

比亚迪东盟投资的财务逻辑与风险控制

宋琳娜

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v9i4.3407

[摘要] RCEP生效背景下,东盟成为新能源汽车企业出海的重要目的地。本文以比亚迪为案例,从财务视角分析其东盟投资的财务逻辑与风险控制。研究发现:关税规避、成本重构与利润优化是核心财务动因;全资自建与合资合作相结合的模式适配不同东道国环境;汇率波动、政策变动与产业链适配不足是主要风险点。比亚迪通过政策绑定、风险对冲与本地化培育等措施构建了系统的风险管控体系。本文可为新能源汽车企业优化东盟投资决策与风险管理提供实践参考。

[关键词] 新能源汽车; 东盟投资; 财务逻辑; 风险控制; 比亚迪

中图分类号: TU241.91 文献标识码: A

The Financial Logic and Risk Control of BYD's Investment in ASEAN

Linna Song

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] In the context of the RCEP's implementation, ASEAN has become an important destination for new energy vehicle enterprises to expand their business. This paper takes BYD as an example and analyzes the financial logic and risk control of its investment in ASEAN from a financial perspective. The research findings show that tariff avoidance, cost restructuring, and profit optimization are the core financial drivers; the model combining wholly-owned construction and joint venture cooperation is suitable for different host country environments; exchange rate fluctuations, policy changes, and insufficient alignment of the industrial chain are the main risk points. BYD has constructed a systematic risk management system through measures such as policy binding, risk hedging, and local cultivation. This paper can provide practical references for new energy vehicle enterprises to optimize their investment decisions in ASEAN and manage risks.

[Key words] New energy vehicles; ASEAN investment; Financial logic; Risk control; BYD

引言

在全球产业链重构与RCEP全面生效的背景下,东盟凭借政策红利、市场空间与产业链资源,成为中国企业国际化投资的核心目的地,新能源汽车产业尤为活跃。比亚迪作为国内新能源汽车领军企业,在泰国、印尼等国建成多个生产基地,实现本地化生产、研发与销售的闭环。然而,投资过程中面临汇率波动、政策变动、税务合规、产业链适配不足等多重风险交织的复杂局面,直接影响投资效益与海外布局的稳健性^[1]。现有研究多聚焦于跨国投资的宏观战略层面,针对新能源汽车企业东盟投资的财务动因、模式选择与风险管控的微观案例研究较为匮乏,尤其缺乏从会计财务视角出发的系统性分析。本文以比亚迪东盟投资为研究对象,从财务视角剖析其投资的行业与企业层面动因,梳理投资模式与进入方式,识别政治、财务、合规等风险并提出应对策略,以期新能源汽车企业跨境东盟投资提供实践参考。

1 比亚迪东盟投资概况与战略背景

1.1 企业概况与出海历程

比亚迪成立于1995年,总部位于深圳,是全球领先的新能源汽车制造商与动力电池生产商。公司凭借全产业链布局与技术优势,占据全球新能源汽车市场领先地位。比亚迪东盟投资始于2020年,逐步以泰国、印尼为核心辐射整个东盟。2024年,泰国罗勇府整车工厂投产,年产能15万辆,本地化采购率达54%,在印尼投资13亿美元建设电池与整车一体化基地,此外在柬埔寨设有组装厂。截至2026年初,已覆盖泰国、印尼、菲律宾、新加坡等7个国家。

1.2 出海战略定位与核心竞争力适配性

比亚迪东盟投资的战略定位是从“整车出口”向“本地化生产”转型,核心目标是抢占东盟新能源汽车市场、规避贸易壁垒、优化全球产业链布局。当前东盟新能源汽车渗透率不足5%,市场增量巨大。比亚迪的全产业链技术优势与成本控制能力,能够有效满足东盟市场对高性价比车型的需求。本地化生产既

可规避进口关税,又能快速响应右舵驾驶、热带气候等本地需求。这一适配性是新能源汽车企业出海东盟的典型逻辑,对其他同类企业具有参考价值。

2 财务逻辑: 动因、模式与路径

对于新能源汽车企业而言,东盟市场的关税优惠、市场潜力与产业链优势具有普遍吸引力。比亚迪作为行业龙头,其财务动因折射出该类企业出海的共性逻辑。

2.1 投资动因分析

从行业层面看,东盟市场为新能源汽车企业提供了显著的区位优势。关税方面,东盟对进口汽车征收高达30%至50%的关税,而本地化生产可完全规避这一成本。在RCEP框架下,整车及散件出口关税已降至0%至5%,远低于欧洲10%的碳关税和印度40%的关税,这使得东盟成为极具吸引力的投资目的地^[2]。市场方面,东盟新能源汽车渗透率尚不足5%,2025年销量同比增长68%,各国政府纷纷推出税收减免和本地化生产补贴等支持政策,市场增长空间巨大。产业链方面,印尼拥有全球最大的镍矿资源,能够大幅降低动力电池的原材料成本;泰国则具备完善的汽车零部件配套体系,比亚迪泰国工厂的本地化采购率已达到54%。这些行业共性的优势有效降低了企业的投资门槛,提升了预期收益。

