2026-HY-E066
POL/DIN/ODI

区域国别研究报告

上海市哲学社会科学规划办公室　　2026 年 10 月 30 日

波兰数字产业发展与中国企业布局研究

上海对外经贸大学中东欧研究中心

上海市企业出海综合服务平台

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

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

摘　要

波兰拥有中东欧较大的数字市场和较完整的产业体系，正在由信息技术外包与成本型服务基地，转向软件研发、云计算、人工智能、网络安全、工业数字化、数字支付和区域技术服务中心。其固定网络、工程人才、制造业场景和欧盟资金构成主要优势；但数字技能不足、ICT 人才紧缺、企业先进技术采用偏慢及 5G 独立组网滞后则制约产业升级。

欧盟“数字十年”政策以及波兰面向 2035 年的国家数字化战略为网络基础设施、公共数字服务、人工智能和网络安全提供持续支持。对中国企业而言，波兰的价值既来自本国市场，也来自其连接德国、中东欧、波罗的海和乌克兰市场的区位，可承载研发、交付、售后与区域运营等职能。

中国企业宜优先布局软件与 IT 服务、工业数字化、AI 行业应用、网络安全、云服务配套、数字物流和电子商务服务，坚持客户牵引、合规前置、本地合作和分段投入。进入前，企业应将 GDPR、欧盟人工智能法案、NIS2、DORA、数据法案、公共采购和供应链安全要求纳入项目

论证，先以试点和联合交付验证市场，再依据订单、认证和现金流扩大投资。

目　录

一、数字产业发展现状与政策环境 1

（一）波兰数字产业发展基础 1

（二）主要产业发展现状 2

（三）重点区域与产业集群 6

（四）欧盟及波兰数字政策环境 7

二、中国企业布局波兰的机会研判 11

（一）总体布局逻辑：从单一市场进入转向区域化数字节点建设 11

（二）重点机会领域 11

（三）重点区域与布局模式 16

（四）主要机会与进入条件综合判断 18

三、中国企业布局波兰的对策与建议 19

（一）建立客户牵引的分阶段进入路径 19

（二）构建本地合作与区域服务体系 22

（三）将合规管理前置于商业决策 24

（四）完善本地组织、人才和运营管理 26
（五）用好投资激励、欧盟资金和公共项目资源 28
（六）建立投资前核查和风险退出机制 29

结　语 31

一、数字产业发展现状与政策环境

（一）波兰数字产业发展基础

波兰经济总量、贸易规模和吸引外资能力在中东欧处于前列，产业门类较为齐全，并遵循欧盟统一市场规则。其地处德国、中东欧、波罗的海与乌克兰之间，可辐射约4.5亿人口的欧盟市场。数字技术正加速进入政府治理、金融、制造、零售、交通、医疗和教育，数字产业由通信网络与软件服务向云计算、人工智能、网络安全和工业数字化延伸。

波兰数字产业具有较好的服务业和人才基础。华沙集聚政府、金融、电信和跨国公司总部，是商业与政策中心；克拉科夫、弗罗茨瓦夫、波兹南、格但斯克和卡托维兹则依托高校、研发机构、制造业与物流业形成专业化集群。[①]

波兰企业发展局《2025年波兰IT/ICT产业报告》显示，全国拥有10万余家ICT相关实体和近3000家中型企业，产业正从服务供应商向国际化创新中心转型，并在人

[①] 波兰投资贸易局（PAIH），ICT产业专题，https://www.paih.gov.pl/en/sectors/ict/，上网日期：2026年9月2日

工智能、云计算、物联网和网络安全等领域形成一定基础。[①]

与欧盟整体相比，波兰仍有明显短板。欧盟委员会《波兰 2025 年数字十年国别报告》指出，波兰固定网络连接较强，但居民数字技能偏低，企业采用人工智能、云计算等先进技术较慢；ICT 专业人才短缺已影响企业数字化、技术应用与网络安全建设。波兰市场因此同时呈现“基础设施较强”与“应用转化不足”的特征。[②]

（二）主要产业发展现状

1. 数字基础设施与通信网络

波兰固定宽带基础较好。波兰电子通信办公室数据显示，2024 年电信市场规模为 444 亿兹罗提，同比增长 2.9%；行业投资 95 亿兹罗提，同比下降 14.3%。固定互联网用户 980 万，同比增长 3.2%，相关收入 63 亿兹罗提，同比增长 7.4%。[③]

2024 年，83.6%的波兰家庭可接入至少 100Mbps 且能

[①]波兰企业发展局（PARP），《The IT/ICT Sector in Poland—Report 2025》，https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/the-it-ict-sector-in-poland-report-2025，上网日期：2026 年 9 月 2 日

[②] 欧盟委员会，《Poland 2025 Digital Decade Country Report》，https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/poland-2025-digital-decade-country-report，上网日期：2026 年 9 月 2 日

