023). ASEAN Warehousing Market Report 2023.
- [35]McKinsey & Company. (2023). Southeast Asia Supply Chain Report 2023.
- [36]Frost & Sullivan. ASEAN Warehousing Market Report 2023. R/OL.
- [37]McKinsey & Company. Southeast Asia Supply Chain Report 2023. R/OL.
- [38]ASEAN Development Bank. ASEAN Logistics Competitiveness Report 2022 R/OL.
- [39]DHL & McKinsey. Digitalization and Talent in ASEAN Logistics 2023 R/OL.



## 第五章附录

表1 中国政府支持中企出海的政策措施

序号	时间	政策和措施	发布部门	类别	重点内容
1	2017.8	《关于开展支持中小企业参与“一带一路”建设专项行动的通知》	工信部、中国国际贸易促进委员会	综合服务类	强调中小企业通过技术、品牌等“走出去”，参与贸易投资与产能合作。
2	2021.12	《“十四五”促进中小企业发展规划》	工信部、国家发展改革委、科技部、财政部等	行业专项类	提出推动中小企业运用数字技术参与国际贸易，提升细分领域国际竞争力。
3	2023.2	《境内企业境外发行证券和上市管理试行办法》及5项配套指引，2024年补充《境外发行上市类第6号指引》并细化备案流程	证监会	合规与监管类	规范境内企业境外上市备案程序，明确全球存托凭证（GDR）发行要求。
4	2023.4	《国务院办公厅关于推动外贸稳规模优结构的意见》	国务院	金融与贸易支持类	聚焦汽车、设备等重点行业及中小微企业痛点；推动数字化、绿色贸易等新业态发展；加快外贸创新发展；重点拓展发展中国家及东盟市场。
5	2023.12	《关于加快内外贸一体化发展的若干措施》	国务院	金融与贸易支持类	推进内外贸产品“同线同标同质”、支持外贸企业拓展国内市场、加强知识产权保护等。
6	2024.2	《关于支持新能源汽车贸易合作健康发展的意见》	商务部、国家发展改革委、工信部、财政部、交通运输部、中国人民银行、海关总署、市场监管总局、金融监管总局	行业专项类	支持新能源汽车企业设立海外研发中心，优化出口程序。
7	2024.5	《制造业企业供应链管理水平提升指南（试行）》	工信部	金融与贸易支持类	鼓励企业设立海外事业部、研发中心等，深化对外投资合作，统筹海外仓布局。
8	2024.6	《关于拓展跨境电商出口推进海外仓建设的意见》	商务部、国家发展改革委、财政部、交通运输部、中国人民银行、海关总署、税务总局、金融监管总局、国家网信办	行业专项类	支持跨境电商新业态发展，鼓励企业建设海外仓以降低物流成本。
9	2024.7	《关于加强商务金融协同更大力度支持跨境贸易和投资高质量发展的意见》	商务部、中国人民银行、金融监管总局、国家外汇局	金融与贸易支持类	提出优化出口信用保险承保理赔条件，扩大覆盖面，为企业提供跨境金融保障。
10	2024.11	《关于促进外贸稳定增长的若干政策措施》	商务部	金融与贸易支持类	通过扩大出口信用保险、加大外贸融资支持、优化跨境结算、培育跨境电商等新业态、便利商务往来等9条措施，全方位支持企业稳订单拓市场。
11	2025.1	《工业和信息化部办公厅关于开展中小企业出海服务专项行动的通知》	工信部	合规与监管类	部署六大服务举措，包括跨境合规指导、国际人才引进、权益保护等。

表2 泰国政府对中企招商引资的政策措施

序号	时间	相关政策和措施	类别	重点内容
1	2018	产业专项支持	泰国本土投资优惠政策	泰国“4.0”战略重点扶持新能源、生物科技、数字经济等领域，中企投资相关产业可获额外补贴。
2	2020.5	区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）	中泰双边协定与区域合作	降低中泰贸易关税壁垒，扩大市场准入，尤其利好电子产品、汽车零部件等行业的跨境投资。
3	2022.2	泰国对中国部分农产品维持零关税	中泰双边协定与区域合作	泰国承诺对中国895个税目下的农产品维持零关税或立即降至零，占农产品总体的53.4%。
4	2024.1	长期签证便利	泰国本土投资优惠政策	推出LTR签证（长期居留签证），吸引高技能专业人士、投资者等群体，简化工作许可和居留手续。
5	2024.2	“泰国2030年愿景”	泰国本土投资优惠政策	特别鼓励中国企业出海泰国，投资于BCG、汽车、电子、数字创意产业、医疗器械以及区域总部等领域。
6	2024.2	泰国投资促进委员会（BOI）激励措施	泰国本土投资优惠政策	对汽车、电子、BCG（生物-循环-绿色经济）、数字经济等目标行业企业提供企业所得税减免（最高8年）、机械进口税减免、土地所有权许可等优惠；2024年新增10个行业支持政策，包括电动汽车、区域总部等，并简化外资企业设立流程。
7	2024.3	永久互免签证政策	中泰双边协定与区域合作	自2024年3月起，中泰公民可免签停留30天。
8	2024-2015	泰国修订《劳动保护法》	劳动与合规支持	明确外企雇佣本地员工与外国人工作许可要求，建议中企通过EOR（名义雇主）服务合规用工。

