

专题报告系列
Special Report Series



PHBS 智库
北京大学汇丰商学院

2025越南外资政策转向 中企出海新考验

2026年2月

摘要

越南是中美贸易的重要桥梁伙伴之一，同时越南也正在成为中国企业出海投资的重要目的地之一。2025年7月特朗普政府与越南达成了贸易协定，并在11月与中国达成了新的贸易共识，新条件下越南作为“中企对美出口中转基地”角色的重要性大幅下降。同时越南在国内经济发展和国际竞争严峻的双重压力下，迫切需要展示其改善治理、提升生产力的决心和能力以稳住外国投资者信心，并致力于稳固跻身东盟三大投资目的地。

2025年被普遍视为越南外资政策的“战略转向”时刻，越南密集推出多项外资相关的法律、政策和制度改革，从税收制度、产业目录、营商环境等方面均体现出深刻的转型升级特点：1) 从数量吸引转向质量提升，2) 从开放式竞争转向战略性选择，3) 从劳动力红利转向改革红利。

中国企业在越南的投资思路需与时俱进，从单纯“走进越南”，慢慢变成深度“扎根越南、融入越南”。企业要把思路从“把越南当加工厂”升级成“把越南当成区域产业链上的关键一环”，不只看它成本低，更要把它当作连接东盟、参与区域产业链分工的重要平台。具体可以这么做：用更长远、更规范、重技术、守规矩的眼光来做投资规划；多关注越南的政策导向、行业发展水平，以及和跨国供应链的协同配合；一边推进本土化，一边保持国际化，两手抓来提高投资安全性。真正的核心竞争力，不再是谁更懂怎么拿优惠政策，而是谁更能适应当地制度规则、愿意长期深耕、并且能高效整合跨境资源。

北大汇丰智库国际组（撰稿人：蔡荣）

成稿时间：2026年2月5日 | 总第160期 | 2025-2026学年第22期

联系人：程云 (0755-26032270, chengyun@phbs.pku.edu.cn)

二、越南是中国重要的贸易伙伴和出海目的地

1. 越南是中美贸易的重要桥梁伙伴之一

中美贸易战以来，中国在美国市场的份额有所下滑，份额上升的代表性国家包括越南、墨西哥等。据美国统计局数据，2018-2024 年，中国在美国商品进口中占比由 21% 下降至 13.4%，下降 7.8 个百分点，同时越南占比上升 2.2 个百分点，墨西哥占比上升 1.9 个百分点。2025 年 1-9 月，美国进口商品总额为 2.6 万亿美元，同比增长 7.4%，其中从中国进口 2424 亿美元，同比下降 24.7%，而从越南进口 1403 亿美元，同比增长 40.6%，从墨西哥进口 3995 亿美元，同比增长 5.5%（图 1）。2018 年，越南是美国第 12 位进口来源国，进口额 512.8 亿美元，2024 年越南在美国进口的排名提高至第 6 位，进口额也升至 1365 亿美元，增长幅度为 266%。

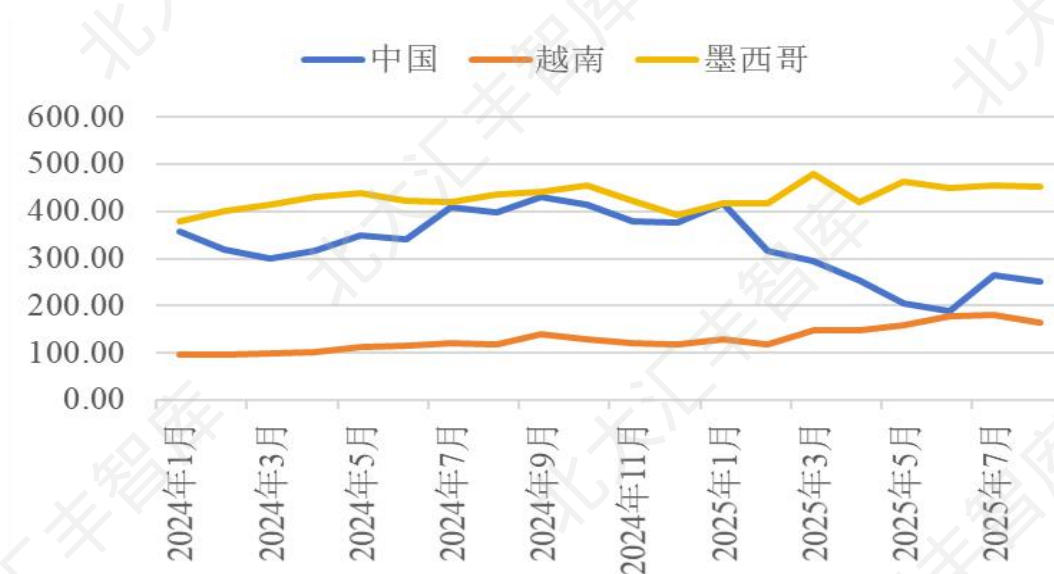


图 1: 2024 年 1 月-2025 年 9 月中国、墨西哥和越南出口美国 单位: 亿美元
数据来源: 美国统计局, <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/index.html>