[③] 波兰电子通信办公室（UKE），《Report on the state of the telecommunications market in 2024》，https://www.uke.gov.pl/en/newsroom/report-on-the-state-of-the-telecommunications-market-in-2024,413.html，上网日期：2026 年 9 月 2 日

够升级至千兆速率的宽带；至少 1Gbps 网络已覆盖 3133 个登记地域单元。欧盟委员会认为，波兰固定网络覆盖高于欧盟平均水平，但城乡和地区差距仍为后续投资重点。[①]

2024 年，波兰活跃 SIM 卡达 5320 万张，移动通信收入 165 亿兹罗提。5G 建设则受关键频段分配较晚和独立组网不足影响,欧盟委员会建议加快部署 5G 独立核心网。通信设备、网络优化、边缘计算和行业 5G 仍有空间，但供应商安全审查趋严。

2026 年 6 月，波兰部长会议通过面向 2035 年的《国家数字化战略》。战略涵盖超高速网络、政府云、公共数据基础设施、数字技能、人工智能和网络安全，将与政府数字化、金融上云、制造业物联网及 AI 算力需求共同带动云计算和数据中心市场。[②]

2. 软件、IT 服务与数字化应用

波兰软件和 IT 服务业起步较早，具备工程人才、项目管理和国际客户服务经验，业务已由软件开发、技术支持和流程外包，拓展至企业应用、云服务、网络安全、人

[①] 欧盟委员会，《Poland 2025 Digital Decade Country Report》

[②] 波兰数字化部：《国家数字化战略》，2026 年 6 月 9 日获部长会议通过，规划期至 2035 年，https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/strategia-cyfryzacji-panstwa，上网日期：2026 年 9 月 17 日。

工智能、物联网和工业数字化。其优势在于理工教育基础、对德及西欧业务联系和国际研发服务中心集聚；制约是高端人才紧缺、薪资上涨、企业规模偏小和自主平台不足。

波兰中小企业数字化程度差异较大，对 ERP、CRM、云办公、网络安全、供应链管理和数据分析仍有需求。中国企业可面向制造、物流、金融、零售和公共服务，以成熟产品结合本地系统集成与现场交付，降低客户转换成本。

3. 人工智能、大数据与云服务

人工智能已进入波兰数字政策核心议程。《2030 年前人工智能发展政策》强调算力、人才、科研转化、产业应用和治理能力建设，并支持 AI 工厂、本土语言模型、监管沙盒以及中小企业应用。[①]

波兰 AI 正由科研积累走向商业应用，重点场景包括智能质检、预测性维护、金融反欺诈、医疗分析、交通物流、公共管理、网络安全和电商推荐。由于企业采用先进技术仍低于欧盟目标，市场机会更多来自可部署、可审计的行业解决方案，而非单纯销售通用模型。[②]

[①] 波兰数字化部，《Strategia Cyfryzacji Państwa》，https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/strategia-cyfryzacji-panstwa，上网日期：2026 年 9 月 2 日

[②] 波兰数字化部，《Strategia Cyfryzacji Państwa》。欧盟委员会，《Poland 2025 Digital Decade Country Report》。

4. 网络安全、数字支付与平台服务

网络安全需求集中于政府、金融、能源、通信、制造、交通和医疗。攻击与供应链风险上升，带动安全运营、身份认证、零信任、漏洞管理、工控安全和应急响应需求。波兰战略同时推进国家 CSIRT 体系、地方网络安全中心和公共部门防护能力。

NIS2 扩大关键和重要实体的网络安全责任，DORA 则强化金融机构及其 ICT 第三方服务商的数字运营韧性。中国企业可关注云安全、身份与访问管理、工控安全和安全运营，但应提前满足本地部署、审计、事件报告和供应链审查要求。

波兰电商、数字支付和金融科技较活跃，机会涵盖跨境电商、数字营销、移动支付、商户收单、风控、开放银行和保险科技。进入者需完善波兰语界面、支付、仓配、退换货、税务和消费者保护；涉及客户资金、支付或信贷的业务，还须先厘清牌照、数据与反洗钱义务。

5. 工业数字化与智能制造

波兰是欧洲重要的汽车、机械、家电、电子和物流基地。人工成本上升、绿色转型和供应链重组，正推动工业软件、机器人、设备联网、数字孪生、智能质检、预测性

维护、能源管理和智能仓储投入。

中国企业可围绕汽车、机械、电子、能源和物流提供行业方案，并与当地自动化企业和系统集成商协作。项目需明确工业数据权属、工控安全、设备兼容、产品责任、软件更新和客户认证，避免仅凭设备价格竞争。

（三）重点区域与产业集群

华沙是波兰政府、金融机构、电信运营商、跨国公司和科技企业最集中的区域，适合设立区域总部、销售公司、政府事务和公共关系中心、金融科技业务中心以及大型项目管理中心。其优势是客户、资本和政府资源集中，短板是人工、办公和生活成本较高。

