

中国对外绿地投资

从“走出去”到“走进去”， 深入本土化运营



序言



江立勤

客户及业务发展主管合伙人
毕马威中国

当前，全球经贸格局正经历深度变革，百年未有之大变局与产业链系统性重构相互交织，叠加我国持续推进制度型对外开放、制造业加速向全球价值链高端攀升，“走出去”已成为企业突破发展瓶颈的必然选择。面对单边主义抬头、贸易摩擦常态化和全球产业链重构推动的本地化经营趋势，绿地投资正超越并购成为中国企业开拓海外市场的破局之钥。

相较于跨境并购易受文化冲突和整合难题制约的特性，绿地投资通过自主建设生产基地与供应链网络，展现出更强的战略定力与可持续发展潜力。特别是在全球经济复苏动能不足、地缘政治博弈加剧的复杂环境下，这种投资模式既能规避传统贸易壁垒，又能通过自主掌控生产布局形成风险缓冲带，成为企业全球化战略的重要方式。

近年来，中国企业对外绿地投资规模回升，在新能源汽车、光伏、数字基建等领域形成示范效应，不仅成功突破技术标准输出瓶颈，更通过全产业链布局重塑“中国制造”的国际形象，为全球产业链重构注入新动能。

然而，中国企业对外绿地投资的全球化征程并非一片坦途。在企业“逢山开路、遇水架桥”的开拓进程中，需面对复杂多变的国际环境、法律法规合规和文化差异等诸多挑战。从建设到运营，企业需投入更多资源，同时需具备良好的运营和抗风险能力，才能确保绿地投资成功。

为帮助中国企业更好地了解对外绿地投资的现状、趋势、挑战与应对策略，毕马威中国推出了《中国对外绿地投资：从“走出去”到“走进去”，深入本土化运营》这一深度洞察报告，汇集毕马威财税和投资咨询专家的专长技能和实践经验，涉及精准选址、投资优惠申请、税务筹划、财务和内控系统搭建、确保数据安全等重要环节。希望该报告能为出海企业提供有益参考，助其在对外投资和运营的过程中优化投资策略、规避潜在风险、提升运营效率，实现可持续发展，在国际市场中占据更有利的竞争地位。

— 目 录 —

序言

01

01 全球对外绿地投资规模 保持在较高水平

03

02 中国对外绿地投资三阶段： 从探索到深入

09

03 对外绿地投资关键环节的挑战、 应对及案例

27

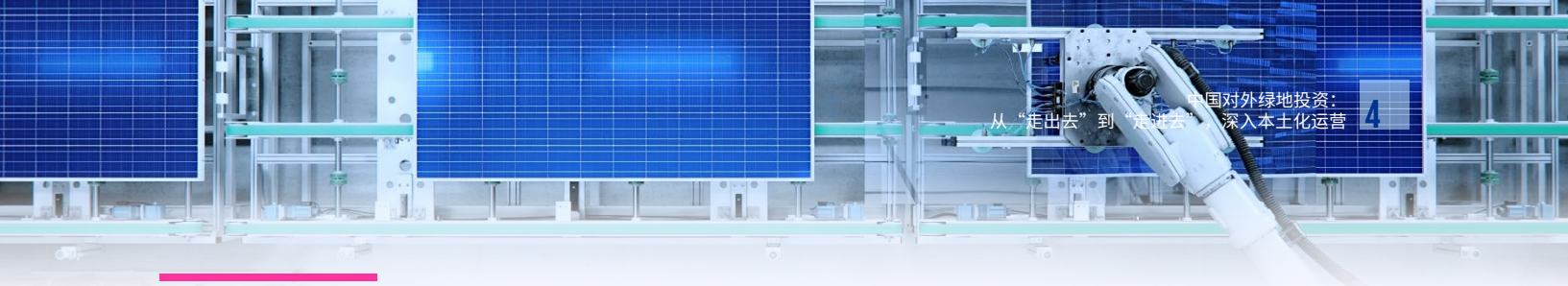
结语

58



01

全球对外绿地投资 规模保持在较高水平

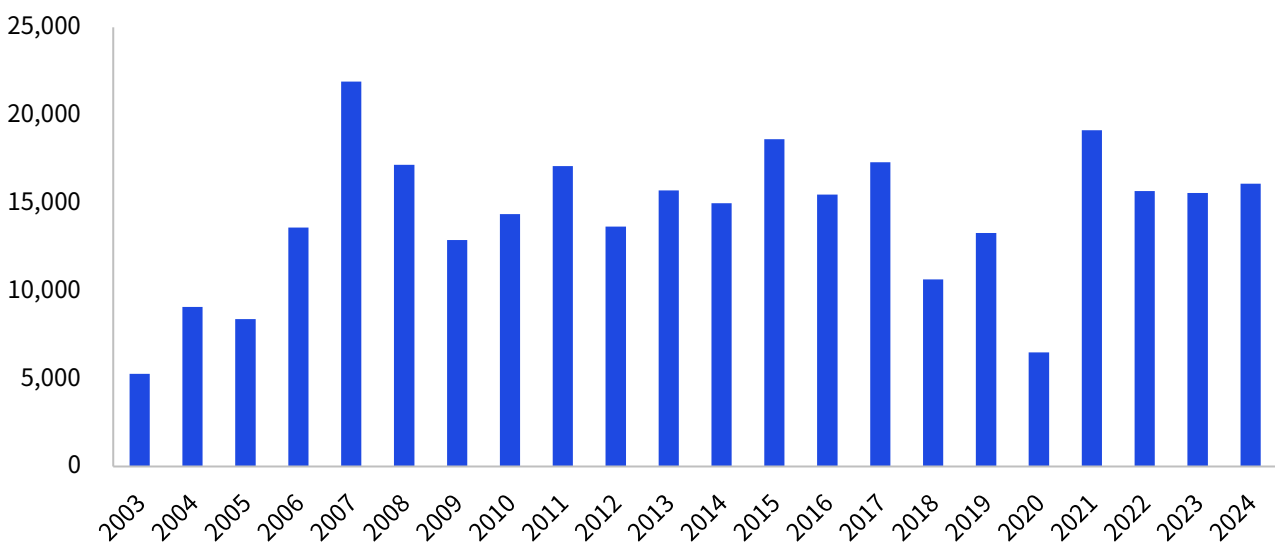


疫情后美欧等发达国家和地区更加重视产业链供应链安全，叠加绿色转型和技术创新的推动，全球绿地投资领域迅速回暖。这一趋势不仅反映了国际社会对经济韧性的追求，也预示着全球投资格局正向着更加可持续和技术驱动的方向迈进。

1.1 全球对外直接投资规模尚未恢复至历史高点

2003—2024年，全球对外直接投资呈现出波动性增长的趋势。2003—2007年，全球经济蓬勃发展，国际贸易和跨国投资活动频繁，全球对外直接投资迎来快速增长的黄金阶段，并于2007年达到2.2万亿美元的峰值。然而，2008年全球金融危机的爆发逆转了此前对外直接投资持续攀升的势头。金融危机导致全球经济增速放缓，金融市场动荡，投资者信心受挫，全球对外直接投资从峰值下降。此后，虽然全球经济逐渐从金融危机中复苏，但对外直接投资的增长放缓，企业对外投资活动更加谨慎。此外，这一时期全球贸易保护主义的抬头和地缘政治紧张局势的加剧也对跨国投资产生了负面影响。2008年至2019年，全球对外直接投资年均金额约为1.5万亿美元。2020年，新冠疫情的暴发给全球经济带来了前所未有的冲击。疫情导致的供应链中断、需求萎缩和不确定性增加等因素，导致全球对外直接投资出现断崖式下降，2020年全球对外直接投资骤降至6,486亿美元。随着全球主要国家采取积极的财政和货币政策来刺激经济，以及疫苗的研发和接种工作的推进，全球经济逐渐复苏。在此背景下，全球对外直接投资也呈现出逐步恢复的趋势。2024年，全球对外直接投资恢复至1.6万亿美元（图1）。

图 1 | 2003-2024年全球对外直接投资金额，亿美元



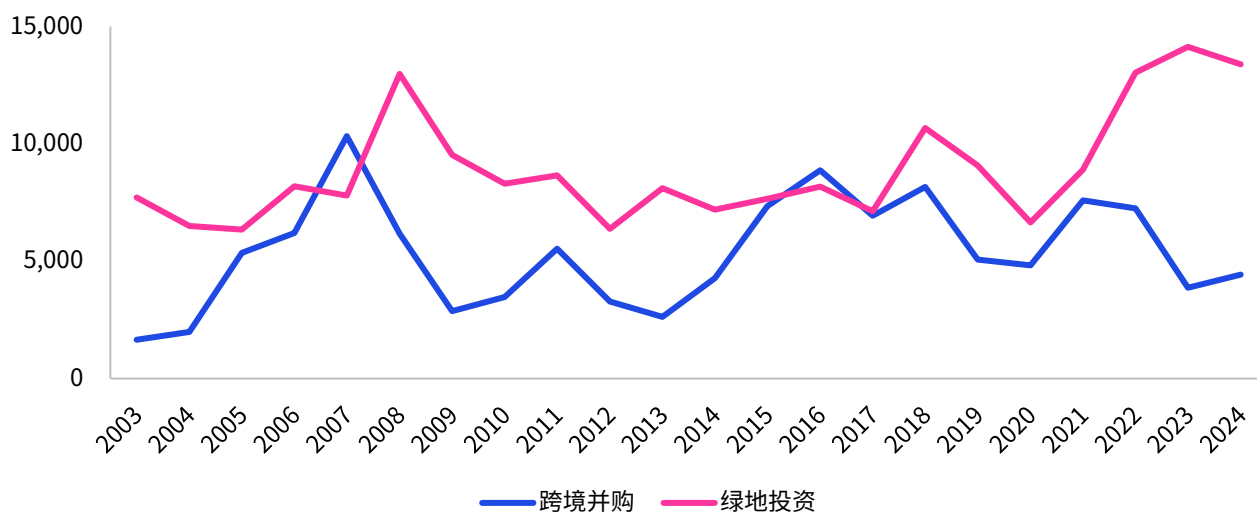
数据来源：UNCTAD，毕马威分析



1.2 疫情后全球对外绿地投资和跨国并购走势分化

对外绿地投资和跨国并购是对外直接投资的重要组成部分，近几年两者呈现截然不同的走势。跨境并购往往被视为投资者情绪的晴雨表，受全球经济增速放缓、地缘政治紧张与贸易摩擦等因素的影响，近年来全球范围内的跨境并购交易呈下降趋势。2024年，全球跨境并购金额为4,427亿美元，较之前高点显著回落。与此同时，随着区域经济一体化、全球供应链增强韧性、绿色转型与可持续发展、数字化转型和技术创新等因素的推动，全球对外绿地投资规模呈上升趋势，并于2023年达到1.41万亿美元的历史新高。2024年，全球对外绿地投资金额为1.34万亿美元，虽然较上年下降5%，但仍是记录以来的第二高水平；全球对外绿地投资项目数量为19,356笔，较上年增长3%（图2）。

图2 | 2003-2024年全球跨国并购和对外绿地投资金额，亿美元

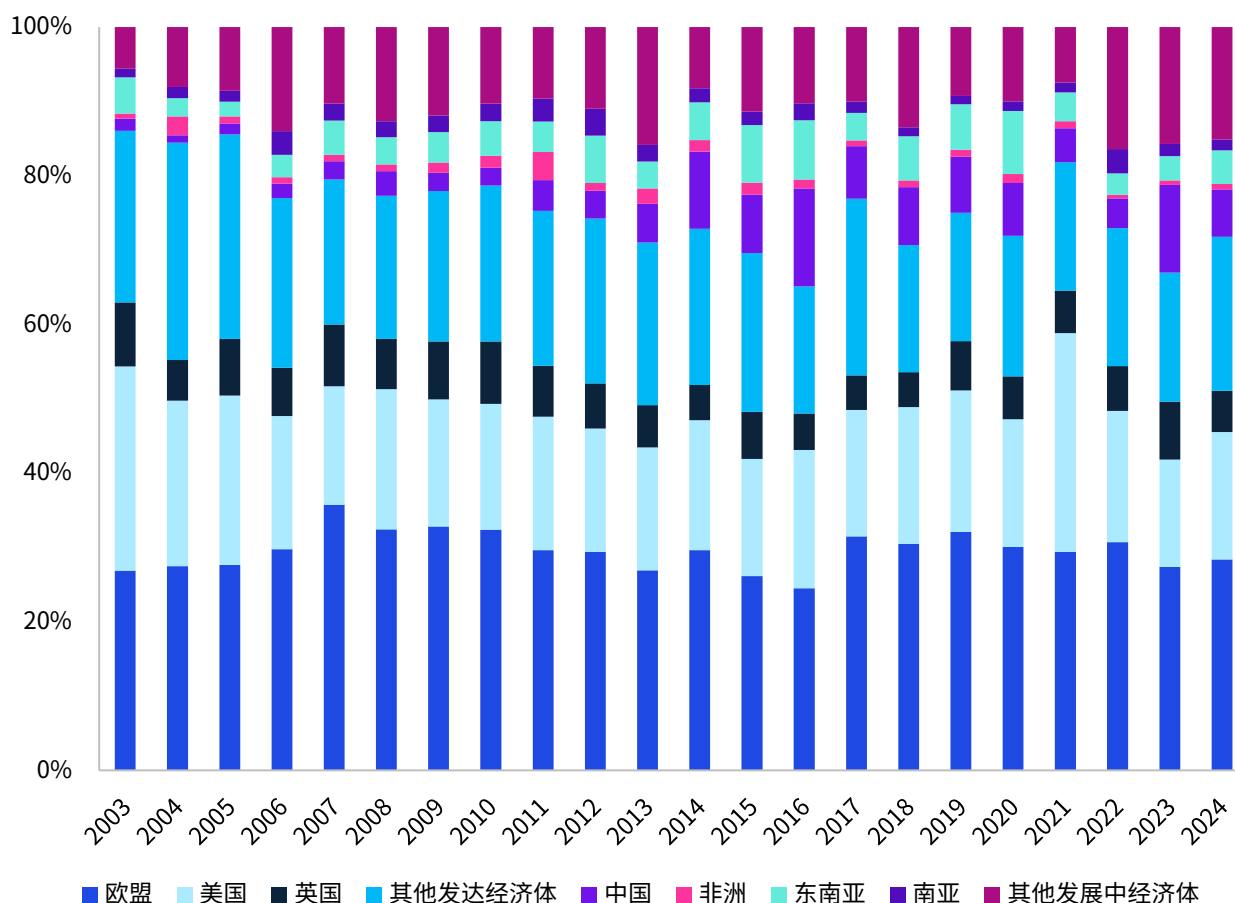


数据来源：UNCTAD，毕马威分析

1.3 欧盟、美国、中国和英国等占据全球对外绿地投资领先地位

全球绿地投资主体呈现明显的区域差异，欧盟、美国、英国等发达国家和地区是对外绿地投资的主体，但是近年来中国和东南亚国家等发展中经济体对外绿地投资显著增加。2024年，欧盟对外绿地投资金额以28%的占比继续领跑，且整体比较稳健。美国是对外绿地投资大国，2024年对外绿地投资金额占比为17%，基本和疫情前持平。中国的对外绿地投资占比在经历了几年的低谷后，于2023年上升至12%，达到有记录以来的第二高峰，但2024年由于对外矿产等行业投资的减少，对外绿地投资占比下降至6%¹。2024年，英国对外绿地投资金额占比为6%，较上年下降约2个百分点（图3）。

图3 | 2003-2024年全球主要国家和地区对外绿地投资金额占比，%



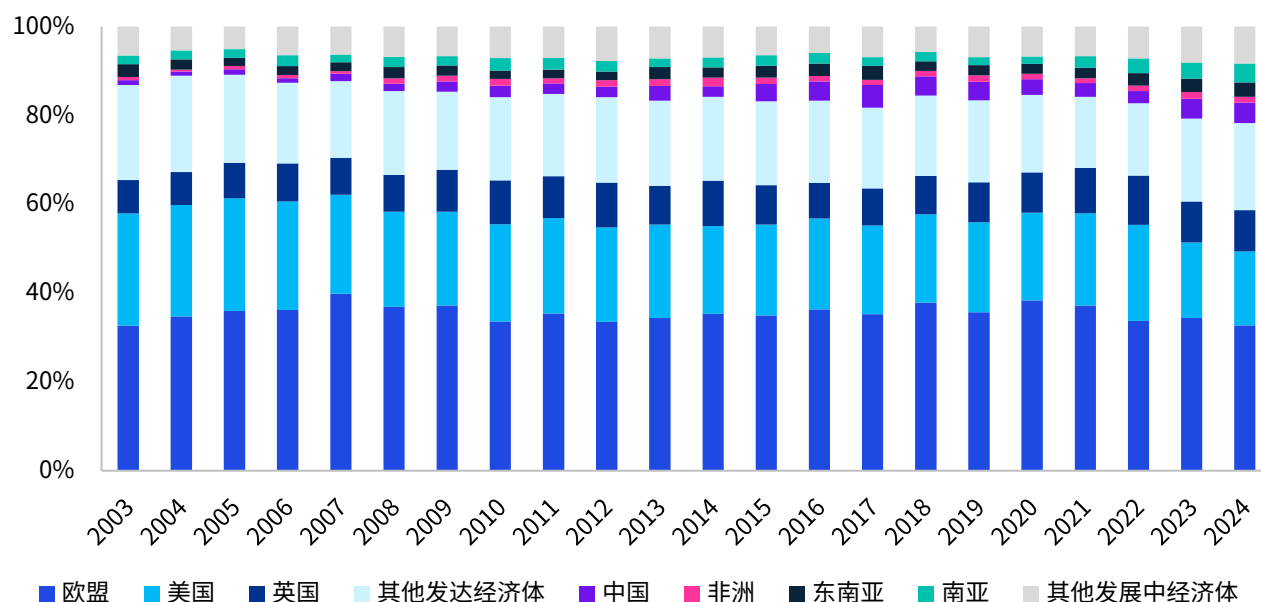
数据来源：UNCTAD，毕马威分析

注：UNCTAD里的中国对外绿地投资数据投资主体统计中国大陆企业，不包含港澳台地区，投资目的地包括港澳台地区及其他境外国家/地区。

¹ UNCTAD等国际经济组织关于中国对外绿地投资数据统计口径可能与国内官方统计有所不同，数据可能不一致。

从对外绿地投资交易数量看（图4），欧盟作为对外绿地投资的主要区域，占比在2020年达到38%的峰值后略有回落，2024年为34%。美国对外绿地投资数量占比在疫情后呈现先稳后降的趋势，2024年降至17%，较2020年减少近3个百分点。英国的投资数量占比则呈现出小幅波动，2024年占比9%，略低于2020年的水平。相比之下，中国的对外投资数量占比在疫情后先降后升，2024年回升至5%。

图4 | 2003-2024年全球主要国家和地区对外绿地投资交易数量占比，%



数据来源：UNCTAD，毕马威分析

注：UNCTAD里的中国对外绿地投资数据投资主体统计中国大陆企业，不包含港澳台地区，投资目的地包括港澳台地区及其他境外国家/地区。



1.4

信息和通讯行业绿地投资额逆势上升，能源和采矿等传统行业绿地投资金额下降

从细分行业来看，与能源供应、信息通信、设备制造和建筑业相关的绿地投资项目的投资规模位居前四。受数据处理、云计算和人工智能基础设施等驱动，信息和通信技术等行业对外绿地投资增长迅速。2024年，信息和通信技术对外绿地投资金额为2,110亿美元，同比增长73%，在细分行业中增长最快。各国政府加速推动能源转型，导致采矿业、能源和天然气行业等投资吸引力下降。2024年，能源和天然气行业、采矿业对外绿地投资金额分别为2,730亿美元和390亿美元，同比下降28%和48%（表1）。

表 1 | 全球绿地投资规模按行业划分，亿美元，%

大类行业	2024年	2023年	同比增速（%）
基础产业	410	770	-48
制造业	5,900	6,050	-3
服务业	7,080	7,300	-3
规模前十行业			
能源和天然气供应	2,730	3,810	-28
信息和通信技术	2,110	1,220	73
电子和电气设备制造	1,820	1,780	2
建筑业	890	710	25
汽车制造	850	910	-7
焦炭和精炼石油	650	560	16
基础金属及金属制品	590	700	-15
交通运输和仓储业	550	660	-15
采矿业	390	760	-48
化工业	380	560	-32

