

使提供完整解決方案，也可能因“不符合美方標準”而在招標中受限。更值得警惕的是政府級大單的傾向性。在沙特NEOM新城等國家級專案招標中，當局更青睞採用美國標準和體系的技术方案。

商湯科技參與NEOM專案的案例頗具代表性。該公司為拿下沙特訂單，同意了苛刻的技术轉讓條件：與沙特人工智慧公司SCAI成立合資企業且沙方持股49%，並培訓300名本地工程師掌握核心演算法。但在專案一期交付後，沙特方面即宣稱“已掌握自主AI能力”，隨即將這家中國企業排除在後續競標名單之外。這一“以技換市”的教訓表明，在美沙技術聯盟主導的高端領域，中國企業面臨進入壁壘和知識產權流失的雙重風險。一家中國AI安防企業因未完全遵守沙特數據保護法規，將部分人臉識別數據回傳國內，結果專案被腰斬，公司也被永久取消了沙特市場准入資格，這類案例正在成為行業警示。

然而，這種擠壓並非全方位的。中國企業在特定垂直場景的成熟解決方案仍具競爭力。文遠知行憑藉自動駕駛技術在2025年獲得沙特首張Robotaxi營運牌照，並攜手Uber在利雅得開放服務，其中東業務在2025年第二季度收入同比暴增836.7%，中東市場貢獻其超30%的全球營收。深圳慧新智能針對中東醫院場景推出的消毒、配送機器人已在迪拜多家醫院部署，

成為智慧醫院“新標配”。這些垂直行業方案避開了與美企在基礎算力上的正面交鋒，以“最後一公里”的場景深耕贏得認可。

本地化適應能力是中國企業的另一優勢。慧新智能團隊初到中東推廣醫院機器人時，因未考慮宗教文化細節而遭遇失敗。意識到問題後，公司迅速為機器人定制了“Hijab模式”（意為女性頭巾），增加識別穆斯林女性頭巾功能，內置古蘭經誦經音頻，在禱告時間自動暫停服務。這些改進贏得了迪拜衛生部門信任，雙方於2025年簽署合作協議共建智慧醫院AI機器人生產基地。通過文化嵌入和本地生產，慧新智能將機器人成本降低了30%。文遠知行也推出專為中東女性乘客設計的出行模式：採用可調節透光度的變色玻璃保護私密性、後排設獨立空調、語音助手默認女聲等，這些細節成為其拿下沙特運營許可的關鍵助力。

從市場分層看，正在形成一種雙軌並行格局：美沙主導超級計算中心、頂尖GPU晶片、超大規模雲計算平台等上游領域，而中國企業則在邊緣數據中心、模組化算力集群、智慧醫療、物流倉儲機器人等應用層找到空間。這種分層並非完全割裂，而是形成競合關係：美沙掌控“大腦和中樞”，中國企業深耕“神經末梢”。沙特等國在關鍵領域傾向採用美國技術標準，但在本地化服務和應用上更願引入中國方案以提高性價比、服務多元人群。

### 三、沙特的平衡術

值得注意的是，沙特並不會在技術上完全倒向美國陣營。出於降低單一依賴的考慮，利雅得採取“兩手策略”。2024年沙特阿美旗下Prosperity7基金參與了中國大模型企業智譜AI的4億美元融資，使其估值飆升至30億美元。沙特公共投資基金啟動的Alat科技投資公司計劃到2030年在AI硬體和基礎設施方面投資1000億美元，其中包括與中國企業在製造領域的深度合作。沙特同時擁抱中美技術，希望通過“技術多極化”確保國家數字轉型的自主性：既享受美國頂尖晶片和雲服務帶來的紅利，又通過引入中國方案增強談判籌碼和抗風險能力。

這種平衡戰略為中國企業留下了結構性機會。首

先，沙特、阿聯酋日益強調數字主權，美國企業在數據本地化、技術轉讓等方面同樣面臨壓力，這為中國企業提供了差異化競爭空間。其次，中東一些二線市場對技術來源的政治敏感度較低。阿曼、巴林等國被視為數據監管相對寬鬆的“衛星市場”，中國公司可先在此落地業務，取得業績和口碑後再向核心市場擴展。慧新智能正是先在迪拜醫療城試點智慧醫院專案，驗證模式成熟後再向阿布扎比和沙特尋求更大合作。再次，成本優勢在中小規模專案中仍具吸引力。中國企業擅長建設中小規模分佈式數據中心或模組化算力容器，整體造價比歐美方案低約30%甚至更多，無疑更符合中東新興市場和二線城市對性價比的需求。