受到美国关税政策和供应链重组的影响，以越南为代表的东盟国家在某些商品类别上实现了向美国出口更快的增长，而中国直接出口美国的同类商品规模有一定下滑。例如：2018-2024 年，越南向美国出口的办公机器与自动数据处理机 (SITC75) 从 19.5 亿美元增长至 83.47 亿美元，增幅为 328%，同期中国向美国出口同类商品金额从 700 亿美元下降至 521.7 亿美元，下降 26%。越南向美国出口的

电信和录音设备 (SITC76) 从 72.5 亿美元增长至 273.42 亿美元，增幅为 277%，同期中国向美国出口同类商品金额从 691.7 亿美元下降至 588 亿美元，下降 15%。

2. 越南成为跨国企业和中国企业在亚洲投资布局的重要选项

越南正在成为全球对外直接投资 (FDI) 的重要新兴市场目的区域。2018-2024 年，全球 FDI 的规模从 1.29 万亿美元升至 1.51 万亿美元，增长 16.6%。越南吸收 FDI 投资额从 2018 年的 155 亿美元升至 2024 年的 201.7 亿美元，增长 30.1%，FDI 绝对规模增长在东南亚地区仅次于新加坡。2024 年，越南吸收 FDI 规模为 201.7 亿美元，位居全球第 19 位，东南亚地区第 3 位，仅次于新加坡和印度尼西亚。

在出海投资时选择越南的中国企业也快速增加。2024 年，越南吸收 FDI 的前五大来源地分别是新加坡、韩国、中国、中国香港和日本，合计贡献了越南 78% 的 FDI。2024 年中国是越南 FDI 第三大来源地，占比达到 12%，而在 2018 年中国的排名是第五（占比 7%）。中国和中国香港合计在越南 FDI 的占比也从 2018 年的 16% 上升至 24%。

越南在中国对外直接投资当中的重要性也在快速上升。2018 年中国对越南直接投资金额是 11.5 亿美元，占中国对外直接投资的 0.8%，到 2024 年这个比例上升至 2.0%，金额提升至 39.2 亿美元（图 2）。

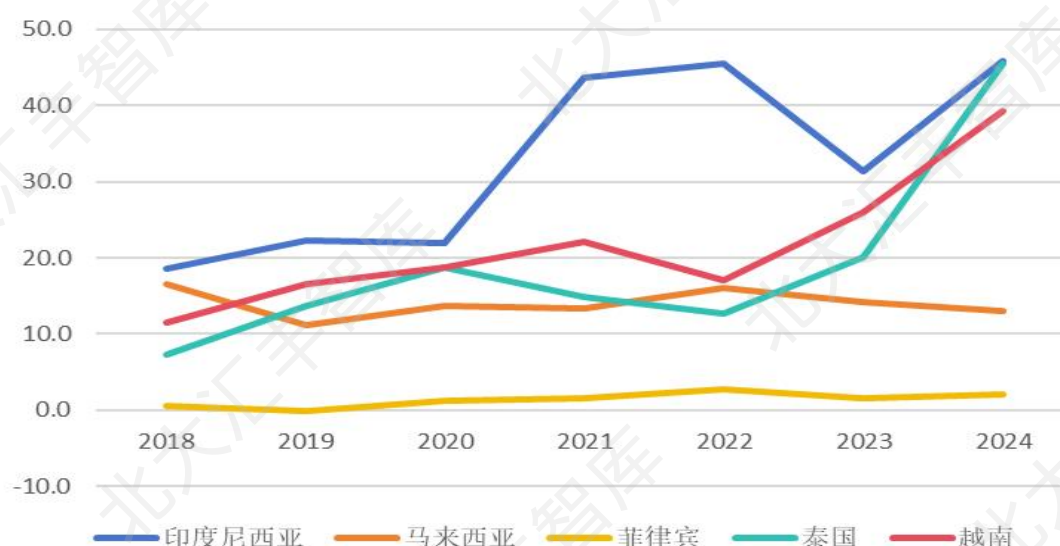


图 2：2018-2024 年中国向东南亚五国对外投资规模

单位：亿美元

数据来源：CEIC

3. 美国对等关税政策进一步影响中国企业投资越南决策

特朗普政府在 2025 年初以行政令方式推进了极为激进贸易政策, 给包括中国、欧盟在内的 170 多个国家提出了严峻挑战, 客观上抬升了全球贸易和投资活动面临的不确定性。