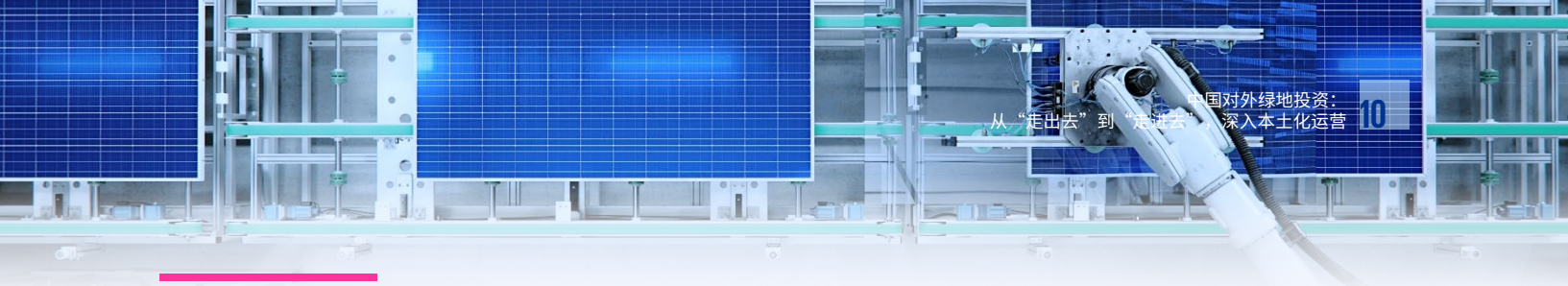
数据来源：UNCTAD，毕马威分析





02

中国对外绿地投资 三阶段：从探索到 深入

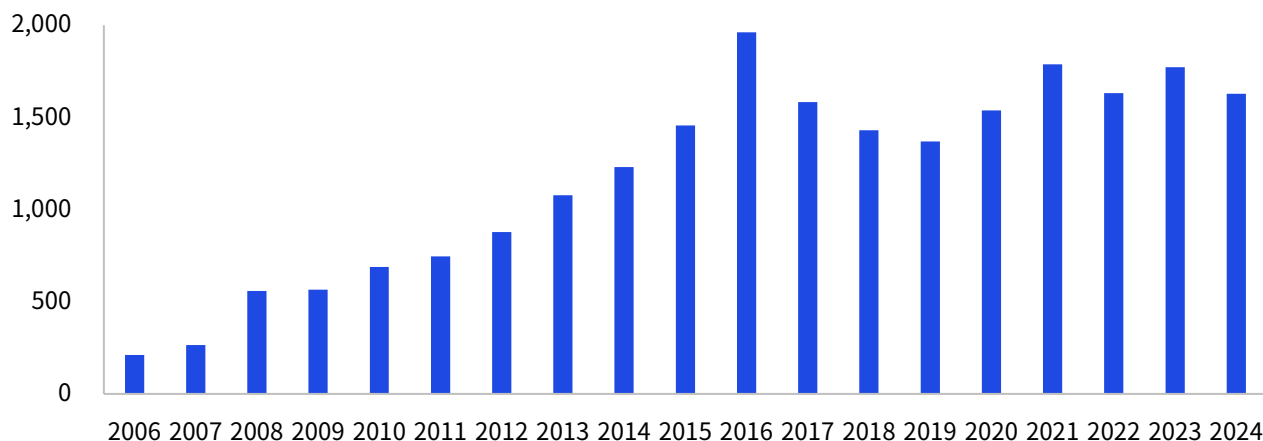


近年来，中国企业为更好整合全球资源，积极深度融入全球价值链、产业链和供应链，降低生产成本，进一步增强市场和供应链竞争力并应对贸易壁垒挑战，纷纷启动对外绿地投资计划。对外绿地投资无论在投资规模还是投资数量上已超越对外并购交易，成为中国企业对外投资的主要方式。

2.1 中国对外直接投资前景广阔

中国对外投资进入发展的“快车道”，并成为中国与世界各国建立广泛命运共同体的重要载体，也为全球投资发展作出了积极贡献。根据商务部数据，截至2024年，中国对外直接投资存量超过3万亿美元，对外投资活跃度整体呈现先高速增长，达峰后回落，在稳定区间起伏的趋势。从历年的对外投资流量来看，2008年中国对外直接投资首次突破500亿美元，同比增长1.1倍，而我国的对外直接投资从2006年的212亿美元到突破500亿美元，仅用了两年时间，意味着中国对外直接投资进入高速增长阶段。2013年，“一带一路”倡议的提出更是成为中国对外投资进程的新里程碑，标志着中国对外开放进入新阶段，推动我国从过去的渐进式、被动式、单向式的开放走向全面、主动、多边的开放。随后近五年内，中国对外直接投资稳步攀升，对外直接投资规模于2016年达到峰值，投资金额为1,961亿美元。然而，由于部分企业在房地产、酒店、影城、娱乐业、体育俱乐部等领域出现一些非理性对外投资的倾向，商务部等部门于2016年12月提出要加强对外投资的监管，并于2018年1月印发《对外投资备案（核准）报告暂行办法》的通知，加强对外投资备案（核准）报告管理工作，叠加2018年中美贸易摩擦的升级，中国对外直接投资开始回落，2019年下滑到1,369亿美元。自2020年以来，中国对外直接投资整体呈回暖趋势，但受疫情冲击、全球经济复苏缓慢、地缘冲突加剧等不确定因素的影响，这一数据近几年在相对稳定的区间波动，2024年的对外投资流量为1,628亿美元（图5）。

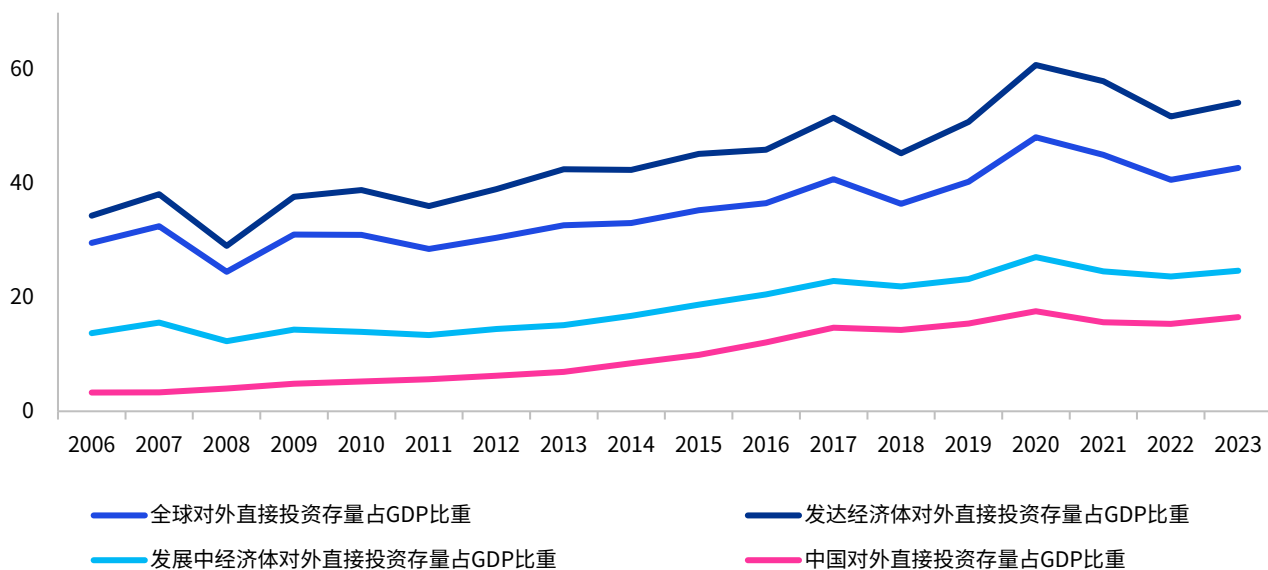
图 5 | 2006-2024年中国对外直接投资流量，亿美元



资料来源：商务部，毕马威分析

近年来，中国对外直接投资存量占GDP的比重呈现出稳步提升的趋势。然而，占比仍然较低，不仅低于发达经济体，甚至低于发展中经济体。具体来看，2023年中国对外直接投资存量占GDP的比重为16.5%，而同期发达经济体高达54.2%，发展中经济体也达到了24.7%（图6）。随着中国经济实力不断增强、中国企业全球化不断推进，中国的对外直接投资有望进一步提升，其中对外绿地投资可能在下一轮出海全球化周期中扮演重要角色。

图 6 | 2006-2023年中国对外直接投资存量占GDP比重，%



数据来源：UNCTAD，毕马威分析

2.2

中国对外绿地投资1.0阶段： 对外绿地投资的探索期

20世纪90年代，中国企业开始探索对外绿地投资，到目前为止中国对外绿地投资经历了三个发展阶段，每个阶段均呈现出不同的特点。对外绿地投资1.0阶段（20世纪90年代至2017年）是企业对外绿地投资的探索阶段，在这一阶段，企业对外投资的意愿和能力相对较弱，投资规模也较小。进入对外绿地投资2.0阶段（2018年至2024年），面对国内市场竞争加剧以及外部中美贸易摩擦压力，中国制造业凭借全产业链优势开启战略升级，转向以产能输出和扩大市场份额为核心，追求规模效应。展望对外绿地投资3.0阶段（自2025年开始），基于全球供应链产业链重构，中国对外绿地投资聚焦增强供应链韧性与深入本地化运营，实现从“走出去”到“走进来”的转变（表2）。



表 2 | 中国对外绿地投资三阶段特点

	1.0阶段	2.0阶段	3.0阶段
战略导向	以获取自然资源为主，并尝试布局海外产能。	受“一带一路”倡议推动，以产能输出和扩大市场份额为核心，追求规模效应。	基于全球产业链重构背景，聚焦增强供应链韧性与深入本地化运营，从“走出去”到“走进来”。
区域选择	集中于东南亚、非洲和拉美等区域的资源型和基建类项目。	向共建“一带一路”国家扩展，同时在欧美布局高端制造和研发中心。	企业在海外投资注重供应链的多点布局，在海外多做生产基地备份。
行业特征	以能源矿产和初级制造业为主，港口、路桥、电力及工业园等基础设施也是重点投资领域。	港口、路桥、电力及工业园等基础设施投资加强，金属加工、新能源汽车等制造业投资加速，租赁与商务服务等服务业占比提升，投资行业呈现多元化趋势。	聚焦新经济行业，推动产业链供应链出海。
投资主体	以国有企业为主导，民企参与度低。	国企与民企协同发力，例如家电、机械制造领域民企活跃，独资比例上升，注重控股权。	龙头企业主导产业链整合，配套中小企业协同布局，形成生态化投资模式。
运营模式	依赖国内供应链，本地化程度低；多以低成本劳动力输出和简单产能复制为主。	开始尝试本地化生产，但供应链仍以国内配套为主；投资规模扩大但成本控制风险显现。	深度嵌入东道国产业链，例如，本地原材料采购、废弃物回收体系共建；注重技术协同与绿色转型，适配欧盟碳关税等政策。
风险应对	企业风险意识薄弱，经常遭遇法律纠纷和文化冲突。	政策支持力度加大，但企业对地缘政治和合规风险应对不足。	建立动态风险评估机制，通过合资、技术授权等模式规避风险；通过强化ESG管理等应对东道国监管要求。

资料来源：根据公开资料整理，毕马威分析



在对外绿地投资1.0阶段，中国经济高速增长，制造业规模处于扩张期，成为“世界工厂”。机电、纺织等成熟产业形成效率优势与国际竞争力，为海外布局提供产业支撑；从加入WTO到“走出去”战略实施，中国对外开放向纵深推进，政策体系逐步构建跨境投资制度保障。在此背景下，中国企业开始“走出去”，这一阶段的对外投资以获取自然资源为主要目标，港口、路桥、电力和工业园等基础设施也是重点投资领域，并尝试布局海外产能。

在区域选择上，投资集中于东南亚、非洲和拉美等，这些地区因其丰富的自然资源和相对较低的劳动力成本成为投资热点区域。行业特征方面，能源矿产和初级制造业成为投资的主要领域，例如，纺织服装、家电组装等劳动密集型产业，技术含量相对较低。对外绿地投资结构较为单一，投资主体以国有企业为主导，民企参与度较低。在运营模式上，依赖国内供应链，本地化程度低，多以低成本劳动力输出和简单产能复制为主。这种模式虽然在一定程度上降低了投资成本，但也导致了与当地经济融合的不足，以及文化冲突和法律纠纷等风险的增加。

总体而言，中国对外绿地投资1.0阶段呈现出资源导向、区域集中、主体单一、运营模式简单以及风险意识薄弱等特点。这一阶段虽然存在诸多不足和挑战，但也为后续对外投资的发展奠定了重要基础，并积累了宝贵经验。

2.3 中国对外绿地投资2.0阶段： 对外绿地投资成为对外直接投资 的主要方式

2.3.1

对外绿地投资驱动因素：主动突围与被动防御并存



中国企业对外绿地投资热潮背后，既有制造业竞争力增强、国际合作深化及全球化市场拓展的积极驱动，也面临美欧贸易壁垒加剧、全球产业链重塑促成的本地化与近岸化趋势，以及成本上升、市场饱和等导致的产能外迁压力。双重因素交织下，中国企业正加速海外布局，寻求新的增长极与供应链韧性，以应对复杂多变的国际环境，实现更高水平的全球化发展。

✓ 主动突围

宏观层面：高水平国际合作为企业出海提供机遇

全球经济一体化的背景下，我国对外开放的步伐更加坚定。多边和双边区域经济合作的不断深化为企业“走出去”营造了良好的外部环境，提供了高水平合作与投资的机会。根据中国自由贸易区服务网，截至目前，中国已经签署的自贸协定23个，涉及30个国家/地区²。在签署的自贸区网络中，既有与澳大利亚、新西兰、韩国、瑞士和柬埔寨等国双边经贸往来的自贸协定，也有致力于多边开放的贸易网络，例如《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）。此外，中国还在积极推动加入《数字经济伙伴关系协定》（DEPA）、《全面与进步跨太平洋伙伴关系协定》（CPTPP）等多边经贸安排的工作，进一步主动对接DEPA在电子商务等相关领域，以及CPTPP在产权保护、产业补贴、环境标准、劳动保护、政府采购等领域规则和标准等，越来越紧密的国际经贸领域合作为企业出海提供了广阔空间。

此外，“一带一路”共建国家作为中国企业“走出去”的重要目标市场，正受到越来越多的关注。自2013年“一带一路”倡议提出以来，中国已经同150多个国家（地区）、30多个国际组织签署200余份共建“一带一路”合作文件³。共建“一带一路”国家人口结构年轻化、市场规模较大及营商环境不断改善，成为中国企业海外投资的热门区域。根据经济学人智库（EIU）的报告，2023年，在对中国企业具有吸引力的前20个境外投资目的地中，大部分为共建“一带一路”国家（表3）。

表 3 | 中国企业境外投资目的地吸引力排名

投资目的地	2023年排名	2013年排名	2013-2023年排名变化	是否是“一带一路”沿线国家/地区或共建国
新加坡	1	2	▲	是
印度尼西亚	2	44	▲	是
马来西亚	3	18	▲	是
中国香港	4	3	▼	否
泰国	5	35	▲	是
越南	6	41	▲	是
瑞士	7	7	—	是
阿联酋	8	11	▲	是
沙特阿拉伯	9	15	▲	是
智利	10	22	▲	是
印度	11	33	▲	是
孟加拉国	12	52	▲	是
南非	13	49	▲	是
新西兰	14	17	▲	是
俄罗斯	15	9	▼	是
卡塔尔	16	24	▲	是
埃及	17	51	▲	是
哥伦比亚	18	50	▲	是
哈萨克斯坦	19	38	▲	是
韩国	20	28	▲	是

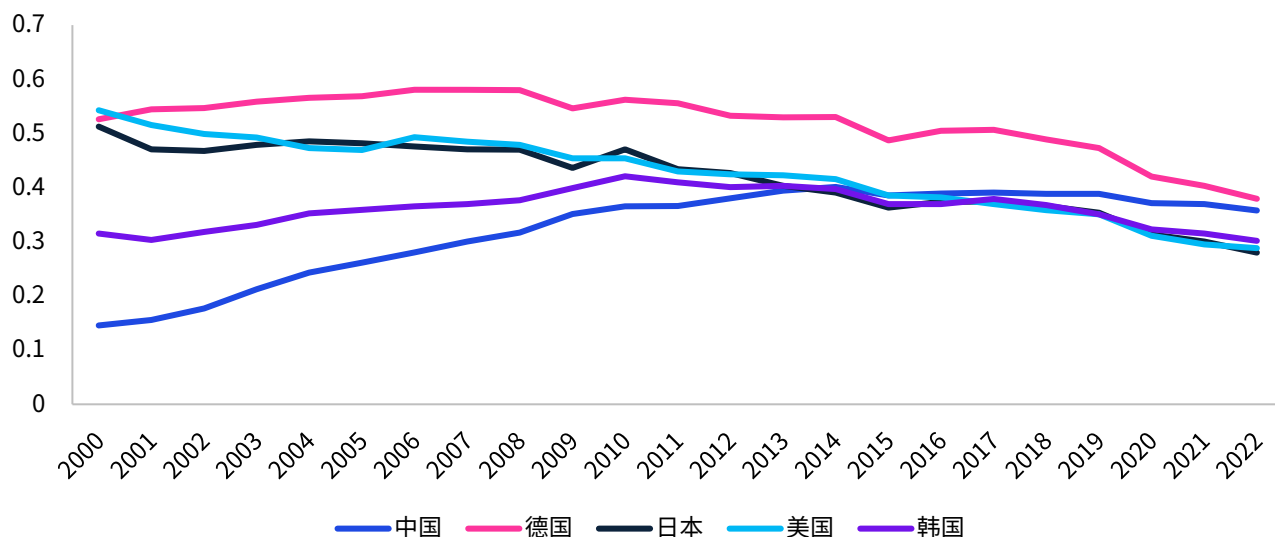
资料来源：经济学人智库，毕马威分析

²中国自由贸易区服务网，2025年8月13日，<https://fta.mofcom.gov.cn/>
³我国已与152个国家（地区）、32个国际组织签署共建“一带一路”合作文件，中国政府网，2023年8月24日，https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202308/content_6899977.htm

中观层面：制造业全球竞争力攀升驱动中国企业扬帆出海

近年来，中国制造业通过加大研发投入和技术升级，实现了从规模扩张到质量提升的转变，制造业竞争力不断提升。根据联合国数据，2022年中国制造业竞争力指数为0.36，超过美国（0.29）、日本（0.28）、韩国（0.3）这些传统的制造业强国（图7）。

图7 | 主要国家制造业竞争力指数



资料来源：联合国，毕马威分析

纵向看，我国制造业增加值不断增加。根据统计局数据，2024年，我国制造业增加值完成33.6万亿元，较2015年增长了68.2%。我国拥有41个工业大类、207个工业中类、666个工业小类，是全世界唯一拥有联合国产业分类中全部工业门类的国家，制造业总规模连续多年保持全球第一。中国制造业不仅在规模上实现了显著扩张，而且产业结构持续优化，传统产业改造升级加快，新兴产业发展迅速。

横向看，中国制造业在全球制造业版图中占据着举足轻重的地位。根据统计局数据，2000年，中国制造业增加值占全球制造业总值的比重为8.4%；2020年，这一数值达到35.4%，远超美国（11.8%）、欧元区（12.9%）和日本（5.6%）。中国制造业增加值超过美欧日等发达国家，已从“跟跑者”转变为“并跑者”甚至“领跑者”。