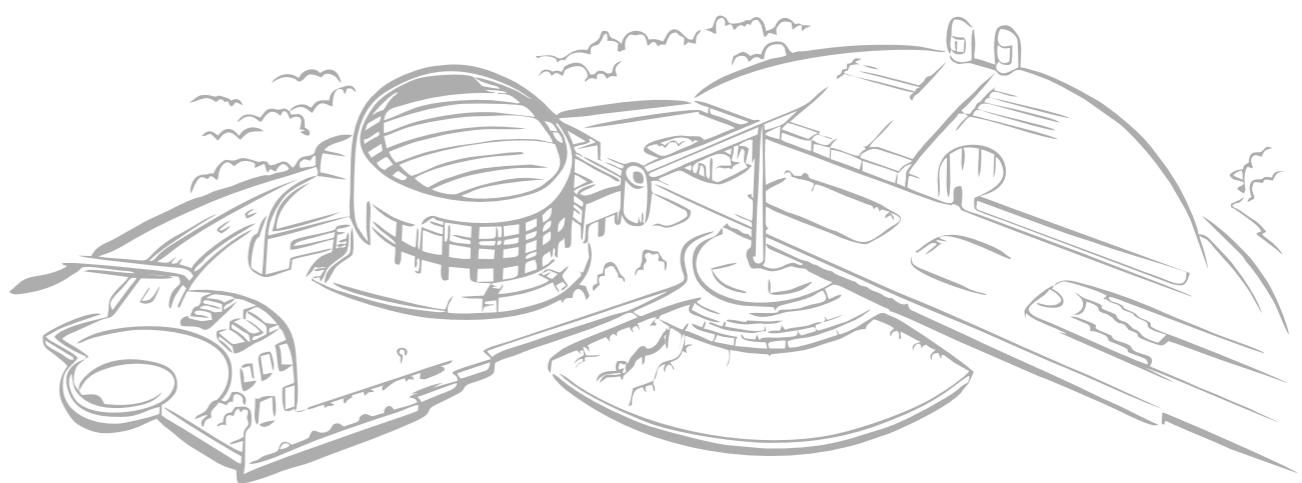




表3 美国政府针对中企出海的“长臂管辖”政策

序号	时间	相关政策和措施	类别	重点内容
1	2018-2024	301调查与高额关税	贸易制裁与关税壁垒	美国依据《1974年贸易法》第301条款，对中国商品发起多轮调查，对价值数千亿美元的商品加征10%-25%的关税，涉及电子产品、机械、太阳能电池板等；2024年5月，拜登政府进一步对钢铁、铝、半导体、电动车等加征25%-100%的关税。
2	2018-2024	CFIUS审查范围扩大	投资审查与科技封锁	2018年《外国投资风险审查现代化法案》(FIRRMA)将CFIUS的审查范围扩展至在美国上市但研发、生产、销售均在国外的企业。2024年，拜登政府进一步强化对中国投资的审查，特别是涉及半导体、量子技术、人工智能等领域的投资。
3	2020-2025	出口管制与断供	投资审查与科技封锁	美国将多家中国科技企业（如华为、中兴）和制造企业（如宁德时代、腾讯）列入军事企业清单，禁止美企向其出口先进芯片及设备、限制其参与美国相关合作。
4	2020	《反海外腐败法》(FCPA)	法律与司法打压	美国利用FCPA追究中企海外业务的合规问题进行大额罚款，如中兴通讯曾因违反出口管制支付近22.9亿美元罚款。
5	2020.12	立法围堵	法律与司法打压	颁布《外国公司问责法案》。 要求外国公司提供审计文件，否则禁止在美上市，该法案主要针对中企。
6	2021.6	立法围堵	法律与司法打压	通过《美国创新与竞争法案》，划定十大关键技术领域，禁止与中国合作，包括半导体、量子计算等。
7	2023.10	次级制裁	贸易制裁与关税壁垒	美国以“国家安全”为由，对与伊朗、朝鲜等国进行正常贸易的中企实施次级制裁。
8	2024.4	全球禁售令	法律与司法打压	美国法院发布针对中企的禁售令，例如2025年对海能达处以每日100万美元罚款。
9	2025.5	反倾销与反补贴调查	贸易制裁与关税壁垒	美国通过AD/CVD调查对中国钢铁、铝制品、化工产品等多次发起调查，认定倾销或补贴行为并征收惩罚性关税。
10	2025.5	加征高额关税	贸易制裁与关税壁垒	美国终止800美元以下包裹免税政策，对小包裹征收54%关税或100美元/件固定关税。
11	2025.7	加征高额关税	贸易制裁与关税壁垒	自2025年8月1日起，美国将对所有印度尼西亚的输美产品征收32%的关税，对所有波黑的输美产品征收30%关税，对所有孟加拉国和塞尔维亚的输美产品征收35%关税，对所有柬埔寨和泰国的输美产品征收36%关税，对所有突尼斯的输美产品征收25%的关税。