2025 年 7 月 2 日, 越南继英国之后第二个和美国达成贸易协议, 在新的协议框架下, 从越南出口到美国的商品将被征收 20% 的关税, 而被视为经越南转运的商品将被征收 40% 的关税。同时, 越南将取消大部分美国进口商品的关税, 给予许多美国商品零关税准入, 扩大越南从美国进口。根据 11 月中美吉隆坡磋商的共识, 未来一年美国对中国关税从 57% 降到 47%¹。

过去部分中国企业在越南投资设厂的核心逻辑是规避美国对华关税, 进入美欧供应链, 使用“中国中间品+越南组装”模式实现成本最小化。随着美国对中国和越南提高关税水平, 以及转运贸易被征收 40% 惩罚性关税, 越南作为“中企对美出口中转基地”的功能性大幅下降。因此中国企业在未来决策在越南开展投资和供应链布局时既需要紧密跟踪最新的政策变化, 也需要评估和考虑中长期的地缘政治风险以及相关行业的国际环境不确定性。

三、2025 年越南外资政策的重大变化和解析

2025 年, 越南正式迈向“革新 2.0”的深化改革阶段。越南之所以进行更为积极和系统的改革, 既有国内经济发展困境的原因, 也有国际竞争环境严峻的压力。国内的客观现状是: 本土产业链薄弱, 2024 年越南 63% 的进口和 70% 的出口是由外商投资部门完成的, 而且劳动力成本快速上升, “劳动力红利”正在逐步被泰国、印度尼西亚等邻国蚕食。另外公务员体系臃肿, 财政支出中有 70% 用于公务员工资和日常支出, 营商环境仍然有诸多需要改进的方面。国际竞争的压力则体现在越南对美国出口占到三分之一, 美国在经贸合作方面提出新要求, 迫使越南削减对中国供应链的依赖, 同时地缘政治压力日益加大, 越南需要更主动的向主要伙伴国展示其改善治理和提升生产力的决心和能力, 以稳住外国投资者的信心。

2025 年也被普遍视为越南外资政策的“战略转向”时刻。越南通过制度重整和简化法规、促进企业扩展并吸引更多投资，计划到 2030 年新增至少 100 万家企业，并致力于稳固跻身东盟三大投资目的地。越南政府在 2024 到 2025 年密集推出多项外资相关的法律、政策和制度改革，从税收制度、产业目录、营商环境等方面均体现出深刻的转型升级特点，概括起来有三个明显的转向：1) 从数量吸引转向质量提升，从过去“以土地、劳动力、税收优惠吸引大规模制造项目”的模式，开始通过产业目录、技术标准和绿色准入来筛选外资。2) 从开放式竞争转向战略性选择，加强与美国、欧盟、日本韩国的经济贸易链接，积极参与“中国+1”供应链和“友岸供应链”建设。3) 从劳动力红利转向改革红利，补齐制度短板，通过监管改革、简化行政流程、数字化转型、环保监管升级等增强投资者信心。

表 1：2025 年前后越南外资政策导向的变化

维度	2025 年以前	2025 年及以后
核心目标	追求投资数量和总额增长	选择性吸引高质量、高附加值投资
税收和优惠制度	a) 国内税制为主 b) 主要按地区（如工业区、经济区）给予优惠	a) 主动实施全球最低税率（15%），与国际规则接轨 b) 转向按产业给予优惠，重点支持高科技与创新产业
重点产业	广泛的制造业、加工与组装	聚焦半导体、AI、数字经济、绿色能源、生物技术等高附加值产业
评价标准	资本规模、就业创造	技术先进性、管理现代性、环境友好性、产业链带动效应

数据来源：根据公开信息整理，越南官方平台 <https://www.vietnam.vn/en/>，《越南新闻》<https://vietnamnews.vn/>，《越南投资指南》<https://www.vietnam-briefing.com/>等。

1. 税收和优惠制度：弱化普惠 定向支持

2025 年越南外资税收与财政激励体系调整的核心特征是：弱化普惠型低税优惠，强化与高技术、研发和绿色投资挂钩的定向财政支持，并同步对接全球最低税规则。这标志着越南外资政策从“成本导向”向“质量导向”的制度转型。