在全球价值链重构与数字经济浪潮的双重驱动下，中国制造业纵向的产业体系完整度与横向的市场占有率形成“双螺旋”支撑，叠加技术创新与制度开放的协同赋能，驱动企业从产品输出向技术标准输出、从单一贸易向全产业链布局的战略跨越。在全球价值链分工中，中国制造业的地位显著提升，企业能够更加高效地整合资源，优化供应链管理，提高生产效率。制造业竞争力的提升使中国企业有能力向全球提供高质量的产品，并在国际市场上树立起良好的品牌形象。未来，随着绿色制造、人工智能等新赛道的加速布局，中国制造业将在全球价值链形成更具引领性的竞争优势，推动中国制造业迈向更高层次的发展。

企业角度：通过海外绿地投资开拓市场、提升价值、整合资源

开拓国际市场，打造第二增长曲线。海外绿地投资是中国企业突破国内市场增长瓶颈、实现全球化布局的核心路径。通过在东道国新建生产基地或研发中心，企业能够直接理解当地的市场需求，贴近目标市场，从而更好地满足东道国客户多样化需求。根据中国贸促会发布的2023年《中国企业对外投资现状及意向调查报告》，超六成企业对外投资的目的是为了开拓海外市场。新兴市场成为企业海外绿地投资重点区域，2024年中国企业对东南亚、拉美、中东等地的投资显著增加。这些区域人口结构年轻、消费潜力大，但基础设施和产业链尚不完善，为中国企业海外投资提供了差异化竞争空间。

提升品牌价值，从“中国制造”到“中国品牌”跨越。绿地投资不仅是产能的跨境转移，而且能够提升品牌价值。通过在东道国建立全资或控股的实体机构，企业能够直接传递技术标准与管理理念，打破“中国制造=低端代工”的刻板印象。例如，在发达国家设立研发中心，通过专利布局和技术合作提升品牌的技术话语权；在新兴市场投资建设高标准工厂，以产品质量、高科技含量和生产透明度重塑品牌形象。此外，深度参与东道国产业生态，例如共建产业园区、培训本地技术工人等，可增强品牌的社会认同感。

整合产业链资源，从单点突破到生态协同。海外绿地投资的核心价值在于重构全球产业链协同网络。通过在东道国布局原材料加工、物流枢纽、售后服务中心等关键节点，企业能够实现上下游资源的垂直整合，降低跨国协作成本。例如，在东南亚电子产业带投资建设配套零部件工厂，可缩短核心产品的交付周期；在墨西哥布局汽车组装线，则可利用美墨加协定（USMCA）的关税优惠辐射北美市场；在非洲、南美等资源富集地区建厂，能够强化对上游资源的控制，保障供应链安全。





被动防御

贸易摩擦不断，美欧等对华贸易限制措施不断加码

当前，美欧对华贸易举措不再局限于传统的关税调整，而是扩展至技术出口管制、供应链脱钩等方面。美国采取一系列举措，试图重构全球经贸新秩序，欧盟在这一过程中，表现出更为多元的考量，在维护自身产业利益、协调盟友关系等方面寻求平衡。中国目前主要以短期的反制关税，中长期的技术攻坚和多边合作等“组合拳”应对，但长期仍面临产业链韧性考验。

从美国来看，除关税调整外，美国还对中国采取出口管制和供应链脱钩等举措。关税方面，自特朗普上台以来已通过多轮行政令将中国输美商品的普遍关税税率从34%逐级提升至145%（《中美日内瓦经贸会谈联合声明》发布后，美国取消91%的加征关税，暂停实施24%的加征关税，保留10%的加征关税），暂停涉及半导体、药品、农产品等关键领域。出口管制方面，美国一方面扩展实体清单，拟将“50%规则”引入出口管制，即母公司被制裁后，其持股50%以上的子公司自动受限，直接封堵中国企业通过海外分支规避管制的路径；另一方面则持续深化在科技领域对芯片、AI、量子计算等领域的制裁，1260H和NS-CMIC清单覆盖范围扩大至全产业链。此外，美国还向70余国以关税让步为交换条件，要求其禁止进口中国商品、阻断第三国转运、限制中国企业海外设厂，试图系统性切断中国与全球供应链的连接。

欧洲一方面跟随性公布对华制裁措施，在进口方面对中国新能源汽车加征最高35.3%反补贴关税（叠加10%基础关税），并重启价格承诺谈判以限制中国新能源产业竞争力，在出口方面拟效仿美国对半导体制造设备、高端机械零部件实施出口许可制度，防范技术流向中国。另一方面欧洲也需要应对美国的贸易施压。欧洲在处理对华贸易关系时，会综合考量自身经济利益、中美关系及国际贸易环境等因素，确定对华贸易立场。在此背景下，中国企业的海外绿地投资是一种积极应对国际贸易环境变化的战略选择。通过在海外建立生产和供应链基地，加强本地化属性，不仅有助于企业绕过贸易壁垒，分散供应链风险，还能开拓新市场，获取当地优质资源，优化全球战略布局。

全球产业链和供应链重构推动企业本地化、近岸化布局

全球产业链和供应链重构背景下，企业进行本地化和近岸化布局，构建弹性、多元的全球供应链网络，已成为应对地缘政治风险、成本波动及技术变革的核心策略。

推动企业本地化与近岸化存在多层次的核心动因，一是地缘政治与贸易保护主义，例如美国通过《芯片与科学法案》等政策推动“友岸外包”，要求企业将供应链转移至盟友国家，并通过关税手段倒逼制造业回流或近岸布局。欧盟、日本等也通过类似法案强化本土供应链安全，其中欧盟颁布《关键原材料法案》，日本推出《经济安全保障推进法》，促使企业缩短供应链距离。二是供应链安全与韧性需求。疫情暴露了全球长供应链的脆弱性，企业从“效率优先”转向“安全优先”。目前不少中国企业采用“中国+1”甚至是“中国+N”的分散产能模式，例如将标准化生产转移至东盟邻国，但保留中国设计能力以平衡成本与风险。

成本压力、市场饱和等因素驱动产能外迁

中国制造业产能外迁是多种因素共同作用的结果，其中成本压力和国内市场竞争的加剧也是主要因素。

在成本方面，企业需要面对双重压力。第一是劳动力成本上升。中国制造业工人月均工资从90年代的55美元增至2023年的1,200美元，远超东南亚和拉美等新兴经济体。其中如纺织和家具等劳动密集型行业受冲击最大，企业为维持利润选择外迁至低成本地区。第二是能源和资源成本。以电价为例，中国的工业电价在平时段约为0.1美元/度，高于东南亚国家中印尼的0.03美元/度和缅甸的0.07美元/度。而有些发达经济体如美国，虽然劳动力成本高昂，但是由于自然资源丰富，工业电价、天然气和棉花等原材料价格和中国相比更具优势，例如美国南卡罗莱纳州的工业电价仅0.05美元/度，为中国的一半⁴。

此外，随着宏观经济环境的变化，企业所面对的国内市场竞争也变得更加激烈。一方面企业通过降价争夺市场份额，但产品附加值低、同质化严重，利润空间被挤压至极限。低价竞争策略虽然有助于扩大市场占有率，却也抑制了技术创新和品牌建设。另一方面部分行业面临国内需求饱和以及传统外需疲软的双重压力，也迫使企业将眼光转向新兴市场。

总的来说，产能外迁到海外建厂，既是市场规律作用的结果，也是中国制造业转型升级的必经阶段。关键在于平衡外迁节奏与本土产业链安全，通过结构性改革和技术创新实现从“成本优势”向“创新驱动”的跨越。

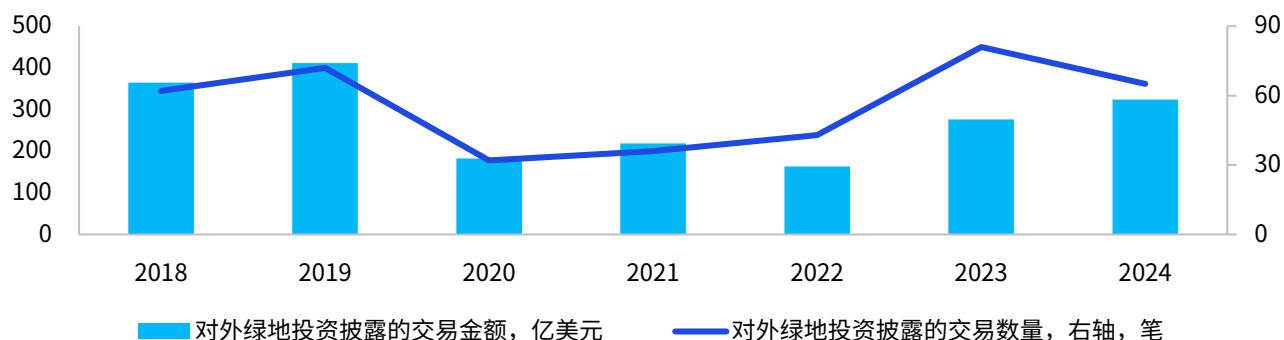
2.3.2

对外绿地投资回暖，跨境并购萎缩



受疫情等因素影响，2020—2022年中国对外绿地投资出现大幅下跌，对外投资规模缩水超一半。疫情结束后，中国企业加速出海步伐，对外绿地投资迎来复苏。2023年和2024年中国对外绿地投资金额均在250亿美元以上，2023年交易数量已超过疫情前（2019年）水平，达到81笔。2024年中国对外绿地投资规模延续上年的扩张趋势，投资总额达到323.7亿美元，同比上升17.2%（图8）。其中，对欧洲地区的投资升温成为驱动整体上升的主要因素。具体而言，2023年中国对欧洲绿地投资额为65.1亿美元；2024年中国对欧洲绿地投资规模则增至104.7亿美元，增速高达60.8%，投资主要集中在动力电池和可再生能源领域，如宁德时代在匈牙利投资37.8亿美元建设电池工厂。

图8 | 2018-2024年中国对外绿地投资情况，亿美元，笔

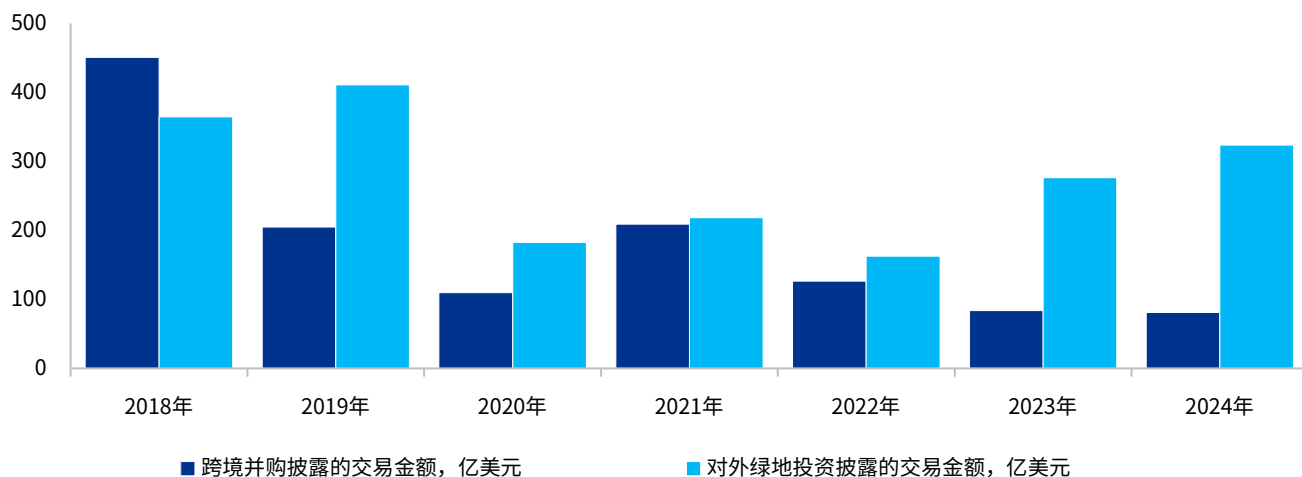


资料来源：根据公开资料整理，毕马威分析
注：投资主体统计中国大陆企业，投资目的地不包括港澳台地区。

⁴ 部分制造业企业成本承压外迁突围 哪些政策可借鉴？人民网，2016年07月14日，http://finance.people.com.cn/n1/2016/0714/c1004-28552309.html?app_lang=en-US

近几年，全球价值链重构的挑战、国际规则博弈的压力与中国产业链升级的需求形成共振，推动企业选择绿地投资这一既能规避政策风险、又能实现技术溢出的出海方式，对外绿地投资成为中国企业“走出去”的主要形式。中国对外绿地投资规模自2021年起回升，2024年达到跨境并购的4.0倍，是对外直接投资的主要方式（图9）。与对外绿地投资走势不同，受到国内外对跨境并购交易监管审查趋严等因素影响，中国跨境并购规模下降，2024年跨境并购金额为81.0亿美元，仅为2018年的18%。

图9 | 2018-2024年中国对外绿地投资和跨境并购规模，亿美元



资料来源：Refinitiv，根据公开资料整理，毕马威分析

注：跨境并购数据来自Refinitiv，数据下载于2025年8月14日。统计数据包括交易状态为“完成”和“待完成”的交易，部分交易未披露金额，目的地不包含中国香港地区。

2.3.3

对外绿地投资主要区域为东南亚、欧洲和中东等，对共建“一带一路”国家绿地投资占比升至85%



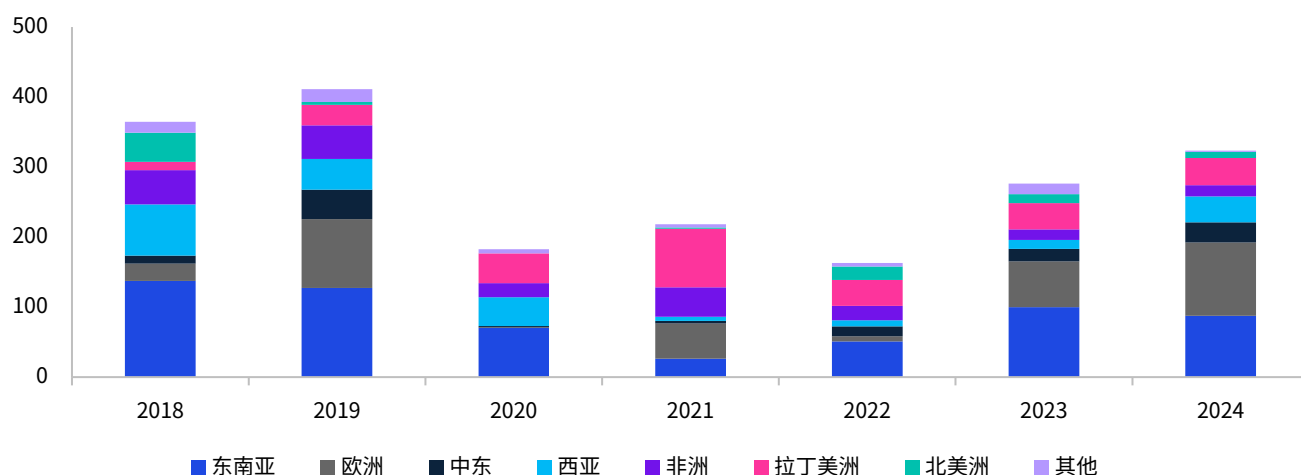
在对外绿地投资2.0阶段，东南亚、欧洲、拉丁美洲等是中国企业对外绿地投资的主要区域。东南亚产业配套能力持续完善，劳动力资源丰富且技能熟练、不断扩大的中产阶级消费群体所驱动的市场需求增长，以及得天独厚的地理位置优势，成为中国企业对外绿地投资的首选地。特别是随着RCEP协定的深入实施，区域内贸易壁垒的降低进一步促进了电子、新能源等产业链的深度整合与协同发展，吸引众多行业领军企业在此设立生产基地与研发中心。

在欧洲绿色新政的政策推动下，汽车制造、新能源转型带动中国在欧洲的绿地投资。在过去一年里，新能源汽车、电池及相关供应链企业以及新能源企业纷纷在英国和欧盟尤其是中东欧国家设厂，满足当地消费市场需求。

中国对拉美的绿地投资呈现战略性布局特征，聚焦能源、矿产资源及交通三大领域。拉美地区矿产资源禀赋突出，拥有全球最大的锂资源储备，与中国新能源产业链对锂等关键矿产的需求形成互补，促使中国企业在智利、秘鲁等资源富集区建厂。同时，拉美人口基数大、消费需求持续升级，例如巴西新能源汽车市场增速较快，驱动中国车企通过绿地投资设立本地化生产基地以辐射整个拉美市场。

值得关注的是，近两年中国对中东的绿地投资显著增长。沙特阿拉伯、阿联酋等中东国家推动经济多元化转型，营商环境不断优化，叠加中东能源转型需求与中国新能源发展契合，共同推动中国企业在中东布局。2024年，中国对中东绿地投资规模接近30亿美元，同比增长64%（图10）。

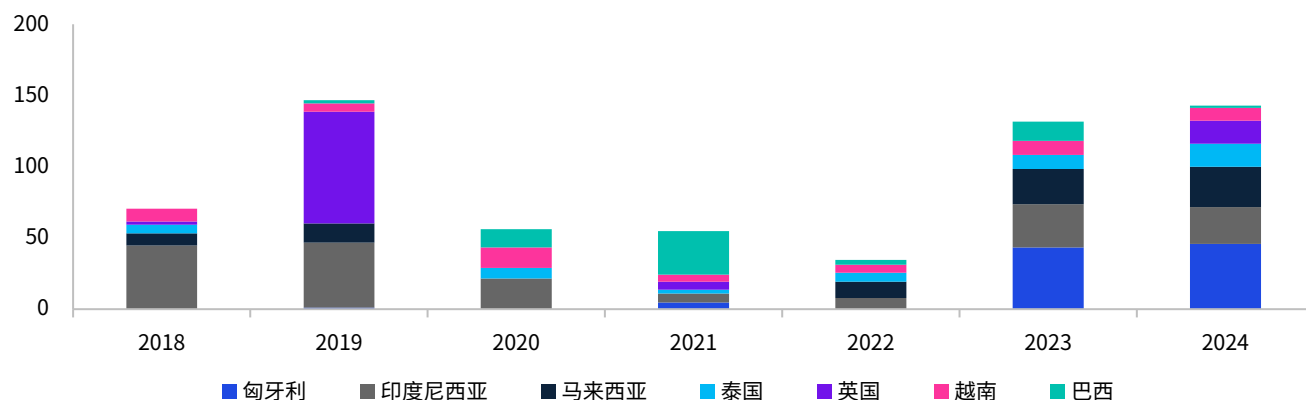
图 10 | 2018-2024年中国对外绿地投资区域分布，亿美元



资料来源：根据公开资料整理，毕马威分析

从绿地投资国别来看，印度尼西亚、马来西亚、英国和匈牙利是过去几年来中国对外绿地投资的主要国家。印度尼西亚凭借全球最大镍储量和显著的成本优势，成为中国新能源产业链布局的重要区域。同时，印度尼西亚和马来西亚的能源转型政策（印度尼西亚计划2030年实现可再生能源占比44%、马来西亚计划2050年实现净零排放），与RCEP框架下的关税减免机制形成叠加效应，吸引中国企业在东南亚构建光伏组件生产基地。另外，美国对中国光伏产品征收301关税，以及在2024年6月之前对马来西亚等东南亚国家豁免关税，吸引中国新能源企业在东南亚设厂，以此为门户再出口美国。欧洲方面，匈牙利正成为中国企业出海欧洲的桥头堡。2024年，匈牙利是中国对外绿地投资金额最大的国家，占同期中国对外绿地投资总额的14.2%（图11）。匈牙利处于欧洲战略枢纽区位，使中国企业能够快速响应来自欧洲、中东和非洲地区庞大的市场需求，降低物流成本。此外，匈牙利悠久的汽车制造产业历史、良好的产业配套、周边地区丰富的原材料以及政府提供的投资优惠政策等优势获得中国汽车及动力电池企业的青睐。