克拉科夫拥有较强的高校、软件开发、人工智能和国际商业服务基础，适合设立软件研发、AI 算法、网络安全、软件测试和技术支持中心。弗罗茨瓦夫与德国、捷克市场联系紧密，制造业、汽车产业、自动化和工业技术基础较好，适合布局工业软件、机器人、供应链数字化和工业网络安全。波兹南及大波兰地区制造业、物流和商业服务业基础较强，适合开展电商仓储、智能物流、供应链管理和制造业软件业务。格但斯克依托港口、海运和北欧市

场连接，适合发展港口数字化、海运物流、跨境贸易数字服务和数据基础设施。卡托维兹及西里西亚地区传统工业和能源产业集中，适合布局工业互联网、智能能源、工控安全、生产管理和碳排放数据管理。

（四）欧盟及波兰数字政策环境

1. 欧盟政策框架及资金支持

欧盟“数字十年”围绕技能、基础设施、企业和公共服务数字化设定 2030 年目标。《波兰 2025 年数字十年国别报告》显示，波兰路线图包含 55 项措施，预算 124 亿欧元，约占 GDP 的 1.47%；其复苏与韧性计划和凝聚基金中，分别约有 75 亿欧元和 57 亿欧元支持数字化转型。[①]

这些资金将释放宽带、云服务、人工智能、智慧交通、工业数字化和公共服务项目，同时抬高公共采购、数据安全、供应链透明和供应商审查门槛。企业应把资金来源、采购资格和安全要求一并纳入市场评估。

2. 数据、人工智能与网络安全监管

GDPR 是企业进入波兰的基础性规则，覆盖欧盟境内

[①] 欧盟委员会，《Poland 2025 Digital Decade Country Report》。

个人数据处理，也适用于向欧盟居民提供商品或服务、监测其行为的境外企业。云服务、电商、数字营销、金融科技、AI 和人力资源软件企业，应明确处理依据、主体权利、泄露通报、跨境传输及供应商责任。[①]

欧盟人工智能法案按照风险配置禁用规则、透明度、技术文档、风险管理、人工监督和合格评定等义务；数据法案规范联网产品数据访问与云服务切换；数字服务法案强化平台治理；NIS2 和 DORA 分别约束关键行业和金融领域。法规适用取决于产品、角色、客户与数据类型，不能以“技术供应商”身份当然豁免。[②③]

随着波兰将云、AI、数字身份和网络安全纳入长期战略，市场需求与监管责任将同步扩张。中国企业能否建立可审计的合规体系，将直接影响进入公共部门、金融和关键基础设施供应链的能力。

3. 波兰数字产业的优势与制约

总体看，波兰的优势是市场规模、固定网络、工程人

[①] 欧盟《通用数据保护条例》（GDPR），EUR-Lex，https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?from=EN&uri=CELEX%3A02016R0679-20160504，上网日期：2026 年 9 月 2 日。

[②] 欧盟《人工智能法案》（Regulation (EU) 2024/1689），EUR-Lex，https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ%3AL_202401689，上网日期：2026 年 9 月 2 日。

[③] 欧盟《网络与信息安全指令二》（Directive (EU) 2022/2555），EUR-Lex，https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/；欧盟《数据法案》（Regulation (EU) 2023/2854），EUR-Lex，https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ%3AL_202302854。

才、跨国研发服务中心、制造业场景和欧盟资金；约束是数字技能与 ICT 人才不足、企业先进技术采用偏慢、5G 独立组网滞后以及安全审查趋严。产业升级方向已经明确，但商业机会高度依赖行业场景与合规能力。[①]

[①] 欧盟委员会，《Poland 2025 Digital Decade Country Report》；波兰电子通信办公室，《Report on the state of the telecommunications market in 2024》。

二、中国企业布局波兰的机会研判

（一）总体布局逻辑：从单一市场进入转向区域化数字节点建设

波兰兼具终端市场、技术集群和区域节点三重价值。其本国政府、企业和居民形成数字需求，华沙、克拉科夫与弗罗茨瓦夫等城市提供研发和交付能力，交通与产业联系又便于服务德国、中东欧、波罗的海及乌克兰市场。企业不宜把波兰仅视为销售目的地，而应依据客户分布配置研发、交付、售后和区域运营职能。

大型通信、云计算和平台企业应重点建设本地销售、交付与合规体系；软件、AI 和网络安全企业可利用当地人才设立技术中心；工业数字化企业则宜依托制造业客户，以设备、软件、集成和运维形成闭环。总体路径应遵循“先验证客户、再建立服务、后深化投资”。