从企业层面看,比亚迪东盟投资的核心财务动因可归纳为成本重构与利润优化。成本重构主要体现在三个环节:一是通过本地化生产完全规避进口关税,单辆车可节约1万至2万美元。二是省去从国内出口至东盟的跨境运输成本,每辆车约800至1200美元。三是利用东盟远低于中国的劳动力成本,当地制造业工人月薪约为中国的三分之一到二分之一。综合测算,本地化生产使单车总成本降低15%至20%。利润优化则来自更高的毛利率和税收优惠。东盟市场的毛利率比国内高出2至3个百分点,加之泰国、印尼等国对新能源汽车企业提供企业所得税减免和投资退税政策,显著提升了净利润水平^[3]。此外,比亚迪还以新加坡为区域资金中心,搭建跨境资金池,并利用当地低息贷款与跨境融资工具,进一步优化了融资结构和税务安排。上述动因共同构成了比亚迪东盟布局的财务基础。

2.2 投资模式与进入方式

比亚迪在东盟采用“全资自建”与“合资合作”相结合的模式,根据各国政策环境与产业链基础灵活选择进入方式。在泰国,比亚迪采取全资自建模式,投资约10亿美元建设罗勇府整车工厂,实现生产、研发、销售的全产业链闭环。这一模式的优势在于企业拥有完全的控制权,能够自主决定产品布局与财务决策,有效保障核心技术的保密性,并便于统一进行税务筹划。从财务特征看,全资自建前期资金投入大、现金流压力大,但长期可避免利润分成,提升投资回报率。截至2026年初,该工厂已稳定投产,带动比亚迪在泰国的电动车市占率高达36.3%。

在印尼,比亚迪采用合资合作模式,与当地企业共建电池与整车一体化基地,比亚迪持股51%,当地企业持股49%,主要负责资源对接与政策协调。这一模式有助于借助本地合作伙伴的资

源规避政治与文化风险,降低初期市场进入成本,同时满足印尼政府对本地化投资的要求。从财务角度看,合资模式分担了前期投资压力,减少资金占用,虽然短期收益按比例分成略低于全资模式,但风险共担的机制更有利于项目的长期稳定运营。此外,比亚迪在柬埔寨采用轻资产的组装厂模式,投入资金较少,主要用于测试当地市场需求,为后续投资布局积累经验。上述差异化的模式选择,体现了比亚迪在控制财务风险与快速扩张之间的平衡策略。

2.3 财务路径设计

比亚迪在东盟投资的财务路径围绕融资、结算与成本控制三条主线展开,形成协同优化的资金管理体系。在融资方面,比亚迪采用“国内支持+本地融资+跨境融资”的多元组合。国内母公司提供部分自有资金以降低杠杆,同时与泰国、印尼当地银行合作获取低息贷款,还借助跨境债券和资金池整合全球资源。这种结构有效分散了融资风险,保障了项目资金供应的稳定性。

在结算与资金管理方面,比亚迪以新加坡为区域资金中心,搭建跨境资金池,统一管理东盟各子公司的资金收支,实现集中调配与净额结算,减少资金闲置。为应对泰铢、印尼盾等货币的汇率波动风险,公司利用远期结售汇、外汇掉期等衍生品工具开展套期保值,降低汇兑损失对利润的侵蚀。

在成本控制方面,比亚迪通过全流程优化实现成本领先。供应链端,提升本地化采购比例,泰国工厂已超过50%,减少了零部件运输和关税成本。生产端,利用东盟较低的劳动力成本并持续优化工艺流程,降低单位制造成本。物流端,自建滚装船并依托泰国地理优势辐射整个东盟,进一步压缩了区域内运输支出。这三条路径相互支撑,使比亚迪东盟项目的综合成本优势持续凸显,为价格竞争力和盈利空间提供了坚实保障。

3 风险控制: 识别与应对措施

3.1 核心风险识别

比亚迪在东盟投资面临的首要风险是政治与合规风险。东盟各国政治环境差异较大,部分国家政策稳定性不足,如印尼曾出台镍矿出口禁令,直接影响动力电池原材料供应^[4];泰国则持续提高本地化生产要求,将电动车补贴政策从鼓励购买转向强制本地生产。此外,各国法律法规、环保及劳工标准与国内存在差异,2025年东南亚多国开始追溯电动车补贴税务审查,进一步增加了企业的合规成本^[5]。