表 2： 2025 年越南税收法律导向和部分重点变化

领域	核心方向	部分重点变化
企业所得税	鼓励创新、区域平衡、反避税	<ul style="list-style-type: none"> a) 资本利得税课税方式从以净收益课征 20% 税率, 将改为以 (交易金额 × 特定税率) 计算 (草案为 2%) b) 以下两类交易可望豁免外国承包商税 (FCT) : (1) 越南境外供货商透过越南保税仓/内陆港销售给境内企业作出口生产之原物料、零组件。(2) 出口加工企业依境外客户指示, 将原物料、零组件交付另一家出口加工企业作出口生产使用 c) 从“地区优惠”转向支持高附加值产业, 重点包括: 取消工业区租税优惠, 减少经济区租税优惠, 扩大支持: 数字科技、半导体、AI 数据中心、科学与创新产业等领域
个人所得税	提高公平性、覆盖新经济、强化征管	<ul style="list-style-type: none"> a) 将累进税率档次由七档简化为五档, 最高税率仍为 35%, 但适用区间上移 b) 高新科技、信息技术、科学与创新、数字化转型相关高素质人才享受工资与薪金所得减按 50% 计税的优惠 c) 大幅提高个人及被抚养人基本扣除额, 授权政府根据物价与收入变化灵活调整扣除标准 d) 允许纳税人在计算应税收入前扣除部分教育、培训及医疗支出, 并在现有扣除基础上拓宽范围。 e) 将数字平台、电商及数字资产 (如加密货币) 交易所得纳入个人所得税征收范围 f) 强化电子申报、跨平台数据共享与数字收入监管
增值税	短期刺激消费、长期数字化	<ul style="list-style-type: none"> a) 零税率服务项目收紧 b) 修法后, 仅限“直接用于出口生产活动”的服务才能开立零税率发票。
税务行政	数字化、信任管理、减少干预	<ul style="list-style-type: none"> a) 数字化与行政程序简化 b) 从 2026 年起将取消对家庭和个体工商户的“统一征税”, 并为这些主体转型为企业设立更有利的法律机制 c) 新增“自动税款退还”条款 d) 新增“国际税务管理”专章, 使国内税收制度更符合国际标准。 e) 对外籍供应商 / 电子商务 / 数字服务提供商统一税务要求
消费税	绿色转型、健康引导、扩大跨境征税	<ul style="list-style-type: none"> a) 将若干此前不适用或未列入征税的商品 / 服务纳入税基, 包括含糖饮料, 空调等 b) 酒精、啤酒与烟草等传统征税项目设定逐年提高税率的路线图

注: 外国承包商税, 英文全称是 Foreign Contractor Tax, 简称 FCT。

数据来源: 北大汇丰智库根据公开信息整理,《越南投资指南》<https://www.vietnam-briefing.com/>,《越南新闻与法律》<https://vietnamlawmagazine.vn/>, 等。

2024 至 2025 年，越南国会已通过或即将通过 5 项关键税法，包括企业所得税法、个人所得税法、增值税法、税务行政管理与消费税法，形成 10 年来幅度最大的一次制度重整。越南税务制度有三方面主要更新：1) 企业所得税：越南将企业所得税优惠集中给半导体产业、高端装备制造、智能制造、可再生能源与储能、生物医药，传统组装加工企业则逐步减少优惠幅度。小微企业所得税率降至 15% 或 17%，具体适用条件需符合规定；工业园区企业所得税优惠取消。2) 全球最低税 (Global Minimum Tax, 简称 GMT)：大型跨国企业需在每个运营辖区缴纳至少 15% 的企业所得税。3) 增值税：强化 500 万越南盾及以上采购需非现金支付的要求；如付款凭证未按期提供，企业需调整进项增值税抵扣。

越南在 2024 年底出台设立“投资支持基金” (Investment Support Fund, 以下简称 ISF)，并在 2025 年开始具体落地运作。基金以财政拨款形式，为符合优先目录 (高技术、R&D、绿色能源等) 的外资项目提供现金补贴、建设补助及人才培养支持。

上述法律和制度变化，对外资企业会产生以下机理性影响：

1) 税收激励由“普惠低税”向“定向财政支持+税前扣除”转型。新法减少以长期降低法定税率作为主要激励的可行性，转而通过扩大对 R&D 支出的税前加计扣除、R&D 专项补贴以及投资支持基金的现金拨付来支持高附加值项目。这意味着税收优惠的获益更依赖于项目性质 (技术/绿色/研发) 与审批资格，而非单纯的利润规模或出口额。