（二）重点机会领域

1. 软件开发、IT 服务与企业数字化

软件与 IT 服务是最易形成轻资产突破的领域。中国企业可面向制造、物流、金融、零售和公共服务提供 ERP、

CRM、供应链管理、数据分析、软件测试、云迁移和技术运维。成熟产品宜通过代理商或系统集成商进入；需要长期研发和交付的企业，可在克拉科夫、华沙或弗罗茨瓦夫建立小型团队。

机会主要来自中小企业数字化不足。企业应从单一业务痛点切入，以可量化成效降低客户决策风险，再逐步扩展到企业级平台，避免在缺少本地案例时直接推进大规模部署。[①]

2. 人工智能与大数据应用

人工智能机会集中于制造质检与维护、金融风控、智能客服、物流优化、医疗分析、网络安全和公共服务。相比销售通用模型，提供可部署、可解释、可审计且能持续运维的行业方案，更符合波兰客户采购逻辑。

企业可采用“技术平台+行业数据治理+本地实施服务”形成差异化，但医疗、金融、教育、就业、公共安全和关键基础设施场景可能触发高风险 AI 义务。项目前期须完成风险分类、数据来源审查、技术文档和人工监督设计。

[①] 波兰企业发展局（PARP），《The IT/ICT Sector in Poland—Report 2025》，https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/the-it-ict-sector-in-poland-report-2025。上网日期：2026 年 9 月 2 日。

3. 云计算、数据中心与数字基础设施

较好的固定网络、政府云、企业上云、5G 和 AI 算力需求，将带动数据中心工程、服务器与存储、网络设备、云安全、容灾、液冷、能源管理和边缘计算。

该领域资本与能源密集，不能仅依据市场增速决策。企业应核查电力容量、能源价格、并网周期、土地与环保许可、数据驻留、关键基础设施属性和供应商审查；缺少欧洲客户基础者，宜先从工程配套、设备或联合项目切入。

但数据中心和云服务属于资金、能源和合规要求较高的领域。企业应在投资前核查土地、电力容量、网络接入、能源价格、数据存储要求、关键基础设施属性和客户安全审计标准。对尚未取得欧洲客户订单的企业，优先采取托管、合作建设或本地云服务商联合交付模式，不宜直接进行大型数据中心重资产投资。

4. 网络安全与数字信任

网络安全市场增长较快，但信任和资质门槛高。中国企业可优先提供云安全、身份认证、终端防护、工业控制安全、威胁监测和应急响应，并通过当地通信运营商、系统集成商或安全服务商联合交付。政府、金融、能源和通信项目还需接受更严格的供应链与远程访问审查。

网络安全也是中国企业进入波兰时需高度重视的领域。[①]通信、政府、能源、金融和关键基础设施客户可能关注企业控制权、远程运维、数据存储、源代码、产品供应链和技术可控性。企业宜先与波兰本地安全服务商、系统集成商和行业客户合作，利用本地团队完成部署、运维和事件响应，逐步建立认证、客户案例和安全信任。

5. 工业数字化、智能制造与数字供应链

工业数字化与智能制造最能发挥中国企业的工程化优势。弗罗茨瓦夫、卡托维兹和波兹南等地区具有较好的制造业、物流和工业技术基础。可围绕汽车零部件、机械、电子、家电、能源和物流，提供工业软件、机器人、机器视觉、智能仓储、能源管理和供应链可视化，先形成示范工厂，再向德国、捷克和斯洛伐克等周边市场复制。需要注意工业数据权属、工控系统安全、设备兼容性、产品责任、软件更新和客户供应商认证等问题。

6. 电子商务、数字支付与金融科技

BLIK 官方资料显示，2024 年交易量超过 24 亿笔，十年累计约 70 亿笔，反映波兰移动支付生态和用户习惯已

[①] CERT Polska，《Security landscape of the Polish Internet 2024》，https://cert.pl/en/publications/。上网日期：2026 年 9 月 2 日。

较成熟。电商企业可布局波兰语运营、海外仓、智能仓储、末端配送、退货和数字营销；支付和金融科技企业则宜与银行或持牌机构合作，以技术服务、软件授权或联合产品进入。[①]

金融科技监管严格。企业在许可、数据和反洗钱评估完成前，不宜直接经营客户资金相关业务。波兰金融监管局的金融科技专题和创新支持渠道，可用于识别监管边界与沟通路径。[②]

7. 游戏、数字内容与技术型初创企业

波兰游戏产业具有较强的国际化和研发基础，数字内容、游戏开发、软件产品和科技初创企业在欧洲市场具有一定影响力。中国企业可关注游戏联合开发、海外发行、IP 授权、投资并购、技术平台和数字内容本地化等机会。

相较直接收购大型企业，中小型企业更适合通过联合开发、项目投资、渠道合作和技术授权进入。合作前应重点审查知识产权归属、源代码、员工成果、游戏发行权、数据处理、内容合规和历史财务责任。波兰游戏及软件人才也可成为中国企业建设欧洲研发团队的重要来源。