财务风险是比亚迪东盟投资最核心的挑战。汇率风险尤为突出,泰铢、印尼盾等货币波动剧烈,受美联储货币政策影响常呈贬值趋势,直接侵蚀汇回国内的利润并增加美元债务偿还成本。投资回报不及预期风险同样不容忽视,前期投资规模大,若市场需求或成本控制偏离预期,将导致回收期延长。此外,东盟各国税收政策复杂,转让定价等税务合规问题若处理不当,可能面临处罚或双重征税,比亚迪巴西工厂就曾因转让定价被认定转移利润,这一教训值得警惕。

产业链与运营风险则体现为供应链中断、基础设施不足和人才短缺。尽管本地化采购率逐步提升,但部分核心零部件仍依

赖国内进口,一旦供应链受阻可能造成生产停滞。东盟部分国家交通、电力等基础设施尚不完善,影响生产效率。同时,新能源汽车领域的技术和管理人才在当地较为稀缺,泰国家庭债务高企也抑制了汽车消费,增加了企业坏账风险。

3.2 风险应对措施

对于政治与合规风险,比亚迪采取“政策绑定+本地化合规”的策略。公司深度响应东道国产业政策,在泰国建设15万辆产能工厂以配合EV 3.5政策要求,获得了当地政府的品牌背书。同时,比亚迪组建本地化合规团队,提前获取BOI认证及环保资质,并通过在泰国、印尼、柬埔寨等多国布局,有效分散单一国家的政策变动风险。

针对财务风险,比亚迪构建了“风险对冲+财务预警+税务筹划”的管控体系。在汇率风险方面,公司利用远期结售汇、外汇掉期等衍生工具开展套期保值,同时以新加坡为区域资金中心优化结算货币,减少汇兑损失。财务预警体系对各子公司的现金流与负债情况进行实时监控,合理控制投资杠杆。税务筹划方面,公司依托新加坡控股架构,利用东盟各国的税收优惠政策规划跨境交易,避免双重征税,并加强与当地税务部门的沟通,确保合规申报。

针对产业链与运营风险,比亚迪通过“本地化培育+供应链多元化+人才储备”加以应对。公司积极培育本地供应商,将泰国工厂的本地化采购率提升至54%以上,并计划进一步提高。同时,与多家供应商建立合作关系,建立供应链应急机制^[6]。人才方面,公司与当地高校合作开展培训项目,从国内派遣核心人才带动本地团队成长,以缓解技术与管理人才短缺问题。此外,针对部分市场消费疲软导致的付款延迟,公司实行预付款及核心部件分拆交付等风险管控措施,降低坏账损失。

4 结论与启示

4.1 研究结论

本文通过对比亚迪东盟投资的财务动因、模式选择与风险应对的系统分析,揭示了其财务逻辑与风险控制的协同机制。研究发现,成本重构与利润优化贯穿于投资全过程,差异化模式选择有效平衡了控制权与风险分担,而政策绑定、风险对冲与本地

化培育的联动策略则构成了覆盖事前、事中、事后的完整风控链条。比亚迪的实践表明,财务逻辑与风险控制的深度融合是跨境投资成功的关键。

4.2 实践启示

基于比亚迪案例,新能源汽车企业出海东盟可从以下方面优化财务逻辑与风险控制。在投资决策阶段,应优先布局产业链协同强、政策优惠力度大的国家,如泰国、印尼等国家,充分利用RCEP关税红利进行成本测算与税务筹划。在模式选择上,需根据东道国政策环境与市场成熟度灵活决策:核心技术敏感、市场潜力大的区域适合全资自建;政策门槛高、文化差异明显的区域宜采用合资合作;测试性市场可先以轻资产组装模式切入。在财务路径上,应构建多元化融资结构,以区域资金中心统筹跨境结算,并运用远期结售汇等工具对冲汇率风险。在风险管控上,需建立涵盖政治合规、财务波动与供应链中断的预警体系,通过本地化采购、合规团队建设和多国布局分散风险。此外,政府层面应加强会计准则协同与跨境资金流动便利化,为企业营造稳定的政策环境。

[参考文献]

- [1]李泳.政治风险、风险感知与企业海外投资[J].中国政法大学学报,2026,(01):46-62.
- [2]杨超,白光裕.中国—东盟产业链供应链合作:现状、问题与对策[J].国际经济合作,2026,42(02):59-68+93.
- [3]马博.“全球南方”视角下中国—东盟新能源汽车合作评析[J].亚太安全与海洋研究,2025,(03):104-124+6.
- [4]徐曙光,赵云,闫卫东,等.全球矿业投资环境变化及中国矿业企业应对策略[J].中国矿业,2025,34(10):25-34.
- [5]陈江滢,葛顺奇.中国新能源汽车国际化:特征、挑战及对策[J].国际经济评论,2025,(05):29-63+4-5.
- [6]邹春萌.供应链韧性、外部冲击与中国—东盟新能源汽车产业合作[J].广西社会科学,2026,(01):59-67.

作者简介:

宋琳娜(2002--),女,汉族,湖南郴州人,硕士研究生在读,研究方向:公司财务会计、财务管理。