表4 欧洲国家针对中企出海的“长臂管辖”政策

序号	时间	相关政策和措施	类别	重点内容
1	2018	欧盟颁布《通用数据保护条例》(GDPR)	数据保护与隐私合规	自2018年生效以来，GDPR通过“长臂管辖”原则，对非欧盟企业进行数据保护合规要求。例如，一家中国公司在德国设立办事处，若其业务涉及欧盟市场，则必须遵守GDPR规定，否则可能面临高额罚款。
2	2024.2	欧盟法院支持跨境专利诉讼	跨境诉讼与专利管辖	欧盟法院裁定，欧盟成员国的法院可对未经被告国验证的欧洲专利侵权案件行使管辖权，这意味着欧洲专利纠纷可能通过欧盟成员国的法院解决，进一步扩展了欧洲专利权的“长臂管辖”。
3	2024.5	欧盟供应链审查机制	政治与经济制裁	欧盟通过供应链审查机制，对涉及敏感技术或关键基础设施的中企加强审查，例如对华为、中兴等企业在欧洲的5G项目合作设置障碍。
4	2024.6	英国涉俄制裁	政治与经济制裁	英国以“涉俄”为由，对5家中企采取列单措施，包括安徽新诺精工等实体，限制其参与国际市场活动。
5	2024.7	欧盟涉俄制裁	政治与经济制裁	欧盟宣布在第18轮对俄制裁中，将部分中国企业和金融机构列入制裁清单。
6	2024.11	英国涉俄制裁	政治与经济制裁	英国政府以“向俄罗斯军事工业提供支持”为由，宣布对10家中国企业实施制裁。
7	2025.2	英国涉俄制裁	政治与经济制裁	英国宣布了自俄乌冲突爆发以来针对俄罗斯的最大规模制裁，此次制裁涉及10家中国企业，这些企业被指控向俄罗斯供应机床、电子产品和军民两用产品。
8	2025.5	欧盟涉俄制裁	政治与经济制裁	欧盟通过了对俄罗斯的第17轮制裁方案，对包括通用技术集团大连机床有限责任公司在内的7个中国实体采取了“全面制裁”（即旅行禁令、资产冻结和禁止提供资金）。
9	2025.5	欧盟跨境电商新规	贸易制裁与关税壁垒	欧盟计划对直邮包裹每件征收2欧元处理费，预计于2028年生效。
10	2025.6	欧盟医疗设备采购禁令	投资审查与科技封锁	欧盟委员会发布第2025/1197号执行条例，自2025年6月30日起禁止中国企业参与超过500万欧元的欧盟医疗器械公共采购，并要求中标的采购所含来自中国的医疗器械比例不得超过50%。
11	2025.7	欧盟涉俄制裁	政治与经济制裁	欧盟宣布在第18轮对俄制裁中将部分中国企业和金融机构列入清单，这是欧盟首次将两家中国银行列入对俄制裁名单，禁止欧盟金融机构与其交。
12	2025.7	欧盟反倾销措施	贸易制裁与关税壁垒	欧盟委员会发布公告，对原产于中国、泰国的环氧树脂(Epoxy Resins)作出反倾销肯定性终裁，对中国企业征收17.3%-33%的反倾销税。