[①] BLIK，《Over 2.4 bn BLIK transactions in 2024 and 7 bn in 10 years》，https://www.blik.com/en/over-2-4-bn-blik-transactions-in-2024-and-7-bn-in-10-years。上网日期：2026 年 9 月 2 日。

[②] 波兰金融监管局（KNF），FinTech 专题及监管沙盒资料，https://www.knf.gov.pl/en/MARKET/Fintech；https://www.knf.gov.pl/en/MARKET/Fintech/Virtual_Sandbox。上网日期：2026 年 9 月 2 日。

（三）重点区域与布局模式

1. 区域选择

华沙适合设立区域总部、销售和公共事务中心，主要服务政府、金融、电信、大型企业和跨国客户。克拉科夫适合布局软件研发、人工智能、网络安全、测试和技术支持，依托高校和国际商业服务中心吸引人才。弗罗茨瓦夫适合工业软件、智能制造、机器人和自动化业务，可连接德国和捷克制造业客户。波兹南适合电商、物流科技、供应链管理和制造业数字化。格但斯克适合港口数字化、海运物流、北欧市场服务和数据基础设施。卡托维兹及西里西亚地区适合工业互联网、能源数字化、工控安全和传统产业转型项目。PAIH 发布的 ICT 及区域投资资料可用于进一步比较各城市人才、产业、投资条件和项目机会。[①]

2. 进入模式

尚未进入欧洲市场的企业，宜先采用跨境销售、当地代理、项目合作和技术授权方式验证客户需求；已有欧洲客户但本地服务能力不足的企业，可设立销售公司、技术

[①] 波兰投资贸易局（PAIH），ICT 产业专题及区域投资资料，https://www.paih.gov.pl/en/sectors/ict/；PAIH《The Information & Communication Technology Sector 2025》，https://www.paih.gov.pl/wp-content/uploads/2025/08/The-Information-Communication-Technology-Sector-2025.pdf。[9](https://www.paih.gov.pl/en/sectors/ict/)

支持中心、仓储和售后团队；订单稳定、客户认证明确的企业，可进一步建设研发、交付或轻量化组装能力；大型平台、云服务、通信和工业数字化企业，则可根据客户和公共项目需求考虑合资、并购或区域总部布局。

本地合作是降低市场进入成本的重要方式。企业可与波兰系统集成商、通信运营商、银行、物流企业、工业自动化厂商、高校、科技园区和网络安全服务商建立合作关系。对于公共项目和关键行业项目，联合投标或由本地企业承担交付和运维，通常比单独进入更有利于降低客户信任和供应商审查障碍。

3. 分阶段推进

第一阶段应完成目标客户、竞争对手、法规差距、成本和合作伙伴调查，并取得客户意向、试点协议或框架性需求。第二阶段重点建立本地销售、技术支持、售后和合规团队，以样板项目形成客户案例。第三阶段再根据订单确定性、客户认证、现金流和人才供给情况建设研发或交付中心。第四阶段则将波兰节点升级为面向德国、中东欧和波罗的海国家的区域服务平台。

（四）主要机会与进入条件综合判断

总体看，中国企业在波兰最具现实可行性的方向，是软件和 IT 服务、工业数字化、网络安全、AI 行业应用、云服务配套、数字物流和电子商务服务等。这些领域既能够发挥中国企业的产品成熟度、工程交付和成本控制优势，又能够对接波兰企业数字化、制造业升级和政府数字化需求。

云计算、数据中心、通信基础设施和公共数字服务的市场空间较大，但投资强度、数据合规和安全审查要求也较高，适合有欧洲客户基础、资金实力和本地合规能力的大型企业。AI、网络安全和金融科技增长潜力较大，但需特别重视 AI 法案、GDPR、NIS2、DORA、金融许可和供应商安全审查。电商、数字支付、游戏和数字内容更适合采取轻资产、本地合作和项目制方式切入。

中国企业进入波兰的关键不在于是否能够提供低价产品，而在于能否建立本地团队、欧盟合规、行业解决方案、交付运维和区域服务五项能力。企业应把波兰定位为本地市场与中东欧区域节点相结合的综合平台，并以客户牵引、合规前置、分阶段投资和本地合作为基本原则。

三、中国企业布局波兰的对策与建议

中国企业布局波兰，应避免将市场进入简单理解为产品出口或设立销售机构，而应围绕客户、合规、组织、技术服务和区域辐射能力，建立“市场验证—本地服务—能力深化—区域扩张”的分阶段路径。中国企业应以客户需求为牵引，以合规能力为前提，以轻资产方式降低初期试错成本。