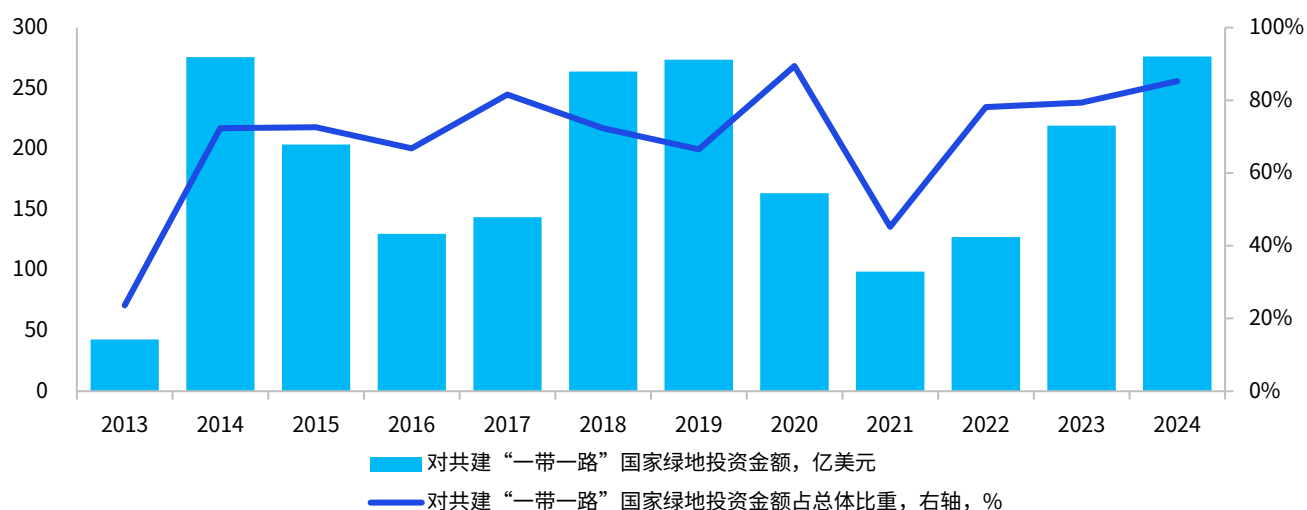
图 11 | 2018-2024年中国对外绿地投资主要国家分布，亿美元



资料来源：根据公开资料整理，毕马威分析

中国对共建“一带一路”国家绿地投资金额呈现增长态势。2013—2024年，中国在共建“一带一路”国家绿地投资合计超2,200亿美元，占同期对外绿地投资累计金额的85.3%。这11年间，中国企业对共建“一带一路”国家的绿地投资规模由2013年的42.6亿美元提升至2024年的276.0亿美元，年均复合增长率达到18.5%（图12）。匈牙利、印度尼西亚、马来西亚和哈萨克斯坦等国是中国对共建“一带一路”国家绿地投资的主要国家，2024年吸引中国企业投资均超过20亿美元。

图 12 | 2013-2024年中国对共建“一带一路”国家绿地投资规模及占比，亿美元，%



资料来源：根据公开资料整理，毕马威分析



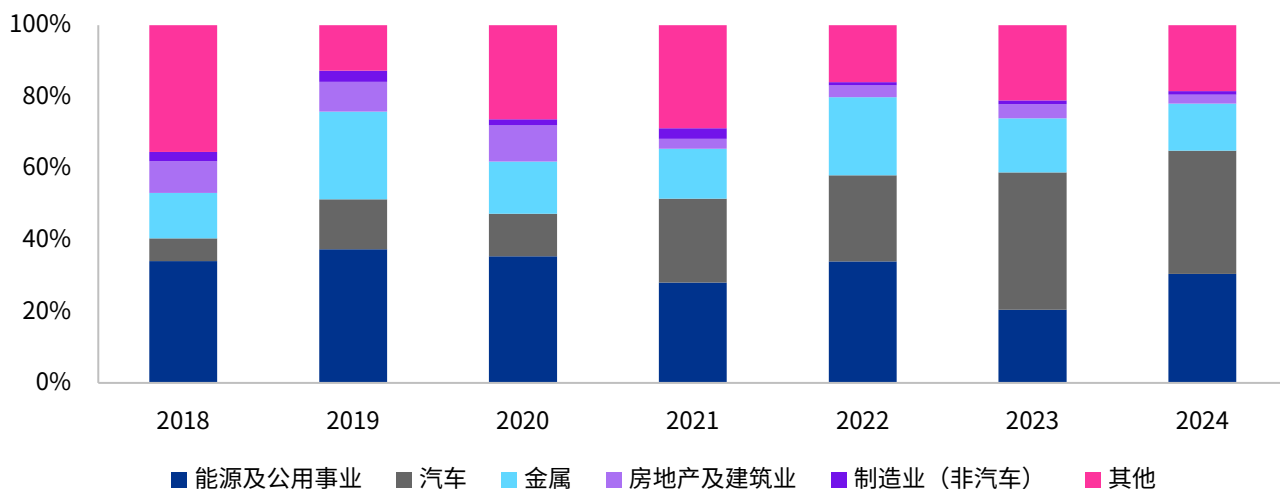
2.3.4

对外绿地投资主要分布在汽车、能源、金属矿产等行业



从近几年绿地投资分布的行业看，绿地投资重心由能源及公共事业、制造业（非汽车）和房地产及建筑业，逐渐转移至汽车以及以锂、钴、镍为代表被用于清洁能源生产的关键金属矿产等行业。当前环境下，中资企业持续推进数智化、绿色化“两化”转型，尤其青睐新能源汽车产业链投资。2024年汽车行业对外绿地投资规模为111.7亿美元，占整体投资比重为34.5%。值得一提的是，新能源汽车上下游企业通过加强汽车产业的本地化生产，可有效地规避贸易壁垒和反倾销调查、缩短供应链并实现成本的最优化（图13）。

图 13 | 2018-2024年中国对外绿地投资规模主要行业分布，%



资料来源：根据公开资料整理，毕马威分析

2.3.5

民营企业主导2024年前十大对外绿地投资



从绿地投资行业分布来看，我国对外投资的产业结构从传统的制造业向高科技、低耗能等高附加值领域转型，尤其是在数字经济、绿色投资和创新等领域的投资逐渐成为新的增长点，对高科技领域等新兴产业的关注度、投入度越来越高。据不完全统计，2024年中国企业对外绿地投资规模前十大投资中，欧洲4笔，东南亚3笔，西亚、非洲和拉丁美洲各1笔（表4）。在前十大对外绿地投资中，民营企业投资数量为6笔，投资金额占比超过五成。无论是在投资数量上，还是在投资金额上，民营企业均已超过国有企业，成为前十大对外绿地投资的主体。随着民营企业在新兴领域供应链和技术方面不断深耕，民营企业有望进一步成为中国企业对外绿地投资的主力军。前十大对外绿地投资主要集中在动力电池与汽车制造、金属矿产及可再生能源领域等领域，宁德时代、亿纬锂能等企业通过海外设厂的方式布局匈牙利，形成上下游产业链集聚效应。国内企业在匈牙利布局可以充分利用当地汽车及零部件生产资源和政策优势，降低生产和物流成本，一定程度上减轻关税壁垒压力。与此同时，上下游产业链集聚有助于中国企业在当地形成协同效应，提升整个产业链在地区内的竞争力和可持续发展能力。

表 4 | 2024年中国企业对外绿地投资规模前十大案例

序号	投资者	企业性质	时间	投资金额 (亿美元)	目的地	行业
1	宁德时代	民营企业	2024年7月	37.8	匈牙利	动力电池
2	中海油	国有企业	2024年6月	31.8	圭亚那	原油能源
3	中国石化	国有企业	2024年6月	23.0	哈萨克斯坦	化学品
4	华友钴业	民营企业	2024年4月	20.4	印尼	动力电池原材料
5	新武安钢铁	民营企业	2024年1月	19.1	马来西亚	金属矿产
6	国投电力	国有企业	2024年3月	16.1	英国	可再生能源
7	中国宝武	国有企业	2024年2月	12.4	几内亚	金属矿产
8	吉利集团	民营企业	2024年4月	10.3	斯洛伐克	电动汽车制造
9	万国数据	民营企业	2024年11月	8.3	泰国	数字基建
10	亿纬锂能	民营企业	2024年4月	8.1	匈牙利	动力电池及其原材料

资料来源：根据公开资料整理，毕马威分析

2.4 中国对外绿地投资3.0阶段： 本土化深入发展

展望中国对外绿地投资3.0阶段，企业向着供应链产业链整合、投资领域多元化、经营活动本土化和ESG合规管理的更高层次迈进，对外绿地投资将持续领航中国对外直接投资。

2.4.1

趋势一：对外绿地投资注重供应链多点布局，从“中国+1”转向“中国+N”



当前全球贸易环境正经历深刻变革，特朗普政府推行的“对等关税”政策，通过基准税率与国别差异化税率的叠加，显著加剧了全球贸易环境的复杂性。特朗普关税政策引发的连锁反应表明，单一国家或区域的供应链节点可能因政策突变而陷入瘫痪，区域性产能聚集的非对称风险在贸易冲突中暴露无遗。以光伏产业为例，企业集中布局东南亚以规避对美直接出口限制，却因美国针对该地区的关税制裁陷入被动，凸显单一备份基地的脆弱性。

贸易保护主义的蔓延不仅打破了现有国际贸易秩序，更迫使企业重新评估投资逻辑和调整投资流向。供应链安全成为企业全球布局的底层逻辑，中国企业的供应链布局从传统的效率优先转向安全与韧性。在中国企业海外市场布局尚待完善之际，企业应紧抓此机遇期，从产业链与供应链的全局视角重新规划全球化布局。在保留国内核心产能的基础上，构建覆盖不同关税区、贸易协定框架和地缘板块的多元备份体系，从“中国+1”转向“中国+N”，分散供应链集中的风险。例如，墨西哥生产基地可同时承接北美市场需求与“近岸外包”政策红利；而东盟则兼具东南亚本地市场辐射与转口贸易功能，在RCEP框架下的东盟投资可结合区域产业链协同效应，通过技术转移提升本地供应商能力。

2.4.2

趋势二：对外绿地投资结构更加多元化，逐步转向数字经济、绿色能源和高端制造等



根据中国科学技术发展战略研究院统计，2023年中国国家创新指数综合排名世界第10位，较上期提升3位⁵。中国创新能力的增强推动中国企业对外绿地投资从传统的劳动密集型行业向人工智能、绿色能源和高端制造等高技术和创新领域转变。

全球数字化转型催生了很多新行业、新需求，这为中国数字经济相关企业出海输出技术和拓展商业带来了新机遇。一批中国企业正以创新模式开拓海外市场，加速全球布局。以5G基站、数据中心为代表的数字基建仍是重要切入点，但投资重心向AI应用解决方案延伸。通过在东道国建立本地化算法训练中心，企业能够将中国成熟的智慧城市、工业互联网等场景经验与当地数据资源结合，形成可复制的数字化转型模型。这种“技术+场景”的双轮驱动模式，既规避了单纯技术输出的合规风险，又创造了可持续的服务溢价空间。

尽管目前绿色能源发展低于预期，但是全球向绿色能源转型的目标不会改变。在中国实现“双碳”目标的背景下，中国具有新能源的全产业链的优势、先进的创新链和多元的应用场景，为全球能源转型提供了借鉴。如今，中国新能源企业已不再仅依靠成本优势与竞争对手抗衡，而是具备了输出技术的实力。

目前，中国企业在海外投资建厂主要集中在中低端制造业和高端制造业的加工组装环节，纺织、服装等中低端制造业的加工环节及电子信息和汽车制造等高端制造业的下游装配组装环节，主要迁入越南、印度、马来西亚等新兴经济体。未来随着中国制造业的高质量发展，企业在海外投资重点将向精密仪器、工业机器人等高端制造业的核心环节发展。



⁵ 中国创新能力综合排名上升至第10位，国家自然科学基金委员会，2023年11月24日，<https://www.nsf.gov.cn/csc/20340/20289/66474/index.html>

2.4.3

趋势三：绿地投资落地后，经营活动本土化不断深化、产业链逐渐延伸



中国企业在东道国的绿地投资活动，正逐步展现出本地化深耕与产业链延伸的趋势。本地化运营，作为中国企业海外拓展的“软实力”，其重要性日益凸显。企业不再仅仅满足于产品、渠道、营销和物流等显性层面的本土化，同时还更加注重财税、内控、数字化及数据安全等隐性层面的本土化体系建设。这种深度本土化的策略，不仅有助于企业更好地融入东道国市场，降低运营成本，还能有效提升企业的合规性、竞争力和品牌形象。

与此同时，中国企业在东道国的产业链布局也在悄然发生变化。企业不再局限于单一的投资项目或生产环节，而是积极向上下游产业链延伸，实现产业链的垂直整合。这种整合趋势，不仅体现在对原材料、零部件、生产制造等环节的掌控上，更体现在对研发、设计、营销、售后等全产业链环节的布局上。链主型龙头企业更是发挥引领作用，组织上下游配套企业共同出海，建立涵盖“研发—生产—服务”的产业链创新出海联合体，实现从“单点出海”向“全链共赢”的升级。

通过深度本地化和产业链垂直整合，中国企业得以将产业和供应链渗透到主要国家目标市场，构建起包括研发、设计、生产、营销、物流、售后等在内的全方位在地产业体系。这不仅提升了企业的本土化经营能力，更好满足当地客户需求，还为其在全球业务中争取更多份额，增强国际竞争力。未来，随着中国企业出海步伐的不断加快，这种本地化深化与产业链延伸的趋势将会更加明显，为中国和东道国双方带来更多的合作机遇和共赢发展。

2.4.4

趋势四：共建“一带一路”国家仍将是中国对外绿地投资的核心方向



共建“一带一路”国家作为中国对外绿地投资的核心方向，具有得天独厚的优势和广阔的发展前景。从地理分布来看，共建“一带一路”国家，特别是东盟、东欧和中亚等地区，始终是中国对外绿地投资的主要区域。这些地区与中国在政治、经济和文化等方面有着密切的联系和合作基础。随着“一带一路”倡议进入第二个十年，中国与这些国家的经贸往来将更加频繁，合作领域将不断得到拓展，这为企业的绿地投资提供了更多的机遇和更广阔的空间。

从市场需求来看，共建“一带一路”国家的人口结构年轻，消费潜力巨大。这些国家正处于经济快速发展阶段，基础设施建设和产业升级需求迫切，为中国企业的绿地投资提供了巨大的市场需求。随着中国与共建“一带一路”国家合作的不断深入，中国企业在这些国家的市场份额有望进一步提升。

2.4.5

趋势五：对外绿地投资方式从自建工厂向与当地企业合资、技术授权等模式融合



在当前全球投资环境下，中国对外绿地投资的方式正经历着深刻的变革。美欧等日益严格的投资审查，例如欧盟的《外国直接投资审查条例》及美国外国投资委员会（CFIUS）对外国投资者强化监管，这些审查机制不仅提高了投资门槛，还增加了中国企业海外建厂的不确定性和风险，令传统的自建工厂模式遭遇了前所未有的挑战。

在此背景下，中国企业开始积极探索与当地企业合资、技术授权等更为灵活多样的投资模式。与当地企业合作，不仅可以借助其本土优势，更好地融入当地市场，还能实现资源互补和优势共享，有效分担经营风险，提升项目的可持续性和成功率。技术授权模式则通过知识产权的转让或许可，实现技术输出的同时，避免了直接投资的复杂性和敏感性，为企业在海外市场开拓了新的增长点。展望未来，随着全球投资环境的变化和国际关系的不断调整，与东道国企业合资和技术授权等模式有望成为中国企业在海外投资经营的主要方式。

2.4.6

趋势六：中国企业在开展对外绿地投资时，ESG逐渐从“选择题”变为“必答题”



随着气候议题升温、公众社会责任意识增强及全球供应链ESG管理标准趋严，ESG议题日益受到各界广泛关注，是中国企业在海外市场投资运营必须积极应对的关键因素。从外部看，一方面，监管机构加强对企业ESG信息披露的监管。国际可持续准则理事会（ISSB）发布的《IFRS S1：可持续相关财务信息披露一般要求》和《IFRS S2：气候相关披露》，欧盟发布的《企业可持续发展报告指令》（CSRD）和《企业可持续发展尽职调查指令》（CSDDD），以及美国证券交易委员会（SEC）要求上市公司以及部分非上市公司增加其ESG表现的披露，推动ESG披露向法律义务转变。另一方面，投资者与消费者的偏好变化正在对市场产生深刻影响。在资本市场，ESG评级已成为投资决策的关键考量因素，主权财富基金及机构投资者利用负面筛选策略，排除ESG表现不佳的企业，这一做法也直接关系到企业的融资渠道畅通度及融资成本。同时，消费领域也显现出对ESG表现优秀的企业的偏好，随着可持续消费观念的普及，消费者更愿意为ESG表现突出的品牌支付溢价。

从内部看，ESG合规已成为推动企业可持续发展的关键要素。ESG合规是企业实现可持续发展的基石，企业通过建立环境保护和员工权益保护机制、有效的社区沟通机制等，预防因环境诉讼、劳工纠纷等引发的经营中断风险。ESG合规还能带来价值链的增值效应，通过零碳工厂认证等国际认可的可持续标准，企业能够获取国际客户的绿色订单。中国企业在海外建厂时，ESG合规的重要性不仅体现在满足外部要求，更是企业自身发展的内在需求。ESG治理体系正深刻影响中国企业海外投资的战略决策与运营逻辑，企业把ESG融入海外运营的每个阶段，不仅是风险防控的必然选择，更是从被动合规向主动创造价值的转变。当ESG治理深度融入海外运营体系，企业方能在全球产业新秩序中建立持久竞争力。

03

对外绿地投资关键环节的挑战、应对及案例

中国企业对外绿地投资的过程并非一帆风顺，无论是在绿地投资前期准备阶段，如投资选址、申请补贴、设立企业和环境保护等环节，还是在本土化运营阶段，如财税筹划、内控体系搭建和数字化运营等环节，都面临一系列挑战。毕马威作为专业服务机构，凭借在企业海外绿地投资全生命周期内积累的丰富经验与专业知识，成为众多企业扬帆出海、踏浪前行的坚实后盾。

3.1 对外绿地投资前期筹备

3.1.1

投资选址



中国企业在首次进入海外市场时，选址的重要性不言而喻。合适的建厂位置不仅可以保证企业进入市场和开展运营的效率，还直接对企业的品牌宣传、成本控制和长期可持续发展形成正面促进作用。但是，企业海外选址需要综合考虑多种因素，面临合规、平衡成本和资源整合等一系列挑战。

面临挑战



如何确定行政中心、生产场地或仓库的最佳位置。在海外选址中，企业需巧妙规划，以确保行政中心的决策高效、生产场地的运营顺畅与仓库的物流配给之间达到平衡，从而构建起一个协同高效、成本最优的整体现布局。

如何构建与关键供应商和主要客户的高效物流网络。在海外建厂选址的决策过程中，如何权衡并优化与供应商及客户之间的地理距离，确保既能够紧密连接供应商资源，又能够快速响应客户需求，是企业亟需解决的一大挑战。

跨部门成本论证分散化导致选址的隐性成本低估。传统成本评估由销售、生产、财务等部门分别完成，各部门视角单一，难以全面覆盖各方面成本。销售部门选址更聚焦市场潜力、渠道等影响目标市场开拓与销售效率的要素；生产部门可能更关注东道国劳动力成本；财务部门聚焦汇率风险，但忽略基础设施不足带来的隐性支出。

如何对当地市场进行实地调研和风险评估。在建设阶段之前，由于尚未有足够人员实地参与调研或在当地考察的时间有限，投资者可能难以对当地市场进行充分的风险评估，这将增加后期项目执行过程中的潜在风险。

应对举措



1. 重视项目选址全生命周期

企业海外项目选址并非一蹴而就，而是包括从初步规划到最终实施的完整生命周期。选址生命周期通常包括五个阶段：位置识别与初选，选址分析与实地考察，备选地点深入分析，财务和运营分析、商业优惠协助，最终选址（图14）。首先，根据目标市场劳动力可用性、劳动力成本、主要市场等关键地点考虑因素，起草备选地址清单。其次，对备选地址进行市场调研与实地考察，推荐候选地址。第三，对候选地址劳动力市场进行考察，评估目标市场税收优惠的可行性。第四，分析财务和运营成本，预估潜在的商业优惠。最后，在确定最终地点后，审阅投资项目协议，确保项目能够顺利进行。