（一）建立客户牵引的分阶段进入路径

1. 完成市场扫描与项目验证

企业正式进入波兰前，应先围绕目标客户、行业场景和产品适配性开展调查，重点识别制造、金融、物流、通信、能源、零售、医疗和政府数字化等领域的潜在客户。调查内容应包括客户的采购流程、供应商准入要求、已有技术系统、数据处理方式、预算来源、项目周期和本地竞争情况。对于云服务、人工智能、网络安全、金融科技和公共数字服务等领域，还应提前判断是否涉及关键基础设施、金融许可、高风险 AI 系统或重要实体网络安全义务。

市场验证阶段不宜以寻找土地、注册公司或申请补贴作为第一目标，而应优先取得客户意向书、试点协议、框

架协议或明确的技术需求。企业可先通过样品测试、概念验证、软件试用、技术咨询和小型系统集成项目建立客户关系。波兰企业发展局发布的 ICT 行业报告显示，波兰 ICT 企业在 AI、云计算、物联网和网络安全等领域具有一定基础，外国企业进入市场既面临竞争，也可以通过联合开发、技术授权和项目合作实现本地化。[①]

2. 设立本地销售与技术服务节点

在取得初步客户和订单线索后，企业可设立波兰销售公司、代表处或技术服务机构，逐步建立本地销售、客户成功、技术支持、售后维护和合同管理能力。对于软件、AI 和网络安全企业，克拉科夫适合设立研发、测试和技术支持团队；华沙适合建设区域销售、政府事务和大型客户管理中心；弗罗茨瓦夫、波兹南和卡托维兹则适合围绕制造、物流和能源客户开展行业项目。

本地服务节点不应只是销售中转机构，而应承担产品演示、技术培训、项目交付、客户故障响应和合规沟通等职能。企业应结合客户要求，确定数据存储、远程访问、系统维护和本地响应的具体边界，避免因总部远程控制权

[①] 波兰企业发展局（PARP），《The IT/ICT Sector in Poland—Report 2025》，https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/the-it-ict-sector-in-poland-report-2025。上网时间：2026 年 9 月 2 日。

限过大而增加客户安全疑虑。

3. 根据订单确定性扩大本地投资

只有在客户订单、项目回款、人才供给和法规要求相对明确的情况下，企业才适合建设研发中心、交付中心、数据中心或本地生产和组装能力。云计算和数据中心项目尤其需要提前核查土地、电力容量、网络接入、能源价格、数据分类、环境许可和关键基础设施属性。对尚未拥有欧洲客户基础的企业，建议优先采取托管、联合建设、租赁机房或与本地云服务商合作的方式，避免一次性投入大型固定资产。

对于软件和 AI 企业，本地化投资重点应放在研发、测试、行业适配和客户交付，而不是单纯扩大人员规模。对于工业数字化企业，应以制造业客户的设备联网、智能质检、生产管理、能源管理和供应链可视化需求为牵引，先形成示范工厂，再复制到德国、捷克和斯洛伐克等周边市场。对于通信设备和网络安全企业，则应根据客户准入和供应链审查结果，逐步建立本地备件、运维和安全响应能力。

（二）构建本地合作与区域服务体系

1. 选择适配型本地合作伙伴

中国企业应根据业务类型选择不同合作伙伴。软件和IT服务企业可与波兰系统集成商、咨询公司和共享服务中心合作；人工智能企业可与高校、科研机构、AI工厂和行业龙头企业开展联合研发；网络安全企业可与本地安全运营中心、通信运营商和行业集成商合作；金融科技企业可与银行、支付机构和持牌金融服务商合作；工业数字化企业可与自动化设备厂商、工业软件供应商和制造业协会合作。

合作伙伴尽职调查应覆盖股权结构、实际控制人、客户资源、技术能力、财务状况、合规记录、知识产权、数据处理能力和政府项目经验。对于涉及通信、云服务、网络安全和公共数字基础设施的合作，应进一步审查合作伙伴是否存在高风险供应链、历史安全事件、数据泄露或公共采购争议。

2. 采用联合投标和联合交付模式

波兰公共数字化项目和大型企业项目通常重视技术能力、财务稳定、售后服务、数据安全和本地业绩。中国

企业初期可与波兰企业组成联合体，由本地合作伙伴负责客户沟通、投标文件、行政协调和现场服务，中国企业提供核心产品、技术方案和工程支持。波兰官方电子采购平台 e-Zamówienia 提供供应商注册、公共采购信息和投标操作服务，可作为企业研究项目、参与招标和建立供应商资格的基础平台[①]。

联合投标并不意味着将核心技术和数据控制权完全交给合作伙伴。企业应在合同中明确知识产权归属、源代码使用范围、数据处理责任、客户数据访问权限、售后服务期限、故障责任、违约赔偿和退出机制。对公共部门和关键行业项目，应特别明确本地部署、远程运维、网络安全审计、漏洞修复和安全事件通报安排。

3. 将波兰节点建设为中东欧区域平台

波兰具有连接德国、中东欧、波罗的海国家和乌克兰市场的区位条件。企业在波兰形成销售、研发、交付和售后能力后，可逐步面向周边国家拓展。华沙适合作为区域管理和客户关系中心，克拉科夫适合提供研发和软件服务，弗罗茨瓦夫可连接德国和捷克制造业，格但斯克可服

[①] 波兰电子采购平台 e-Zamówienia，https://ezamowienia.gov.pl/en/。上网时间：2026 年 9 月 2 日

务北欧、波罗的海和港口物流市场，卡托维兹可承接能源和工业数字化项目。

区域化扩张应以客户和项目为基础，而不应仅根据地理距离设立分支机构。企业应先分析不同国家的数据、税务、语言、劳动和公共采购要求，再决定由波兰统一交付，还是在目标国家另设实体。对软件、云服务和网络安全企业，波兰可以承担部分区域研发、客户支持和安全运营职能；对工业数字化企业，应根据工厂位置和客户供应链进行现场服务布局。

（三）将合规管理前置于商业决策

1. 建立数字法规矩阵

中国企业应根据产品、客户、数据和行业建立法规矩阵，至少覆盖 GDPR、人工智能法案、数字服务法案、数据法案、NIS2、DORA、产品安全、消费者保护、知识产权和公共采购规则。欧盟人工智能法案建立了基于风险等级的监管体系；NIS2 要求重要和关键实体加强网络风险管理、供应链管理和事件报告；数据法案则涉及物联网和工业数据访问、共享与使用。[①]

[①] 欧盟《人工智能法案》（Regulation (EU) 2024/1689），https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj?locale=en；《网络与信息安全指令二》（Directive (EU) 2

企业应在签约前明确自身是数据控制者、数据处理者还是技术供应商，并梳理数据来源、数据用途、保存期限、访问人员、跨境传输方式和删除机制。AI 产品还应评估是否属于禁止性、高风险或通用人工智能系统，准备技术文档、模型说明、风险管理、人工监督和日志记录。对于涉及金融、医疗、教育、就业、公共安全和关键基础设施的项目，应聘请波兰或欧盟专业机构进行专项合规审查。

2. 完善数据和网络安全体系

企业应建立数据分类分级制度、隐私影响评估机制、供应商安全审查机制和数据泄露应急预案。涉及中国总部远程维护的系统，应采用最小权限、分级授权、全程留痕和必要审批制度，避免总部人员无边界访问客户生产系统和个人数据。云服务企业应说明数据存储位置、备份位置、灾备方案、加密方式和政府数据访问规则。

波兰 CERT Polska 持续发布波兰互联网安全形势、网络攻击和相关威胁资料，可用于企业识别当地常见攻击类型、关键行业风险和安全运营要求。[①]中国企业应据此建

022/2555），https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/；《数据法案》（Regulation (EU) 2023/2854），https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/2854/oj?locale=en。上网时间：2026 年 9 月 2 日

[①] CERT Polska，《CERT Polska publications》，https://cert.pl/en/publications/。该页面收录《Security landscape of the Polish Internet 2024》《Security landscape of the Polish Internet 2025》等网络安全资料。上网时间：2026 年 9 月 2 日

立漏洞修复、补丁管理、渗透测试、威胁监测、事件报告和业务连续性机制。网络安全企业还应根据客户行业和项目性质，准备安全认证、产品测试、供应链审查和第三方审计材料。

3. 重视金融科技和公共项目的特殊监管

金融科技企业应在进入前判断业务是否涉及支付、电子货币、客户资金、金融数据或信贷决策，并确定采取自行申请许可、与持牌机构合作还是提供后台技术服务。波兰金融监管局设有金融科技和监管沙盒相关平台，可用于了解金融科技企业的监管边界、创新业务测试和许可沟通渠道。[①]

公共项目则应重点关注公共采购资格、招标文件、联合体责任、数据安全、服务连续性和供应链限制。企业不宜仅以低价参与竞争，而应重点展示本地部署、长期运维、人员培训、数据保护、网络安全和退出保障能力。

（四）完善本地组织、人才和运营管理

1. 建立中波融合的管理团队

企业在波兰初期至少应配置市场负责人、销售和客户

[①] 波兰金融监管局（KNF）金融科技专题，https://www.knf.gov.pl/en/MARKET/Fintech。上网时间：2026 年 9 月 2 日

成功人员、技术交付负责人、数据保护或合规负责人、网络安全负责人、财税人员和人力资源人员。对于公共项目、关键行业和大型基础设施项目，还应配置政府事务、公共关系和危机沟通人员。

波兰数字产业具有一定工程人才基础，但 ICT 专业人才短缺仍是企业扩张的重要约束。欧盟委员会指出，人才缺口已经影响企业数字化、先进技术应用和网络安全建设[①]。因此，企业不宜完全依赖短期外派人员，而应通过波兰高校合作、实习培训、技术认证和本地招聘建立人才储备。中国外派员工主要承担技术转移、项目管理和总部协调职能，本地员工则应逐步承担客户关系、劳动管理、公共沟通和现场运维职责。