图 14 | 企业海外项目选址生命周期

阶段1	阶段2	阶段3	阶段4	阶段5
				
位置识别与初选	选址分析与实地考察	备选地点深入分析	财务和运营分析及商业优惠协助	最终选址
• 项目启动 计划、协调和全面执行启动和项目计划会议 • 位置初选 根据目标劳动力可用性、劳动力成本、主要市场、主要人口统计和其他关键地点考虑因素，完成地点的比较分析，起草备选地址清单	• 备选地址案头分析 对备选清单地址进行详细评估，进行案头分析，并与相关人员一起进入虚拟站点参观，以分析候选地址、推荐入围地址 • 地点参观 与主要团队成员一起计划、协调和进行现场参观 • 前期建设考察 市场调研、对建设成本进行分析 • 首选地点推荐 准备可执行的报告，根据税收优惠和推荐项目候选地点	• 劳动力市场考察 分析人力资源招聘要求，并将区域人才可用性、潜在的培训要求进行比较，结合人才输入和招聘流程的需求 • 税收优惠的可行性 评估联邦、州和地方针对拟议投资项目可以申请的税收优惠	• 财务与运营分析 完成成本评估，即关键的一次性和正在进行的项目成本，包括深入的税收和激励分析，劳动力，公用事业和其他运营成本 • 商业优惠支持 预估潜在的商业优惠；结合公司目标制定谈判策略，以提高公司的整体优惠力度	• 投资项目协议审阅协助 审阅国家层面、社区层面和公司之间需要签署的项目协议文件，概述承诺和绩效要求以及公用事业服务信函等支持文件 • 项目公告支持 提供项目公告支持服务，将项目推向市场

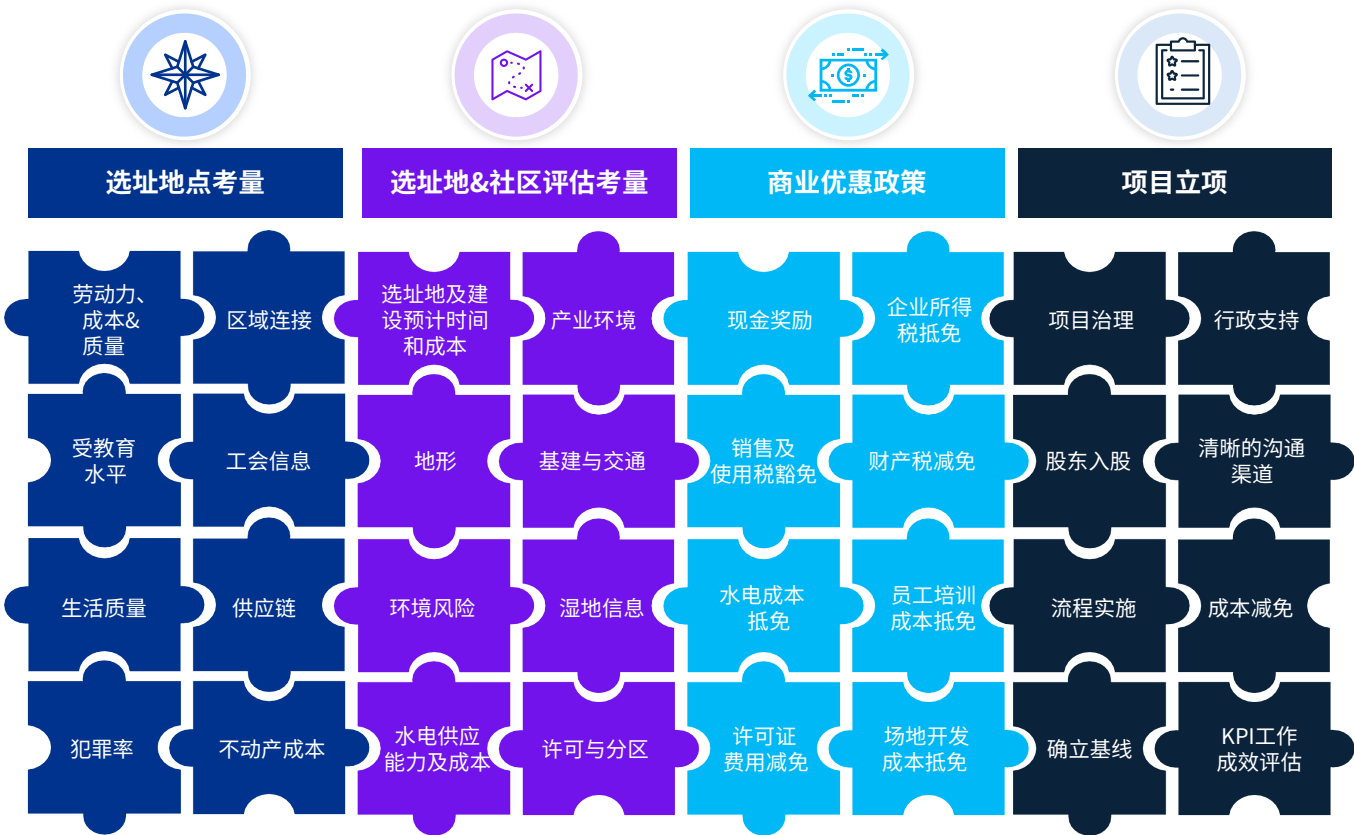
资料来源：毕马威分析

2.综合考虑选址过程中多方面因素

在海外绿地投资选址时需要考虑当地劳动力资源、基础设施、产业链供应链、优惠政策等各方面因素（图15），例如：

- 劳动力资源：**企业应综合考量当地劳动力的数量是否充足、质量是否符合标准、受教育水平是否满足需求以及成本是否合理等，确保所选地点劳动力资源充足、素质高、成本可控，为项目顺利运营提供有力保障。
- 基础设施：**企业需要考察交通、通信、水电供应等基础设施的完善程度。
- 产业链供应链：**企业需要评估当地是否有完善的产业链和供应链，以便于原材料的采购、产品的生产和配送。
- 优惠政策：**企业需要深入了解现金奖励、企业所得税抵免、财产税减免等优惠政策，以降低投资成本，提高项目的盈利能力。

图 15 | 选址过程中需要综合考虑多方面因素



资料来源：毕马威分析

3.深入分析项目选址过程

选址过程的深入分析阶段，是对前述各项因素进行细致评估和比较的过程。在选址项目实施过程中，可以将选址过程比喻成一个漏斗，从冗长的备选地址清单中识别出最满足项目整体需求的设厂地址（图16）。在这一过程中，企业应特别关注市场、供应链和人才等对项目具有关键性影响的因素，同时，还需要考虑项目的长期发展战略和可持续性，确保选址决策能够与企业整体战略相契合。

图 16 | 选址过程的深入分析



资料来源：毕马威分析

3.1.2

申请补贴



在海外绿地投资项目中，成功申请当地补贴能够帮助投资者降低成本，提升项目的可行性和竞争力。以美国为例，商业优惠（投资补贴）通常可占到项目总成本的10%至30%，但这些投资补贴政策在美国各地有所不同。海外不同国家对绿地投资项目的补贴纷繁复杂，如何在众多的优惠中申请到适合自身投资项目的补贴对企业非常重要，对海外市场不熟悉的企业在补贴申请上面临诸多挑战。

面临挑战



如何进行投资项目经济可行性分析。中国企业在海外进行绿地投资时，经济可行性往往需要考虑国家或地方政府提供的政策支持和财政补贴。因此，如何有效获取并利用这些支持，成为投资者需要考虑的重要问题。

如何甄别补贴项目并加以利用。面对东道国纷繁复杂的补贴项目，投资者需要获得清晰、全面的信息，以便初步识别哪些补贴项目适用于自身的投资项目，并据此设计更为精准的投资方案。

怎样确保补贴合规性与时效性。补贴申请不仅要求对项目内容描述详实、申请理由令人信服，还必须严格遵守相关的申请流程和时间节点，确保申请的合规性和有效性。

如何对补贴使用进行合规管理。企业一旦获得补贴，其使用必须严格遵守资助协议的附加规定，确保资金用于指定用途，避免违规使用带来的法律风险。

应对举措



全面识别与评估补贴项目。投资者可以结合经济、税务、法律等多维度，对东道国的补贴项目进行全面梳理和评估，制定补贴项目清单。

与政府紧密沟通与合作。投资者可以寻求专业机构的帮助，借助他们丰富的政府关系资源，与政府当局建立有效沟通渠道，确保补贴申请的顺利推进。同时，与法律及援助专家合作，共同制定最优资金组合方案。

准备申请文件并协调申请流程。准备包括申请书、项目概况、说明书、资金缺口分析等在内的全套申请文件，并协调整个申请流程，确保申请的高效、准确提交。

使用先进的数字化工具对补贴资金进行合规管理。为确保补贴使用的合规性和可追溯性，从补贴的申请到使用，提供专业的文件记录服务和一套完整的运营资金管理流程，确保资金的高效、安全运用。



以在美国绿地投资建厂申请补贴为例

美国对绿地投资的激励政策因区域而异。大平原、西部和西南部等地区对企业投资通常不提供各种商业激励措施，其中，大平原地区可能会提供税收抵免。中西部各州对企业投资通常提供适度的经济发展支持和商业激励政策，但对于平均规模的项目，现金支持力度有限。东南部对企业提供了具有成本竞争力的商业法规和强有力的激励支持，因此成为对制造业最具吸引力的市场（图17）。

图 17 | 美国不同区域的投资激励政策程度



资料来源：毕马威分析

美国州政府层面提供了税收抵免、现金补助、培训协助等激励政策，特别是亚利桑那州对企业提供了现金补助、财产税减免、成本规避效益等不同的激励措施，提高企业的盈利能力（图18）。

图 18 | 美国州政府对投资提供的激励政策

方案	方案类型	描述	预计收益范围	高于/低于 平均线	获得的可能性
优质工作 税收抵免	税收 抵免	为创造的新工作岗位提供不可退还的收入或溢价税务抵免。信贷金额高达9,000美元，每一份新质量的净工作为期三年（每年3,000美元，每年申请就业）。该计划是法定的，但需要在创造就业机会之前预先批准。大都市地区需要在不动产、个人财产和租金方面的最低资本投资为500万美元，并在运营的第一年内创造25个就业机会，才能有资格参加该计划。新职位必须达到县工资门槛，并提供支付员工健康保险费用的65%。	15.3万 至45.9 万美元	低于	✔
亚利桑那 州竞争	现金 补助	根据资金情况，为在该州创造就业机会和进行重大投资的公司提供高度可自由支配的现金补助。该计划通常用于重大项目。	0-10万 美元	高于	✗
亚利桑那 州就业培 训计划	培训 协助	符合条件的公司可以获得可报销的补助金，以抵消与创造就业机会相关的定制培训计划费用。奖励金额可能高达合格培训费用的75%。	5.1万至 25.5万 美元	高于	✔
合格贷款 税收抵免	税收 抵免	为符合条件的制造公司、研发公司或总部提供可退还的所得税抵免。奖励金额将等于以下两者中的较小者：资本投资的10%，工厂每个新工作岗位20,000美元；或每个纳税年度30,000,000美元。要符合资格，公司必须投资至少25万美元，并将至少80%的财产和工资用于符合资格的活动，并且必须满足工资要求。申请优质工作抵免的纳税人不得根据合格贷款计划对同一员工申请税收抵免。	待定	低于	✗
地方激励 措施	不同 种类	亚利桑那州的地方政府可能会提供各种激励措施，包括： • 现金补助 • 财产税减免 • 成本规避效益	待定	待定	!



很有可能获得



可能获得



难以获得

资料来源：毕马威分析

案例

毕马威协助一家中国电池组件企业在美国的工厂选址

项目背景

中国一家专注于电池制造的企业，正着手在美国建立其首家生产基地，目光聚焦在美国的东南部与中西部地区。鉴于项目规模庞大，涉及约10亿美元的投资及逾1,000个工作岗位的创造，该企业在位置分析、选址决策及优惠政策咨询方面亟须专业支持。

项目方案

毕马威作为专业服务机构，协助该企业推进这一关键进程。首先，毕马威团队深入印第安纳州、肯塔基州、密歇根州、俄亥俄州及南卡罗来纳州，对超过50个潜在选址进行了全面细致的评估。之后，毕马威基于企业实际需求，充分考虑候选地点的地理位置、交通便利性、成本效益及市场潜力等多重因素，协助企业从众多选址中确定了若干候选地点。毕马威从土地购置、建设投资到运营成本等方面对最终入选的地点进行了详尽的分析，确保企业能够全面了解投资成本，为后续的决策提供有力支持。毕马威还积极协助企业安排多次高层管理人员的现场考察活动。同时，毕马威还与州及地方经济发展官员进行了深入沟通，协助企业争取到更优惠的政策支持。值得一提的是，毕马威在协助企业过程中还特别关注了中国企业在美国投资可能面临的地缘政治考量。

项目收益

在整个选址和优惠政策谈判过程中，毕马威与客户保持了紧密的合作，共同分析、筛选并最终确定选址，同时协助客户成功谈判一套优惠的政策方案，不仅满足了客户的实际需求，也为项目的成功实施奠定了坚实基础。



3.1.3

设立企业



不同国家的法律法规、税收政策、劳动法等可能存在较大差异，政策变化、法律纠纷等可能给企业带来不确定性风险。

面临挑战



企业在海外设立法人实体或分支机构需要遵循目标国家的法律法规和监管要求，例如企业需满足的最低注册资本的设定等。不同国家对办理营业执照的法规要求也各不相同，例如，对公司的注册资本、治理结构等有特定要求。同时，企业还需要了解东道国的雇佣和管理服务法规，以及在与供应商和客户建立合作关系时，应在合同签署和管理方面遵循哪些法律法规。

应对举措



企业可以寻求专业法务顾问的支持，由专业人士来提供设立法人实体或分支机构所需的全部法律文件准备服务，包括公证、商业注册以及所有公司法要求的满足。同时，专业法务顾问可以提供雇佣和管理服务合同的样本，以及与供应商和客户签订合同所需的准备工作和法律支持，并协助进行合同条款谈判。

3.1.4

环境保护



遵守环保法律法规是企业履行社会责任的重要体现，中国企业在海外进行绿地投资时，项目需满足当地复杂和严格的环保要求。

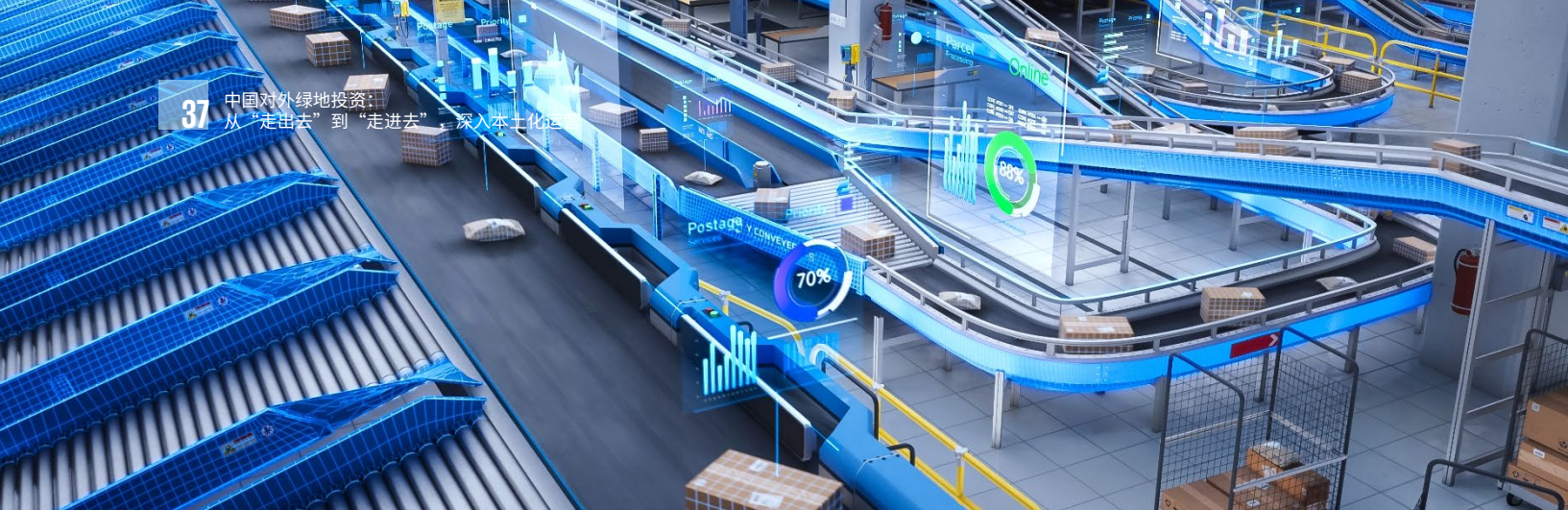
面临挑战



如何避免当地规划法对项目的限制。目标国家或地区的规划法可能对工业用地、住宅用地、农业用地等土地用途有严格限制，还可能对项目的交通、供水、供电等基础设施提出要求，如果项目选址不符合当地规划法的要求，可能需要重新调整选址或设计方案。而推动规划法的变更通常需要时间和资源，也可能受到政治周期或经济利益的左右，企业需要权衡利弊。

如何确保项目符合当地环境法和环境许可。目标国家或地区的环境法规包括环境影响评价、污染物排放标准、废物管理法规、水资源保护法规等，投资者要确保项目符合当地环境法规的要求，获取环境影响评价批复、排放许可证等必要的许可。

如何落实国外生产者责任延伸制度（Extended Producer Responsibility, EPR）。中国企业在海外绿地投资时，特别是在制造、消费品、电子、汽车等行业的海外投资项目中，会面临承担生产者责任的要求，生产者责任将延伸到废弃产品回收、处置和再利用等产品生命周期的末端，减少对环境的负面影响。



应对举措



在投资前，企业应深入了解当地规划法等，分析市政和区域规划要求，确保项目符合当地规划法规。

企业应与当地规划和环境部门，以及城市和环境规划专家等紧密合作，在项目推进早期识别可能涉及的自然保护法中的禁止条款，就可能的豁免和补偿措施咨询专家意见，共同推进项目审批和规划工作。

企业应全面了解并确保项目可遵从目标国家或地区的EPR相关要求，例如，包装处理、欧盟电池法规、欧盟生态设计法规等。

3.15

采购管理



采购管理直接影响项目的成本、进度和质量，企业进入海外市场时在采购管理方面会面临税务合规、物流和运输成本、供应商的选择等一系列问题。

面临挑战



如何组建海外采购部门。企业在目标市场组建采购部门需要考虑设立本地采购部门的必要性，国内总部与本地采购部门之间的分工，本地采购的流程和监管等。

海外供应商选择与管理问题。企业初入海外市场时，对海外供应商缺乏深入了解，难以准确评估其生产能力、财务状况和合规性，面临如何选择新的供应商、提升供应商效率和降低采购相关风险等问题。

应对举措



鉴于本地采购部门能够更精准地把握市场需求与法规要求，助力企业快速融入当地市场开展经营生产，建议企业应结合目标市场和自身实际情况组建本地采购部门。根据业务规模、市场复杂度及采购成本等因素确定本地采购部门的规模，同时确保总部与本地采购部门的分工清晰界定，协同高效完成采购任务。

建立多维评估机制，通过资质认证、现场审查设备规模与质量控制流程等，以及结合大数据筛选优质供应商。强化战略协同，与核心供应商共享生产计划与库存数据，采用联合研发优化流程，并通过电子化协议降低管理复杂度，提升采购效率。

3.2 对外绿地投资本土化运营

3.2.1 中国企业在海外本土化运营阶段演进



在拓展海外市场的初期，中国企业往往以效率为导向，将国内已验证的运营模式进行简单复制。这一阶段的本质是“空间平移”——从供应链到产品设计均高度依赖国内资源，外派团队主导决策导致文化融合不理想。标准化产品直接投放市场，忽视宗教习俗、气候条件等本土化变量的影响，例如家电产品未适配区域性电压标准或耐候性需求。品牌建设停留在标识翻译层面，营销内容照搬国内模板，渠道布局依赖跨境电商平台或传统贸易商，售后服务则因缺乏本地网络而响应滞后。这种“体外循环”模式虽能快速铺开产能，却因文化隔阂、合规风险积累及品牌价值缺失，逐渐遭遇市场渗透瓶颈。