2. 适应波兰劳动与商业文化

企业应按照波兰劳动法和欧盟相关规则安排劳动合同、工作时间、休假、社会保险和解雇程序。外派人员涉及签证、工作许可、居留和税务居民身份时，应提前咨询当地专业机构。管理上应避免简单复制国内高强度、强层级管理方式，应建立清晰的岗位职责、项目授权、绩效评价和争议解决机制。

[①] 欧盟委员会，《Poland 2025 Digital Decade Country Report》。

数字产业项目通常具有交付周期长、客户参与度高和售后责任持续等特点。企业应以波兰语和英语为主要工作语言，重要合同、技术文档、培训资料和安全制度应准备波兰语版本。跨文化沟通不足可能导致需求理解偏差、项目延期、客户投诉和员工流失，应通过定期培训和本地管理者参与降低风险。

（五）用好投资激励、欧盟资金和公共项目资源

1. 做好投资激励和补贴可行性评估

波兰投资贸易局提供波兰投资区、政府补助和投资者服务等政策资料。企业可关注研发中心、数字基础设施、人工智能、网络安全、制造业数字化和人才培训等项目是否符合当地投资激励条件[①]。但补贴不能作为单独投资理由，企业应重点核查补贴申请主体、投资规模、合格成本、就业承诺、项目期限、绩效指标、资金拨付条件和未达标后的返还责任。

企业应将补贴合规、欧盟国家援助规则、关联交易、税务处理和审计要求纳入项目财务模型。对于研发中心和软件企业，还应评估研发支出归集、知识产权归属、研发

[①] 波兰投资贸易局（PAIH），波兰投资激励、波兰投资区和政府补助资料，https://www.paih.gov.pl/en/why-poland/investment-incentives/；https://www.paih.gov.pl/en/why-poland/investment-incentives/polish-investment-zone/；https://www.paih.gov.pl/en/why-poland/investment-incentives/governmental-grants/。

成果商业化和跨境技术许可安排。

2. 通过示范项目获取市场信用

政府数字化、智慧城市、工业互联网、网络安全和云服务项目往往具有较强示范效应。企业可优先选择规模适中、技术敏感度较低、可以快速形成效果的项目作为样板，例如制造企业的智能质检、物流企业的仓储管理、地方政府的数字服务、企业的云迁移和中小企业网络安全改造。

示范项目应形成可量化成果，如降低设备停机时间、提升订单处理效率、缩短客户响应时间、降低网络安全事件、减少能源消耗或提高公共服务办理效率。项目成果可作为进入其他波兰城市、行业客户和中东欧国家市场的商业案例。

（六）建立投资前核查和风险退出机制

企业在签署重大投资协议或建设项目之前，应完成客户、产品、数据、安全、合作伙伴、人才、税务、资金和退出等方面的综合核查。客户方面，应确认是否存在真实需求、采购预算和认证路径；产品方面，应完成欧盟产品、软件和 AI 法规差距评估；数据方面，应确定个人数据、工业数据、金融数据和公共数据的处理规则；安全方面，

应识别项目是否涉及关键基础设施、重要实体或高风险供应商审查。

对于重资产项目，应采用订单触发、阶段验收和分期付款机制，将土地、建设、设备采购和人员招聘与客户订单及融资进度挂钩。对于合资和并购项目，应设置董事会控制、知识产权保护、数据访问、竞业限制、业绩承诺、争议解决和退出条款。企业还应定期进行汇率、订单下降、产能利用率降低、能源成本上升和法规变化等压力测试。

结　语

波兰数字产业正在从网络建设和 IT 外包转向高附加值研发、AI、云计算、网络安全和工业数字化。固定网络、工程人才、制造业场景和欧盟资金提供支撑；技能和人才缺口、先进技术采用不足、5G 独立组网滞后及监管趋严构成约束。

对中国企业而言，波兰既是本地市场，也是中东欧区域节点。较为可行的方向包括软件与 IT 服务、工业数字化、AI 行业应用、网络安全、云服务配套、数字物流和电商服务。企业应依据客户与能力，选择销售、研发、交付或区域运营职能，而非笼统追求“落地波兰”。

投资应从客户和合规出发：先以试点、技术服务和联合投标验证需求，再按订单、认证与现金流扩大投入；同步跟踪欧盟数字法规、波兰网络安全政策、公共采购和供应链审查。只有把本地团队、可审计合规、行业方案和持续服务结合起来，波兰节点才可能形成区域价值。

廖佳、马梦晨（上海对外经贸大学中东欧研究中心）

联系地址：淮海中路 622 弄 7 号 308 室

联系电话：021-33165460

联系邮箱：zbzh@sh-popss.gov.cn

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