面对全球化竞争规则的深刻变革，中国企业的全球化目标转向深入本土化运营。这一阶段的运作模式从单向输出转向融入当地：本土团队深度参与战略决策；产品研发前置嵌入本地场景需求；品牌营销突破符号移植，转而通过赞助社区教育、融合传统艺术元素建立情感联结；售后服务升级为体验管理的核心，通过本地技术团队培训与社区服务站建设，将维修响应转化为客户忠诚度培育触点。

在企业出海更多面向C端客户的背景下，中国企业海外本土化运营转变的本质是竞争维度的升维，从依赖成本优势，转向技术标准互认、文化价值共鸣、产业链协同等多重能力的系统整合。企业需要通过深度理解东道国的社会经济和文化背景等，将中国制造优势与本地生态及需求进行创造性结合，融入当地，实现从“走出去”到“走进来”的转变（表5）。



表 5 | 中国企业在海外本土化运营阶段

维度	第一阶段：复制国内模式阶段	第二阶段：深度融合阶段
核心策略	国内模式直接移植，以规模化输出为导向	价值链重构，深度融入东道国产业生态
运营团队	外派人员主导，本地员工仅执行基础操作，文化协同性弱	本土化管理层提升，建立双向人才培养机制
产品策略	沿用国内标准化产品，忽视东道国功能需求	针对本地消费者偏好和场景定制开发
品牌策略	中文标识直译，品牌形象停留于“低价代工”认知，目标客群局限华人市场	通过本土文化符号，例如赞助足球联赛、融合传统艺术等，构建情感联结，提升品牌溢价
供应链管理	原材料与设备高度依赖国内输入，未构建区域性配套	本地化采购与区域产能协同，形成韧性供应链
渠道布局	依赖传统外贸渠道，缺乏本地分销网络	自建本地分销网络，或和东道国分销商合作，建立全渠道体系
售后服务	依赖国内远程支持，维修周期长，客户流失率高	建立本地服务网络，提供“7×24小时响应”等适配性承诺
合规与文化适应	被动应对政策变动，常因标准差异等导致经营中断	主动将中国优势技术标准与东道国规则对接

资料来源：根据公开资料整理，毕马威分析

但是，中国企业海外本土化运营并非一片坦途，作为一家当地运营企业，政策不确定性、市场环境复杂多变、供应链配套缺失、劳工管理复杂、文化冲突和与当地利益相关方沟通不畅等问题，都可能引发企业在当地的经营中断，最终导致投资失败。例如，某中资电池生产企业看好欧洲新能源车市场，赴欧洲投资建厂，但建设过程并不顺利并最终终止了工厂运营。该企业在欧洲投资折戟的原因主要有以下几点：一是对欧洲电动化转型速度的判断过于乐观，忽视了传统车企转型周期的滞后性。欧洲主机厂受制于燃油车利益链条，电动汽车订单释放缓慢，叠加消费者对本土品牌的信赖惯性，加剧了新建产能的空置风险。二是供应链本土化深度不足。过度依赖国内原材料与设备供应商，未在欧洲构建垂直整合的供应链网络。欧洲严格的本地化成分要求（如《欧洲关键原材料法案》）导致采购成本高企，且物流波动性放大交付风险。三是早在工厂选址、施工时，已经发生过与当地政府和社区沟通不充分，引起环保组织、居民团体等的抗议，造成工程进度延后，建设成本超支，对筹措后续运营资金产生了影响。

中国企业在海外本土化运营中除了面临产品、品牌、渠道、供应链和售后等“显性本土化”挑战，还面临财税筹划、内控体系搭建、数字化运营和数据安全等“隐性本土化”挑战，下文将从这些方面进行详尽的分析，并给出相应的解决方案。

3.2.2

财务体系的规划与建设



在海外绿地投资中，财务体系的规划与建设不仅是企业财务管理的基石，更是降低运营成本、确保合规运营和满足集团管控需求的关键。通过财务合规调研、海外财务体系规划、两国核算差异分析以及财务体系的数字化落地等举措，企业能够在复杂的投资环境中实现财务目标，为全球化发展提供坚实保障，确保企业在激烈的市场竞争中保持优势地位。

中国企业出海规划和建设财务体系面临的挑战

当地财务合规要求了解不足。如何开展财务合规工作，确保记账、报表等符合当地政策，常常让新进入市场的公司感到困惑。合规问题给企业带来了重大挑战：记账不准确可能导致财务数据失真，进而引发税务处罚和经营决策失误；财务报告不完整或不合规可能导致信息披露问题，损害企业的声誉和投资者信心；会计档案丢失或损坏可能导致重要文件缺失，增加法律纠纷和税务审查的风险等。这些问题不仅影响企业的日常运营，还可能对其长期发展产生深远影响，因此企业必须在财务合规管理上投入足够的关注和资源。

财务体系规划考虑不充分。企业经常会将集团的财务体系直接应用在海外新设公司中，导致水土不服。为了因地制宜地规划当地的财务体系，需要综合考虑多个因素，包括集团对海外公司的业务规划、财务组织架构的设置和人员部署、当地财务报告的要求以及集团汇报需求等。这些信息都需在财务体系规划中予以充分考量，以充分发挥财务对业务的支持和推动作用，确保企业在发展过程中不会因财务配置不足而受到限制。

集团和海外公司的会计核算差异大，导致财务信息难以对账和管理。会计核算差异主要产生于多项因素，包括适用的会计准则不同、公司的会计政策不同、法律法规对会计核算的要求不同、当地特有的经济事项等。为了加速出海进程，许多企业选择在当地委托第三方会计公司做一套“境外账”，同时为了集团合并的目的做一套“境内账”，两套账难以核对。一方面，代账服务往往存在价格高、质量低、时效慢等特点，给企业带来较高的合规成本；另一方面，集团无法理解“境外账”，失去了对海外公司的有效管控，因此亟需梳理会计核算差异并建立起两套账之间的对账规则。

海外财务体系数字化转型缺乏财务专家支持。随着信息技术的快速发展，企业越来越依赖数字化工具来提升财务管理和报告的效率。然而，财务系统实施方往往缺乏对当地财会合规要求的深刻理解，这可能导致在系统配置过程中难以有效应对复杂的财务问题。例如，在设置当地会计科目时，实施方可能不清楚其规则，导致科目设置出现冗余或混乱。这些问题不仅影响系统的实施质量，还可能增加后续运营的风险。

如何开展海外财务体系的规划与建设

下面将从调研-规划-分析-落地这四个维度，展开介绍如何开展海外财务体系的规划与建设。

1. 财务合规调研

企业在筹划建立属地财务体系时，首要任务是全面且深入了解当地的财务合规要求。这些要求通常来源于当地的财务相关法律法规、会计准则以及各类监管机构（如工商管理局、税务局等）。企业应详细研究这些要求对公司的影响与限制，特别是其中的惩罚条款。为了全面了解当地的财务合规要求，建议企业从以下三方面入手，并形成详细的财务合规调研报告。首先，企业需要了解当地的基础做账要求，这包括确保账目的记录、记账人员和记账流程均符合相关规定。其次，财务报告的要求同样至关重要。企业需要定期编制并提交符合当地法规的财务报表。例如，某些国家对财务报表的格式、语言和披露内容都有明确的规定。最后，企业还需遵守其他制度性要求，如法定财务报告的报送要求、审计要求和会计档案管理要求等。通过上述步骤，企业可以确保其财务体系在法律和合规层面得到充分保障，从而为后续的财务管理工作奠定坚实的基础。

2. 财务体系规划

基于财务合规的调研结果，企业开始制定符合当地需求的财务体系。首要任务是确定在多准则核算环境下的合适财务安排，例如选择“境内账翻境外账”、“境外账翻境内账”或“平行账”。同时，还需考虑财务团队的配置与分工（包括总部、区域及本地财务岗位）以及是否采用第三方代理记账或财务顾问服务。其次，在账套配置方面，企业应根据集团会计科目表的要求、当地法律法规的规定以及海外公司具体的业务特点来定制会计科目表，特别需要注意的是不同国家和地区特有的经济活动影响，如社会保险体系的差异。基于定制好的会计科目表框架及法定报告的具体要求，企业需要确定财务报表的形式和内容，并建立详细的报表与会计科目之间的映射关系表。此外，如果法定报告中还包含了其他需要披露的信息，企业也必须明确这些额外信息的来源，并清晰界定它们与会计科目和财务报表之间的联系，以确保整个财务报告系统的完整性和准确性。

3. 会计准则分析及转换

在应对不同国家间会计核算差异带来的挑战时，企业需要化繁为简，实现从“两套账”到“一账两表”的转变。具体而言，企业应以海外公司的业务部署为抓手，全面归集可能造成核算差异的维度，识别其中的实质性差异；然后，形成实质性差异的解决方案，建立集团会计科目表和属地会计科目表的映射关系，对于无法通过映射关系解决的差异，考虑采用手工或系统方式进行调整。通过这种方式，企业可以使用一套财务基础数据，分别生成符合集团和属地会计准则的财务报表。这种模式不仅提高了财务核算的效率和准确性，还有效减少了因准则差异导致的信息不对称问题。为了实现这一模式，企业需要充分利用总部的财务资源，培养国际化人才，并借助第三方财务专家的支持，选取有代表性的海外公司进行试点。一旦试点成功，企业可以将该模式有效复制到其他国家，并根据财务合规环境的变化进行持续更新与迭代，构建一个动态优化的长效机制。

4. 财务系统实施支持

布局海外财务体系离不开数字化的支持，企业应充分利用数字化工具，将前期的财务合规调研、体系规划和准则转换作为系统实施的重要输入值，构建一个灵活、高效的数字化财务体系，确保在全球范围内实现财务数据的精准核算与高效管理。数字化转型不仅需要系统实施方面的专家，还需要财务专业人员的持续支持。财务专业人员可以从财务合规的角度提出系统适配性建议，协助属地财务体系和准则转换模型的落地，并且可以参与到财务模块应用的用户测试中，从而确保系统的有效运行。

案例

毕马威协助国内某上市汽车制造商搭建海外财务体系

项目背景

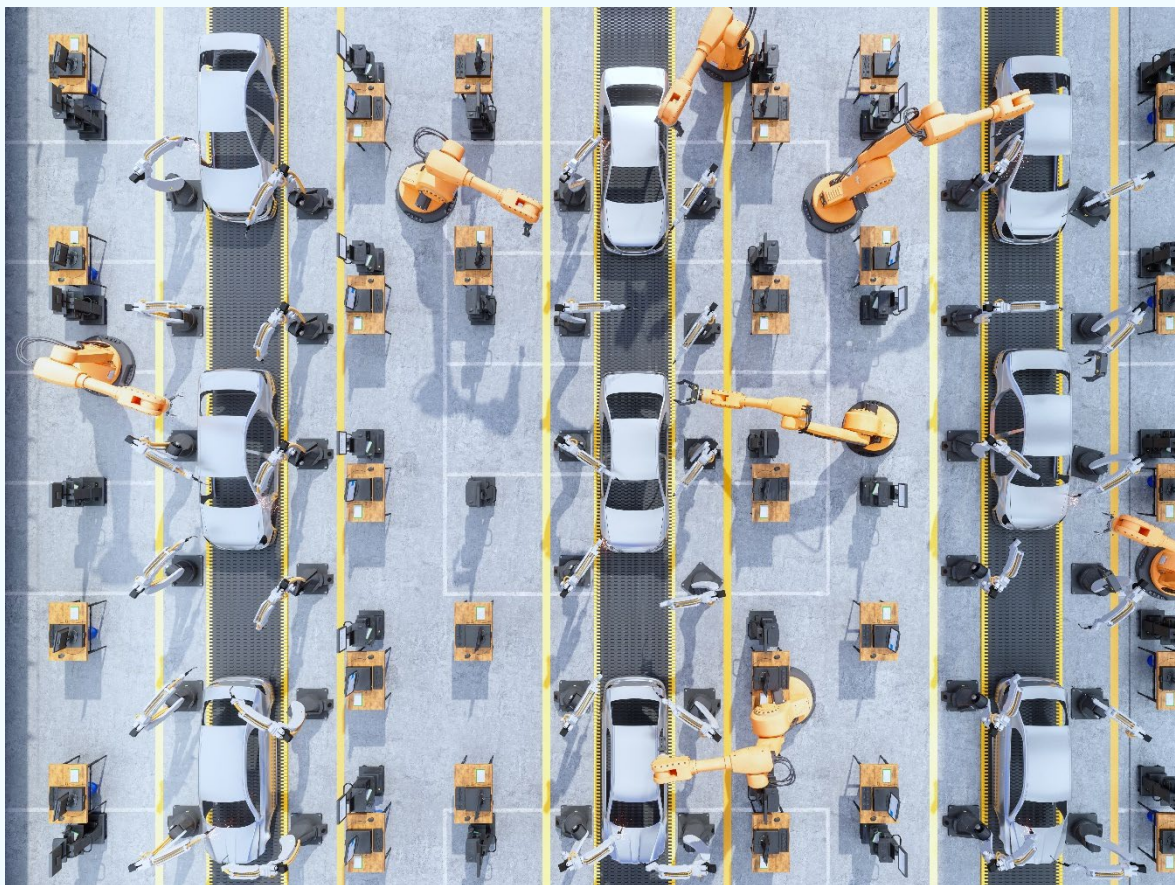
国内某上市汽车制造商将泰国作为开启全球化战略的关键支点，进行绿地投资，设立了三家子公司，全面布局从生产到销售的产业链，实现了从“产品出海”到“产业出海”的转变。为了确保海外业务的合规运营，迫切需要第三方专家协助完成泰国财务体系的全面落地。

项目方案

毕马威整合了中国和泰国会计咨询服务的专业团队，为客户提供了一站式的海外运营解决方案，涵盖财务合规调研、账套体系设计、准则转换落地、成本核算及管理，以及ERP系统财务支持等核心领域。毕马威团队对集团和泰国子公司进行了深入的访谈和调研，详尽分析了泰国监管机构的财务合规法律法规，并结合泰国团队的专业知识和当地实操经验，为客户提供了极具针对性且切实可行的交付方案，该方案考虑了当前到未来五年子公司可能开展的业务，为支持海外子公司的长远发展提供了坚实支撑。

项目收益

最终，毕马威为客户提供了全面的财务合规保障，根据客户的业务需求和集团架构，量身定制了财务体系，并协助客户通过“平行分类账”的形式实现准则转换模型的真正落地，确保其既符合当地标准又与集团整体战略相协调，显著提升了财务管理效率，助力企业在严格遵守当地法规和监管政策的前提下，实现海外业务的稳健运营和成功开展。



案例

毕马威助力国内某上市信息技术服务公司完成海外财务体系落地

项目背景

国内某上市信息技术服务公司计划在墨西哥投资建厂，以充分利用当地的政策优势和税收优惠，尤其是Maquiladora（进料加工）政策。此举不仅标志着该公司全球化战略的重要进展，也是其在墨西哥市场多元化布局的关键一步。然而，鉴于墨西哥复杂的财务合规要求和文化差异，公司需要一个专业合作伙伴来协助其建立并顺利实施财务体系。

项目方案

毕马威中国联合墨西哥会计咨询团队，结合集团强大的IT开发能力，提供了涵盖账套体系搭建、准则转换及会计实操落地的全方位解决方案。在账套体系搭建方面，毕马威根据集团对墨西哥子公司的财务部署计划和IT系统配置，创新提出“一账两表”的财务工作模式。这一模式在不增加财务工作量的情况下，满足了墨西哥当地的税务和法定报告要求，并实现了与集团合并报表的高效衔接。同时，毕马威团队深入研究墨西哥特有的法定税务会计科目表，对集团运营科目进行全面适配和优化，确保财务核算的合规性和高效性；在准则转换及会计实操方面，尽管墨西哥会计准则与国际会计准则高度趋同，但墨西哥特有的经济事项带来了许多实操上的差异，如复杂的薪酬体系。为此，毕马威结合访谈、准则、税务及法律法规要求，对该薪酬体系进行解构，梳理出集团布局墨西哥子公司需遵守的法定薪酬规定与可供选择的非法定薪酬规定，为集团提供灵活的薪酬配置建议。这不仅提升了集团出海的合规程度，还帮助其更好地融入当地文化，为未来的管理优化奠定了基础。

项目收益

最终，毕马威通过深入研究墨西哥法定要求，结合集团实际业务需求，提供了未来3-5年内墨西哥子公司涉及的会计科目表，补齐了集团运营科目体系。同时，毕马威完成了定制化的中墨核算差异分析及应对报告，协助集团和墨西哥子公司落实“一账两表”。这些成果为集团在墨西哥市场的长远发展提供了坚实的财务支持。



3.2.3

税务筹划



企业在海外运营过程中，面临着复杂的税务环境和挑战，有效的税务筹划可以帮助企业在全 球范围内合理规划税务，降低税负，提高资金使用效率，同时避免潜在的税务风险。通过合理规划，企业可以利用不同国家的税收差异、税收协定以及优惠政策，优化税务结构，提升整体财务表现。此外，税务筹划有助于企业在海外投资和运营中确保合规性，避免因违反税法而产生的法律风险和财务损失。在复杂的国际税务环境中，有效的税务筹划不仅是企业降低成本、增强竞争力的关键手段，更是保障企业稳健发展的必要措施，需要企业重点关注。

01

中国企业出海税务筹划面临的风险与挑战

国际地缘政治与宏观政策变化的影响日益显著。随着国际地缘政治冲突的加剧，逆全球化和贸易保护主义现象愈发突出，不仅影响了国际贸易和投资的自由度，还带来了一系列政策上的变动，如关税壁垒的提高、出口限制的加强等，对企业而言意味着更高的合规成本和更复杂的税务环境。以美国为例，近年来美国通过《外国投资风险审查现代化法案》（FIRRMA），扩大了对外国投资的审查范围，特别关注涉及关键技术、关键基础设施的投资项目。在此背景下，企业需要密切关注宏观政策的变化对税务环境的影响，及时调整税务策略，以应对潜在的税务风险。

企业对当地税制、税务合规要求了解不足。不同国家的税制体系复杂多样，以企业所得税为例，有的国家采用属地原则，有的则采用属人原则；税率水平也从低税的开曼群岛到高税的北欧国家不等。同时，企业还需要应对与当地文化融合、适应当地劳动力市场、了解当地生产成本和法律要求等一系列问题，这些问题不仅影响企业的运营效率，还可能直接影响到企业的税务负担和财务状况。此外，虽然许多制造业出海热门目的地提供了丰富的税收优惠政策，但这些优惠的获取往往需要满足特定条件，例如投资规模、就业承诺等，企业需要具备专业的税务筹划能力，才能充分利用这些优惠政策。有些优惠的获取还需要与相关机构进行谈判，企业可能因缺乏谈判经验和策略，导致难以充分利用优惠政策。另外，企业还需要关注政策的持续性，避免因政策变化导致税务利益受损。

跨境资本流动监管不断趋严。近年来，部分境外国家对资金来源的审查也日益严格，企业需确保资金流动的合法性，避免因资金来源问题引发税务纠纷。例如，企业在进行跨境资金转移时，需要提供详细的资金来源资料以证明资金来源合法，否则企业可能面临罚款或其他法律后果。

海外投资架构与资金安排日益复杂。一是企业需要在直接投资架构和间接投资架构之间做出选择。选择通过中间层控股平台的间接投资架构虽然在税务效益和灵活性上更具优势，但需要综合考虑控股平台所在地的税法、税收协定、经济实质要求、外汇管制等因素，以确保其能够顺利进行跨境资金转移。二是企业需要权衡中国香港和新加坡等常见控股平台的优缺点。近年来，地缘政治冲突的影响使得企业更倾向于选择新加坡，但这也需要重新调整架构，应对政策变化。三是企业需注意资金安排对税务的影响，在资本金和借款两种资金提供形式之间做出合适选择。四是在确定投资架构后，企业面临如何设计合适的交易流程和制定合理的关联交易定价政策等从而达到优化整体税务效益的目标。

02

中国企业如何在海外运营中做好税务筹划

当地税制、税务合规要求、税收优惠政策的复杂性，以及出海投资架构、资金及业务运营安排是企业税务筹划面临的几项主要难点，下面将围绕这些难点，介绍中国企业如何在海外运营中做好税务筹划。

1. 充分了解当地税制、税务合规要求

中国企业出海需要对在当地运营工厂涉及的主要税种包括企业所得税、流转税、预提税、员工个人所得税等的计税规则、报税合规要求进行全面了解。除此以外，考虑到节约关税成本是中国企业出海的驱动因素之一，因此对投资当地的原产地认定要求、申请步骤等，特别要对产品出口国有关原产地的认定要求进行全面调研。例如，美国海关对产品原产地需按照美国本国的原产地规则进行判定，产品取得出口国的原产地证书从美国海关角度来看不足以作为证明产品原产地的支持性材料。原产地规则是决定产品能否享受优惠关税待遇的关键因素，因此企业需要提前做好充分准备，详细了解目标市场的原产地认定标准、合理设计生产流程、准备相关证明文件等，确保产品符合进口国的原产地认证标准。

2. 有效利用当地税收优惠政策

企业出海想要节约税务成本，还应该充分了解投资项目可能适用的税收优惠政策，清楚与相关机构进行优惠申请的谈判策略。目前，制造业出海的热门目的地给境外投资者提供了丰富的税收优惠政策。东南亚国家包括泰国、马来西亚、越南等为符合行业、投资规模等要求的制造型企业提供了特定年限的企业所得税免税、同时对进口原料或设备免征关税。部分东欧国家，如匈牙利、波兰，除了给符合条件的投资项目提供税收抵免以外，在企业选址、投资额、提供就业岗位达到一定要求的情况下，还为企业提供按照投资额特定比例计算的现金补贴。这些优惠政策无疑为企业降低了初始投资成本，提升了项目的盈利能力。然而，目前这些税收优惠的获取多数取决于和相关机构沟通谈判的结果，因此，企业在投资前需要深入了解目标国家的优惠政策清单，明确自身是否符合申请条件，并评估潜在的优惠幅度。同时，企业在投资前还需掌握一些优惠申请的谈判策略，例如，准备详实的项目资料，强调项目对就业、税收、技术转移等的贡献。只有通过充分的前期准备和有效的谈判，企业才能最大化地利用税收优惠政策，实现税务成本的优化。

3. 合理筹划出海投资架构

投资架构的选择是企业国际化战略中至关重要的一环，直接影响企业的税务负担、运营灵活性以及未来的退出成本。根据投资架构的设计方式，可以将其分为直接投资架构和间接投资架构两大类。直接投资架构，指由投资主体直接持有被投资主体，其优点在于简单、易操作，运营维护成本相对较低。间接投资架构，指由投资主体通过1个或多于1个控股平台公司间接持有被投资主体，其优点在于可以通过利用中间层控股平台所在辖区与投资主体和被投资主体所在辖区的税收协定降低利润汇回以及未来退出的税负。此外，境外利润以合理的形式停留在中间层控股平台也便于企业在境外进行其他投融资活动，提升资金的灵活性和流动性。

在选择中间层控股平台所在地时，税务上通常会考虑该地税法对股息收入、资本利得的征税规定，是否有机会适用免税处理，当地税收协定网络覆盖范围、税收优惠政策是否丰富，该地有无被列入其他国家的税务黑名单等；从非税角度来看，企业还需要考虑该地的经济实质要求是否具备可操作性。例如，某些辖区要求企业当地进行实质性运营，这可能增加企业的运营成本和管理复杂性。此外，当地是否存在外汇管制，资金进出是否畅通，也是企业需要考量的重要因素。

由于间接投资架构在税务效益提升和架构调整灵活性上更具备优势，实操中更多的中资企业出海选择了搭建间接投资架构。在搭建间接架构时，中资企业最常用的中间层控股平台是中国香港和新加坡，这两个地方作为控股平台在税务处理上差别不大。过去由于地理位置方便等原因，企业较多选择设立中国香港控股平台，而近几年随着地缘政治冲突的影响加大，越来越多的中资企业开始将中国香港平台切换至新加坡平台，以实现税务效益最大化和提升国际竞争力。

4.合理筹划资金安排与业务运营安排

在确定控股架构之后，下一步需要考虑的是境外资金的安排。资金安排在税务上讨论的是境内企业以资本金还是借款的形式将资金提供给境外企业，这两种形式在税法下产生的税务影响不同。这取决于各国税法的具体规定，以资本金的形式提供资金，在增资企业层面可能产生小额资本税或印花税等；而以借款的形式提供资金，若借款利息在借款方层面发挥的抵税效果大于贷款方因取得利息收入而承担的税负，则借款可以发挥税盾效益。在这个过程中需要结合借款方的盈利能力预测，分析比较借款方所适用的利息抵扣规则、利息预提税，与贷款方需要就利息收入缴纳的增值税、所得税等来评估借款的税盾效益。此外，还需要关注各国税法中对关联方借款的限制性规定，如利率限制和转让定价规则，以避免因不符合独立交易原则而引发税务调整风险。

除此以外，在确定的架构下，企业还可以通过合理的业务运营安排进一步优化税务效益。企业运营安排指基于各实体的职能定位、资产与人员分布情况以及商业安排的可行性，通过设计合适的交易流、制定合理的关联交易定价政策对企业整体业务利润进行分配，以实现优化企业整体税务效益的目的。例如，企业可以根据不同地区的税收优惠政策，将研发、生产、销售等核心职能分配到具有税收优势的地区，从而实现利润的合理分配。

案例

毕马威协助国内某汽车零部件制造商申请匈牙利税收优惠

项目背景

国内某汽车零部件制造商为了应对欧盟反补贴/反倾销政策、响应客户需求，决定通过在匈牙利设立工厂来布局欧洲产能。在其设立匈牙利工厂的过程中，毕马威协助其向匈牙利投资促进局（HIPA）进行税收优惠申请。

项目方案

具体工作内容包括：审阅公司为匈牙利工厂准备的财务模型，审阅财务模型计算的准确性、逻辑完整性、关键假设及预期的合理性；补充财务模型所适用的当地特定地点的关键成本参数及模型所适用的税务假设。协调公司与地方机构的沟通，了解其可能申请和适用的优惠内容，例如现金补贴或税务抵免。提示公司优惠申请注意事项，例如递交申请材料前不能签订租赁合同、不建议公开发布招工信息等；准备优惠申请材料等。

项目收益

在毕马威的协助下该公司在匈牙利顺利设厂并取得了相应的税收优惠。

案例

毕马威为国内某电机控制领域高科技企业在泰国建厂提供整体税务筹划

项目背景

国内某电机控制领域高科技企业正在加速全球化战略布局，以全面实现各区域市场的本地化服务、销售与制造需求。该公司第一站考虑在泰国设立工厂，并计划申请泰国投资促进委员会（BOI）优惠。同时该企业也考虑在德国设立技术研发中心、在东欧及北美设立制造基地。另外，该企业还计划五年后开始重组海外上市架构。

项目方案

毕马威基于对该企业海外布局计划的理解，从税务角度对企业的海外控股和业务架构提出了整体建议方案：从税务角度建议其搭建以新加坡为海外总部的控股架构，以降低企业所持境外业务未来利润以股息形式回流所产生的税负，同时也可以实现企业后期想要灵活重组海外上市架构的商业计划。针对企业海外上市的计划，毕马威也提出了可行的架构重组方案并对重组成本进行了模拟测算。鉴于该企业泰国工厂可适用BOI下的企业所得税免税优惠，企业短期内亦无资金回流需求，在资金安排方面，毕马威建议企业考虑以注入资本金的形式为泰国工厂提供资金。考虑到该企业计划在新加坡总部设置部分研发职能并申请新加坡投资税收返还优惠政策（“RIC”）、其泰国工厂两期业务分别可适用BOI下5年及7年的企业所得税免税优惠，毕马威区分泰国工厂适用BOI优惠期间与泰国工厂BOI优惠期结束两个阶段，为泰国工厂与关联实体包括集团内中国香港公司与新设新加坡总部之间的采购和销售的交易安排、物流安排提供了建议，并结合企业提供的基础财务预测信息与关键假设对建议运营安排下企业海外业务涉及的企业所得税、关税和流转税影响进行了示意性测算。

项目收益

在毕马威的建议下，企业在搭建海外控股与运营架构上有了更清晰的方向，毕马威结合企业中期商业计划的通盘考虑助力其在拓展海外业务版图的过程中少走弯路。



3.2.4

投后运营的内控体系搭建



绿地投资作为中国企业海外投资的重要模式，成功与否很大程度上取决于投后运营阶段的管理水平。构建完善的投后运营内控体系，对于确保投资项目顺利运营、实现预期收益具有重要意义。然而，绿地投资投后运营也面临着诸多风险和挑战，需要企业密切关注。

01

投后运营面临的风险与挑战

在组织架构和治理方面，需要充分考虑调整海外公司的组织模式和管理制度以适应公司海外扩张的需要，拓展过程中充分尊重子公司所在地的企业注册和治理准则。

在销售管理方面，充分考虑遵守海外产品质量认证和环保认证规范，尊重海外社会宗教、风俗和消费习惯，遵守海外广告和营销相关法律法规，以及遵从消费者权益保护法。

在供应链管理方面，海外绿地投资企业在运营过程中面临各种各样的因素导致供应链中断的风险，充分考虑基础设施薄弱、供应链本地化不足和贸易限制等因素对供应链管理的影响。

在财税管理方面，企业进行绿地投资时对于向东道国转移资源的贸易成本十分敏感，因此跨国企业会产生出于避税动机的投资。例如，将知识产权转移到低税率的国家以减少纳税义务，而企业在进行相关避税行为、误用税收优惠政策时可能会面临税务处罚的风险。同时，企业进行海外绿地投资，结算海外收入与成本涉及多币种结算，汇率的变动往往导致投资的资产价值缩水、利润损失。

在资金管理方面，资金链断裂是海外绿地投资可能会面临的严重风险。一是东道国锚定货币出现汇兑损失时将引发外币债务利息暴涨，直接吞噬经营性现金流；二是东道国外汇管制引发的流动性冻结，积累的东道国货币无法自由兑换导致出现巨大的资金缺口；三是运营期的成本脱离预算与现金周期过长，导致现金流回笼的源头受阻，流失加速。

在人力资源管理方面，不同国家和地区对于员工管理、劳工法规、职业文化等方面存在差异，可能导致沟通障碍和管理困难。不同国家劳工法规和雇佣条例存在差异，投资方需了解并遵守当地的法律法规，否则可能会引发法律纠纷和罚款。

在信息系统和数据安全管理方面，企业在跨国公司完成绿地投资之后，由于东道国的技术标准、法规要求或产业环境与母国存在差异，会出现技术适配性不足的问题。如果东道国的知识产权保护意识薄弱，也会导致技术难以实施。同时，数据主权限制和技术强制本地化等要求，将使得企业面临技术泄露或侵权纠纷的风险。

海外合规监管和执法力度日趋严格，合规风险事件频发，企业必须重视对于风险的识别、评估与应对，建立内控合规管理体系来有效地应对海外运营带来的风险。而合规经营的背后是企业内控管理体系的高效运转支撑。

02

如何进行海外绿地投资内控体系建设

下面将从COSO内控五要素为基准，介绍如何在海外逐步建立内控管理体系：

内控体系建设的关键要素

1 控制环境是企业实施内部控制的重要基础

一是应优化治理结构。针对绿地项目从零起步的特点，优化母公司与绿地投资项目公司的双层治理结构，明确董事会、管理层的权责边界。嵌入东道国监事会，纳入熟悉当地法规、劳工政策的专家，重点监督经营许可合规性、本地化用工比例、ESG要求等绿地投资特有风险点。二是要保证审计内部环境独立性。针对绿地项目初期资本支出密集的特点，重点审计资本支出项目，防范“边建设边超支”风险。同时引入国际上认可的咨询公司等专业机构对环保标准、安全标准、用工标准等进行独立验证，防止经营受阻。三是需加强企业文化建设。针对新建团队缺乏母公司文化沉淀的问题，通过入职培训、建立沟通机制、制度化文化建设等方式促进文化认同。加强企业文化宣传，引导员工形成正确的价值观和行为准则。

2 风险评估作为企业实施内部控制的重要环节

一方面是优化风险预警管理，做好风险识别与分析。建立多维度风险预警机制，统筹立体地监控各项风险的分类预警。此外针对东道国政策变动、贸易壁垒、地缘政治变化等绿地投资特有风险设计风险应对预案。另一方面是强化风险应对机制，根据风险等级与内控目标，科学匹配应对策略。

3 控制活动作为企业实施内部控制的重要手段

控制活动重在实现绿地投资投后运营过程中一般的控制活动，包括不相容职务分离、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制、绩效考评控制等的全流程标准化闭环管理。此外，针对东道国市场环境突变的极端场景设置灵活的应急机制。在财务管理方面，完善资金调拨机制，加强外汇风险管理，实施全面预算管理，建立内部审计制度，建立严格的资金控制和预算管理制度。在人力资源管理方面，应制定科学的人力资源规划，建立国际化人才培养和选拔机制，完善薪酬和绩效考核体系。同时，应重视跨文化管理，通过文化培训、跨文化团队建设等方式，促进中外员工的理解和融合，营造包容、创新的企业文化。

4 信息与沟通环节作为企业实施内部控制的重要条件

绿地投资企业及时准确地收集传递与内部控制相关的信息，确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通。

5 监督作为企业实施内部控制的重要保证

对内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷，并及时加以改进。将党委监督、纪委监督、职工民主监督、法务监督、财务监督以及监事会监督有机结合，实现信息孤岛转变为信息共享。



实践路径

企业的海外风控体系搭建在把握重要性、适应性、制衡性、成本效益匹配、全面性五大内部控制建设原则的基础上，逐步实施“理现状”“找风险”“建控制”与“持续优化”四大框架。

1 理现状

“理现状”重点在于分别借助企业内外部视角对业务现状进行梳理，明确管理动因与内控起点。外部维度聚焦东道国营商环境的制度特征与市场生态；内部维度注重解析企业战略定位、运营架构特征及风险图谱。通过经营流程解码建立体系建设的逻辑起点，输出结构化认知框架，确保内控体系与企业战略愿景及外部约束条件实现精准适配。

2 找风险

“找风险”承接战略目标与流程控制，发挥风险识别与评估作用。通过建立风险信息库、创建风险评估标准、设计差异化风险应对策略、制定业务流程嵌入式控制方案、优化风险监测预警指标模式构建五位一体的风险管理闭环体系。

3 建控制

“建控制”基于COSO框架与行业基准，建立分层递进的控制强化机制。重点针对各项业务流程的关键控制点，构建兼具合规性、可行性、严谨性的控制矩阵。尤其是在应对海外绿地投资项目的前提背景下更注重跨境经营场景下的控制体系创新，实现国际规范与海外实践的有机融合。

4 持续优化

“持续优化”要求企业内部控制根据企业业务发展和风险偏好变化等因素，定期评估内控体系，结合战略演进、运营架构优化与风险图谱迭代，实现内控体系的动态改进调整。

投后运营是绿地投资项目成功的关键阶段，中国企业应充分认识到投后运营的重要性，从风险管理、组织架构、财务管理、人力资源等多个方面着手，建立科学、有效的内控体系。同时，企业还应注重培养国际化管理人才，提升跨文化管理能力，不断积累海外运营经验。只有这样，才能在日益复杂的国际环境中保持竞争优势，实现可持续发展。

案例

毕马威协助一家国内制造业公司的海外公司搭建内控体系

项目背景

某中国制造业公司希望毕马威能够帮助其快速了解海外公司管理水平及核心问题，并就海外公司在风险内控合规管理体系、授权管理、汇报机制等管理方面提出建议。

项目方案

毕马威首先进行了与客户的沟通与需求分析，了解公司出海目标及业务特点，明确内控体系建设的基本需求和目标。随后，针对海外业务制定定制化的内控体系建设方案，包括风险评估、内部控制标准、流程设计、权限管控等内容。为了提高管理团队和员工对内控体系的理解和遵守，项目进行内部培训，建立监督机制，定期对内控体系的落实情况进行评估和监控，并及时调整和优化体系。同时，开展风险管理指导，协助制定风险应对策略和应急预案。

项目收益

通过该项目，毕马威帮助该客户提高经营效率、强化合规性、提升管理水平和风险控制能力，在海外市场上塑造良好企业形象，增强竞争力和信誉度。通过全方位的内控支持，公司能够稳健经营，遵循当地法规和监管政策，确保出海顺利开展。



3.2.5

数字化运营



随着全球化进程加速，企业在海外运营面临复杂的技术、法规和文化环境等挑战，数字化系统配套成为实现高效本地化运营的核心支撑。数字化运营通过大数据、算法和智能化技术，能够优化资源配置，实现降本增效，同时支持去中心化和本地化管理，增强企业海外运营中的核心竞争力。

中国企业出海数字化系统配套面临的风险与挑战

数据孤岛与系统割裂问题显著。一是企业国内与海外系统架构不兼容，导致数据无法互联互通，全球业务协同效率低下。二是多国数据分散存储，且需满足不同国家的差异性法规，加剧了数据孤岛与合规风险。三是跨国数据分析延迟较高，影响决策时效性。四是指标割裂化，导致企业总部容易忽视区域市场的特殊性（如新兴市场增长与成熟市场留存的差异），传统的指标体系亦难以捕捉快速变化的海外竞争环境，无法动态反馈不同市场的业绩情况。

跨境数据合规方面难度较大。当前，各国数据安全法规差异大，且呈现出多样化、精细化的特点。企业在多个国家开展业务时，难以同时满足不同法规要求，稍有不慎就可能陷入法律纠纷，许多国家还对数据跨境传输设置了重重限制，带来跨境数据传输障碍。

供应链生态数字化整合及系统集成困难。一是海外工厂、物流、供应商系统分散，缺乏端到端可视化，难以实现全球产能动态调配。二是不同技术架构在数据处理方式、存储结构和通信协议上存在显著差异，使得系统集成如同“拼接积木”，难以实现无缝对接。三是跨国业务可能在不同国家和地区之间存在流程差异，导致系统集成时业务逻辑难以统一。

本地化适配与需求响应不足。国内系统功能无法有效匹配海外市场的多语言、本地税务规则及支付方式等需求，定制化开发周期长且成本高昂。此外，网络稳定性和速度差异较大，非洲、南美洲等地区网络带宽低、信号不稳定，发达国家偏远地区网络覆盖不足，影响业务体验和运营效率。同时，不同地区的云服务提供商在服务质量、数据中心分布和价格上存在差异，企业往往难以找到既能满足数据安全要求又具备成本效益的解决方案，系统技术栈的碎片化问题也加剧了企业的运营负担。

技术人才问题尚待解决。不同国家人才地域分布不均匀，中国企业在海外非科技发达或欠发达地区设立分支机构时，往往面临技术人才招聘困难，即使成功招聘到当地技术人才，企业也常因缺乏科学的人才需求规划而陷入“两头偏”的困境。业务发展迅速时，人才储备跟不上节奏；业务发展低于预期时，又可能出现人员过剩或编制不匹配的问题。此外，跨时区协作工具的缺失进一步加剧了企业运营的复杂性。

AI规划和AI应用场景不清晰。国内AI战略可能无法充分适配海外市场的特性，例如跨地域的法规限制等因素可能导致企业战略与落地AI场景的脱节。国内已验证的AI应用，如智能客服、推荐系统等，在海外可能因数据稀疏性而失效。另一方面，跨文化理解的瓶颈也会对AI技术的准确性产生影响，例如自然语言处理（NLP）和图像识别等技术在多语言或多文化场景下的准确率不足。

如何构建全球化的数字化运营架构

下面将围绕全球化（Globalization）、架构化（Architecture）、合规化（Compliance）、生态化（Ecosystem）、智能化（Smart AI）五大核心目标，介绍如何在海外实现数字化运营落地。

1.构建全球一体化数据治理体系（Global Data Governance）

首先需从集团层面进行顶层设计，制定全球化IT战略，明确“统一平台+区域适配”的演进路径。通过“数据湖+标准化接口”打通国内外系统，建立统一数据字典与主数据管理（MDM）平台。结合企业的全球数据架构规划与设计，完成数据治理工作；统一全球Dashboard Report指标、定义、统计口径、分析维度和报告体系，并增设本地化指标；利用联邦学习和边缘计算等方案规划，在本地完成数据预处理，仅上传聚合结果以降低合规风险；统一数据中台建设，构建全球数据湖，通过标准化接口实现多源数据实时接入与清洗。

2.设计本地化的架构与运营管理机制（Localized Enterprise Architecture）

采用“协同架构”数字化运营模式，基于需求-治理驱动，通过对企业高层战略进行解码分解，以业务目标为核心导向，通过信息系统规划以及基础设施底座构建等途径，对管理层意志具象化落地。通过架构规划，规划目标国的业务架构、数据架构、应用架构及技术架构，发现流程断点与冗余环节，以进一步解决数据孤岛、数据基础弱、异构的系统及数据混乱、团队人才能力不足、IT治理机制及规范不足、IT与业务需求管理混乱等问题。通过制定系统收敛路线图，解决技术债务快速累积问题，实施渐进式架构改造，构建基于企业全球统一的架构，及衍生出来的技术标准库，统一开发框架与DevOps流程。通过在总部培养“懂业务的IT架构师”，在海外招募“懂IT的本地业务专家”，形成双向赋能机制，建立包括职业发展规划、企业文化融合等在内的长效人才激励机制。

3.设计跨境数据合规框架（Cross-border Compliance Framework）

将数据合规纳入产品设计初期，建立动态合规监测机制，避免“事后补救”的高成本。基于企业总部整体的数据架构设计，按照“数据分类分级+本地化部署”原则，规划数据存储、传输和使用三层合规体系，并建立法规动态跟踪系统，实时收集和分析各国法规变化。部署模块化合规引擎，实现法规条款与系统策略自动匹配，利用人工智能和大数据技术，对法规条款进行智能解读和风险评估，及时向企业预警潜在的合规风险。根据数据的敏感程度和重要性采取“分级防护”策略，对客户身份证号码、银行账户信息等核心数据采取最严格的加密和访问控制措施，非敏感数据在满足基本合规要求的前提下，优化数据处理流程，兼顾安全与协同效率。在整体数据架构基础上，可考虑建立分布式数据湖架构，在关键市场部署本地化数据管理平台，对接总部平台。

4.建立端到端供应链数字化平台及系统规划与集成（E2E Supply Chain Eco-Platform）

联合上下游合作伙伴共建跨境区块链溯源等数字化生态，降低系统对接与数据共享门槛。以“控制塔”为核心，整合采购、生产、物流、销售全链路数据。基于企业架构视角，梳理价值链、供应链体系，设计包含企业内部及外部应用系统在内的企业整体架构蓝图，整合端到端的供应链数字化平台，同时也可作为系统集成的规划基础。

5.推动全球化AI规划与应用场景落地

完成本地化战略对齐，建立区域AI专项团队，结合当地政策与需求制定规划。采用轻量化技术设计模块化AI架构，并设计落地场景，支持快速调整模型参数以适应新场景，如开源框架及本地数据微调等。聚焦高价值业务领域，复用国内技术内核但重构交互逻辑。

企业海外数字化系统建设与运营本质是技术架构与商业战略的深度耦合。企业应以系统化思维应对数据、合规、供应链、安全等多维挑战，建立动态演进机制，每年投入营收的1.5%-2%用于数字化运营及技术架构迭代，构建可持续的数字化护城河，保持在全球竞争中的优势。

案例

毕马威协助某汽车零部件企业构建全球一体化数据治理体系

项目背景

某中国汽车零部件企业在推进全球化战略过程中亟需构建统一的数据治理体系，希望毕马威帮助其打通全球数据壁垒，提升海外工厂数据响应效率与供应链协同能力，并就数据标准、实时分析、合规管控等核心问题提出解决方案。

项目方案

毕马威首先深入访谈全球各业务线的关键干系人，分析企业全球业务布局特点和数据管理现状，识别核心业务痛点，基于业务需求，明确构建分钟级数据响应体系的核心目标。随后，定制化设计支撑客户业务需求的全球数据治理实施路径，包括数据湖架构设计、主数据标准统一、实时分析引擎选型及跨境合规框架搭建等内容。同时，为保障体系有效落地和持续运行，毕马威为客户提供分级分区的培训课程，规划全球治理委员会，明确数据域所有者和管家职责，建立数据质量监控机制并设置月度评估流程，动态优化数据流转规则。

项目收益

通过该项目，毕马威帮助该企业成功将海外工厂数据响应速度提升至分钟级，供应链协同效率提高40%，进一步优化全球库存周转率，实现了跨国数据的实时可视与合规管控，有效支撑全球化产能调配决策。



案例

毕马威协助某汽车企业在东南亚市场设计本地化架构

项目背景

某中国汽车企业在拓展东南亚市场过程中，希望毕马威帮助其梳理并识别目标国业务运营的情况和痛点，规划并构建符合区域特性的数字化运营体系，帮助其解决本地化架构适配难题，提升目标国家运营效率，并为总部跨境管理提供标准化支撑。

项目方案

毕马威首先与客户开展全域业务调研，深度分析东南亚市场差异与合规要求，明确数字化架构需支持多语言交互、宗教节日营销、本地支付集成等核心需求。随后，制定多层级本地化实施路径，包括重构满足东南亚跨区域数据存储主权要求和标准的技术底座；设计运营中枢，搭建满足目标地业务运营需求的运营系统；建立管控机制，制定跨境数据同步标准，设计并搭建运营监管看板，建立月度合规审计流程并嵌入实时风险预警模块。为保障体系落地，项目组为目标国运营团队定制文化适配培训。

项目收益

通过该项目，毕马威帮助该企业在降低数字化运营成本的同时，实现东南亚地区订单处理效率和供应链响应速度的有效提升。企业成功构建符合东南亚市场特征的数字化体系，获得总部认可。

3.2.6

数据安全



数据安全是中国企业进行海外绿地投资合规性的核心要素，随着全球数据保护法规的不断完善，企业在目标国家开展业务时必须严格遵守当地的数据保护要求，才能顺利进入目标市场。同时，由于绿地投资往往伴随着包括政策风险、市场风险和运营风险在内的较高不确定性，数据安全问题可能成为这些风险的导火索，例如因数据泄露引发的公关危机，或因合规失败导致的业务中断。通过建立健全的数据安全管理体系，企业可以有效识别和防范潜在风险，提升企业的抗风险能力，确保绿地投资项目的顺利推进。

01

中国企业出海数据安全面临的风险与挑战

法律合规复杂性凸显。不同国家和地区对数据保护的法规要求存在显著差异，欧盟的《通用数据保护条例》（GDPR）、美国的《联邦隐私法案》（APRA）和《加州消费者隐私法案》（CCPA）、东南亚的个人信息保护法规、南美的《巴西数据保护法》（LGPD）等对数据安全的要求各异。此外，数据跨境传输的限制也给企业的合规工作带来挑战。例如，欧盟要求向非欧盟国家传输数据时，必须通过“充分性认定”或采用标准合同条款等机制来确保数据的安全性。这种复杂的数据安全相关要求使企业在进入新市场时，必须深入了解并遵守目标国家的法律法规，否则可能会面临罚款、诉讼或其他法律风险。

技术风险日益严峻。随着信息技术的日新月异，包括勒索软件攻击、内部泄密在内的数据存储与传输的网络安全威胁日益增多，这些威胁可能导致企业核心数据的泄露或丢失，进而对企业声誉和业务运营造成严重损害。此外，本地化存储基础设施的安全漏洞也是企业需要重点关注的问题。如果企业在选择云服务提供商时未能充分评估其安全资质，或者未能采取适当的安全措施，可能导致数据存储环境存在安全隐患，从而增加数据被攻击或泄露的风险。

运营管理方面难点重重。一方面，许多企业在海外绿地投资项目中往往缺乏本地化的数据治理团队，这使得他们在面对突发的合规审查时措手不及。另一方面，本地IT服务商等第三方供应商的数据处理也存在合规性风险，供应商未能严格按照企业的数据安全政策进行操作，可能导致数据安全事件的发生，进而影响企业的整体合规状况。

文化与语言壁垒尚待突破。安全合规需要专业知识的有效转移，而由于存在文化和语言壁垒，当地员工对总部数据政策的理解可能存在偏差，也可能因操作失误从而导致数据安全合规风险。此外，语言障碍也可能影响企业与当地员工之间的沟通，进而影响数据安全政策的执行效果。

02

如何构建海外运营数据安全管理体系

企业海外绿地投资项目在数据安全上面临诸多挑战，需从法律合规、技术保障、风险管理以及本地化支持等多个层面应对，确保在全球范围内的业务运营能够安全、合规、高效地进行。

01

搭建合规体系

首先，企业需要进行数据合规差距分析，识别投资目标国的法规要求与现有体系之间的差异。这一过程需要深入研究目标国家的数据保护法律，并结合企业的实际业务场景，明确合规义务和潜在风险。其次，企业需要设计符合当地要求的跨境数据流映射机制，确保数据传输的合法性。例如，在欧盟境内，企业可以通过采用欧盟标准合同条款（SCCs）结合加密技术的方式，实现数据的跨境传输，同时满足目标国家的法律要求。

02

设计技术方案

在技术层面，企业可以采用混合云架构，将本地数据中心与全球云服务相结合，既满足数据本地化的要求，又能充分利用云计算的灵活性和扩展性。此外，企业可以搭建零信任网络（Zero Trust），通过严格的访问控制策略，降低内部泄密风险。零信任网络核心理念在于“永不信任，始终验证”，要求所有用户和设备在访问资源时都需要经过多重认证。最后，企业需要对整体技术架构进行优化，确保其能够适配各类业务场景下的数据安全防护需求，例如电子商务、金融支付等场景。

03

完善风险管理与响应

在风险管理方面，企业需要对第三方供应商进行尽职调查，评估其数据安全能力和合规性。这包括审查供应商的数据处理协议、安全措施以及过往的合规记录，确保其能够满足企业的高标准要求。此外，企业还需要定期开展数据泄露模拟演练（Tabletop Exercise），制定详细的应急响应计划。通过模拟真实的数据泄露事件，企业可以检验其应急预案的可行性和有效性，确保在实际发生安全事件时能够快速响应，最大限度地减少损失。

04

做好本地化支持

最后，企业需要提供本地化的支持服务，包括员工培训和持续合规监控等。针对当地团队，企业可以定制多语言的培训内容。例如，在欧盟可以针对《通用数据保护条例》（GDPR）的关键条款进行解读，帮助员工理解和遵守相关法规。同时，企业可以通过数字化工具实时跟踪目标国家法律法规变动，及时调整合规策略，确保合规体系始终处于最新状态。

案例

毕马威协助某高科技企业欧洲绿地投资GDPR合规

项目背景

某高科技企业在欧洲进行绿地投资建立研发中心，处理大量用户生物识别数据和员工信息时，遭遇了欧盟《通用数据保护条例》（GDPR）的严峻挑战。客户的主要痛点在于：缺乏有效机制响应数据主体的权利请求（如访问、删除权）；其计划将数据跨境传输回中国总部的路径因“隐私盾”协议失效而存在重大合规风险；且面临着违规罚款高达全球营收4%的巨大潜在损失。

项目方案

面对这些紧迫难题，毕马威为其提供了全面的GDPR合规咨询服务。毕马威团队深入剖析了企业数据处理全流程，识别出32项高风险漏洞，随后制定了系统性的解决方案，包括构建数据主体请求响应机制确保能在规定时限内响应数据主体请求；设计并协助实施“绑定企业规则”（BCRs）作为跨境传输中国数据的合法框架；制定详细的数据泄露应急响应手册明确处置流程；并部署了持续性的GDPR合规监测仪表盘跟踪关键执行指标。

项目收益

这些关键举措帮助该企业显著提升了合规性，成功通过了属地数据保护监管机构（CNIL）的严格审计，有效规避了巨额罚款风险，同时使跨境数据传输效率提升50%，有力支持了中欧研发协同，并因其可信赖的数据保护实践提升了当地客户信任度，促成欧洲市场首年业务增长达到35%以上。

案例

毕马威协助某制造企业东南亚绿地投资数据跨境合规

项目背景

某制造企业在东南亚（如越南、泰国、印尼）新建智能工厂，需要将关键生产数据实时传输至新加坡区域中心，却面临该地区数据合规环境的巨大复杂性。客户主要痛点集中在：东南亚各国数据保护法高度碎片化且要求各异（例如越南要求特定数据本地化存储，印尼要求任命独立的数据保护官DPO）；其智能设备传感器数据因包含地理信息被泰国归类为“敏感数据”，引发额外合规负担；原有云架构和技术方案难以同时满足多国差异化的合规要求，严重阻碍了其跨国运营和数据流动效率。

项目方案

针对这些挑战，毕马威为其提供了专业的数据安全风险评估与合规咨询服务。毕马威设计了区域性综合合规框架，为不同国家量身定制解决方案（如在越南实施本地化策略配合匿名化处理以满足法规要求），并对泰国敏感数据设计实时脱敏引擎解决方案。更关键的是，毕马威为客户设计了“数据分级传输模型”，确保敏感原始数据就地留存，仅允许加密的集计数据跨境。此外，毕马威协助客户落地实施了统一的“合规控制塔”平台，自动化识别判断各国特定法规要求。

项目收益

这些服务有效地将企业与区域及国际标准对齐，项目收益显著：新的关键数据类型的跨境审批周期从90天大幅缩短至14天，有力支撑了高效的跨国生产调度；避免了大规模本地数据中心建设的需要，预估节省成本约800万美元；同时确保了项目实施后的三年里，客户在东南亚运营无相关监管处罚记录。

结语

对外绿地投资作为对外直接投资的重要组成部分，近年来在规模、数量和影响力上均取得了显著进展，成为推动中国企业全球化布局、优化资源配置、增强供应链韧性和增强国际竞争力的关键力量。通过绿地投资，中国企业不仅实现了市场扩张和资源获取，更在技术创新、品牌塑造和供应链整合等方面取得了长足发展。

从区域布局维度观察，东南亚、欧洲和拉丁美洲等地凭借市场潜力、资源优势和政策环境等，成为中国企业绿地投资的热门选择。值得注意的是，随着“一带一路”倡议的深入，中国企业对共建“一带一路”国家的绿地投资金额占比上升至九成，未来“一带一路”沿线市场将继续获得中国企业的青睐。在投资行业上，在数智化与绿色化战略驱动下，投资领域正加速从传统的制造业向高科技、高附加值和低耗能行业转型，尤其是数字经济、绿色投资和创新等领域的投资逐渐成为新的增长点。展望未来，面向全球产业链本地化重构的历史性机遇，中国对外绿地投资将持续释放增长动能。

谋定而后动。在对外绿地投资过程中，企业既要把握战略机遇主动布局，也要注重风险防范，做好投资选址、补贴申请、财务税务筹划、内控体系搭建和跨境数据安全等多方面的准备。这既需要企业提升全球化经营视野和思维，也需要专业服务机构在投资咨询、风险管控、属地化运营等维度给予企业支持。毕马威作为专业的服务机构，致力于提供涵盖海外绿地投资全生命周期的服务，助力企业实现从地理空间拓展向价值链深度整合的升级，推动对外绿地投资从“走出去”向“走进来”转变。

毕马威全球中国业务发展中心

毕马威全球中国业务发展中心总部位于北京，在全球近60个投资热点区域组建专业团队，其中包括欧美澳等传统投资目的地以及东南亚、拉美、中东和其它“一带一路”沿线的新兴热点投资地区，致力于协助中国企业开展对外投资以及外资企业来华投资和拓展业务。

我们的团队已经成功地协助中国企业完成了众多具有里程碑意义的对外并购和绿地投资，同时还向有对华投资意向的外资企业推荐合适的中国业务合作伙伴，使他们能够更顺利地拓展中国市场。在中国的新发展阶段，外资企业作为中国市场的重要参与者，也在积极参与中国经济和社会高质量发展并获得成功，我们将协助其调整在华商业策略，以把握新的发展机遇，同时准备面对新的挑战。

通过毕马威全球中国业务发展中心，毕马威与中外客户并肩前行，支持和帮助他们理解复杂的营商环境、发挥自身独特的优势、寻求合适的合作伙伴、积极融入当地社会以及制定和实施长期可持续发展的商业发展战略。

关于毕马威中国研究院

毕马威中国研究院专注于开展宏观、行业、区域和细分领域的深入研究。研究院集结了毕马威中国网络的研究力量，结合毕马威全球资源，以国际化视野，为经济和商业领域的研究课题提供深入分析和洞察。研究院将理论创新与实践创新相融合，确保研究成果具有理论深度和实践价值。依托数据挖掘与信息追踪的“双引擎”，研究院将持续追踪特定行业最新动态，包括宏观经济趋势、国家政策法规、行业领先企业和资本市场动态等，以公开出版物、专项课题等形式，为客户提供创新和具有前瞻性的解决方案。

研究院致力于与生态合作伙伴携手共谋成长。通过持续深化与国家、地方和企业研究机构的合作，积极参与创新、专业、高效的研究生态体系的建设，推动自身发展，并为合作伙伴的可持续发展提供全方位支撑。

联系我们

毕马威中国

江立勤

客户及业务发展主管合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 7077
michael.jiang@kpmg.com

李瑶

毕马威全球中国业务发展中心
中国主管合伙人
+86 10 8508 5885
lisa.l.li@kpmg.com

连咏恩

海外投资税务咨询合伙人
毕马威中国
+86 21 2212 4169
karen.w.lin@kpmg.com

郝长伟

网络安全和数据保护服务合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 5485
danny.hao@kpmg.com

张曦敏

会计咨询服务主管合伙人
毕马威中国
+86 21 22122607
patricia.zhang@kpmg.com

于喆

风险管理咨询合伙人
毕马威中国
+86 10 8553 3479
pz.yu@kpmg.com

季刚

管理咨询服务数字化转型合伙人
毕马威中国
+86 10 8508 4430
andrew.ji@kpmg.com

杨阔

交易战略咨询总监
毕马威中国
+86 21 2212 3157
sk.yang@kpmg.com

毕马威海外成员所

Ulrich Schmidt

毕马威美国
选址服务及项目开发主管
合伙人
ulrichschmidt@kpmg.com

Rui Fan 范锐

毕马威美国
中国业务主管、经济与
估值服务合伙人
rfan@kpmg.com

Matt Jackson

毕马威英国
中国业务部负责人
Matt.Jackson@KPMG.co.uk

Stella Li 李萌

毕马威英国
中国业务部副总监
Stella.Li@kpmg.co.uk

Andreas Glunz

毕马威德国
国际业务管理合伙人
毕马威欧洲、中东、非洲
区绿地投资负责人
aglunz@kpmg.com

Xiaodan Wang 王晓丹

毕马威德国
国际业务部中国业务负责人
xiaodanwang@kpmg.com

David Höhn

毕马威西班牙
中国业务部主管合伙人
dhohn@kpmg.es

Estela Li 李娅

毕马威西班牙
中国业务部高级经理
liya@kpmg.es

Ping Jiang 姜平

毕马威法国
中国业务部主管合伙人
pingjiang@kpmg.fr

Gábor Zachár

毕马威匈牙利
税务主管合伙人、中国业务
负责人
Gabor.Zachar@kpmg.hu

Héctor Díaz Santana

毕马威墨西哥
企业税务服务合伙人
hectordiazsantana@kpmg.
com.mx

Lim Chew Teng 林秋婷

毕马威越南
中国业务主管合伙人
chewtenglim@kpmg.com.vn

Low Read Learn 刘立人

毕马威泰国
中国业务主管
rlow@kpmg.co.th

Susanto 杨学谦

毕马威印尼
客户与业务发展主管合伙人
Susanto@kpmg.co.id

Leo Yang 杨力

毕马威新加坡
新中投资走廊负责人、税务
合伙人
leoyang5@kpmg.com.sg

Sia Chinhoe 余镇和

毕马威马来西亚
中国业务主管合伙人
CHSIA@KPMG.COM.MY

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://kpmg.com/cn/zh/home/about/office-locations.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

二零二五年九月印刷