2) 跨国经营与税负合规的复杂度提升。全球最低税的实施将使得达到国际门槛的跨国集团面临“差额补税” (也称“top-up”税，年合并收入超过或等于 7.5 亿欧元的跨国企业集团在全球任何地方运营时，有效税率不低于 15%) 和更严格的信息申报要求。对于在越南设立区域总部或大型生产基地的企业，需重新评估跨境利润分配、常设机构暴露和转移定价政策。短期内将抬高税务合规成本，但长期可提升政策确定性并降低逃税套利空间。

3) 财政支持成为争夺“高质量”外资的新工具。投资支持基金 (ISF) 通过现金补贴、建设补助和人才资助，向高科技、绿色与 R&D 项目倾斜，从而改变以

往“税收—土地—劳动力”三要素吸引投资的传统格局。该基金的存在对资本密集且初期回报周期长的技术项目尤为重要。

2. 产业目录与绿色通道：优先高端制造、高科技和绿色能源

2025年，越南在外资产业准入制度上作出具有方向性意义的调整，其核心不在于全面放宽准入，而是通过引入和强化“绿色通道（Green Lane）”机制，明确将高技术、数字经济、半导体、研发中心及绿色能源等项目纳入优先审批与优惠支持范围。相关执行细则由政府若干法令具体规定，界定了适用范围、快速审批流程与后续合规要求，包括在行政程序上给予优先权，对符合条件的项目实施加快审批、并行评审和电子化许可，在政策配套上形成联动，使符合“绿色通道”条件的项目更容易叠加税收、财政补贴、用地和人才政策支持等等。

越南的产业目录调整，呈现出从劳动密集型向“制造+创新”转型的突出特征：

1) **向高端制造倾斜**：半导体封测、IC设计服务、功率器件生产被首次列入优先吸引领域。高端电子、精密机械、医疗器械与自动化装备被重点强调。鼓励外资在越南设立区域性研发中心、实验室与设计中心。高科技产业享受“超级优惠”包括：10-13年免税及大幅减税；R&D支出可额外税前扣除；技术转移项目获得补贴等。2) **传统制造业的差异化**管理：对纺织、鞋业、金属加工等劳动密集型项目，不再给予大规模税收优惠；更强调环保、能耗与劳动标准合规；鼓励企业在本地建设材料配套、回收体系。此举旨在推动越南从“加工基地”向“制造中心”过渡。3) **基础设施和绿色产业开放度增加**：吸引外资参与LNG电站、海上风电、储能等领域；强调绿色电力证明（Green Power Certificate，简称GEC）体系和可再生能源证书；允许外资投资交通、物流、数据中心与冷链基础设施。

相应的土地、劳工与环境政策也体现出转型升级的特点。工业园区土地政策更具差异化，战略产业园（如北宁、北江的高科技园）土地投放倾向高科技投资。低附加值项目租金和附加成本上升。劳工制度方面，上调最低工资；劳动合同规定更细化；对职场安全提出新标准，可以预见制造企业的人力成本上行趋势明显。环保与能效门槛提高，越南要求外资企业使用可再生能源或购买绿色电力证书，满足新的排放标准、废水处理标准，以及企业需披露ESG报告等。

越南的产业发展取向，不仅看行业标签，而是更加注重项目层面的综合质量。即使同属制造业，不同技术水平、不同在地化深度的项目，在审批效率和政策待遇上将呈现显著差异。这意味着，外资准入虽未在名义上收紧，但“低技术、低在地化”的项目实际进入难度明显上升。

过去以规模和短期投资额为导向的招商竞争，容易诱导地方政府引入税收贡献有限、环境压力较大的项目。2025 年以来，越南通过明确优先投资方向、强化事后评估和政策联动，逐步提高地方政府引资质量的考核权重。在此背景下，地方政府更倾向于：主动对接高技术和战略性项目，在项目谈判中强调研发、本地化和产业链协同，谨慎对待仅以转口、简单加工为主的投资方案。

3. 外资管理与行政效率：规则透明化和数据监管

2025 年，越南外资管理体系在运行机制层面出现关键转型，其突出特征是以电子化审批提升准入效率，同时以强化事后监管弥补前端简化带来的风险。这一“前端放、后端管”的制度组合，标志着越南外资治理正由传统行政审批型模式，向规则与数据驱动型模式过渡。

电子许可是本轮改革中最直观、对企业感受最强的变革之一。2025 年，越南在外资项目审批中进一步整合线上平台，实现投资注册证、企业注册证及相关变更事项的数字化申报与审批联动。全面电子化投资许可系统上线，审批时间缩短（例如将部分商业申请的审批时间从 10 天缩短至 5 天）ⁱⁱ，程序透明度提高，且强化统一标准，对外资企业形成更一致的程序预期，显著降低了初期落地成本。符合国家重点投资与“绿色通道”方向，结构清晰、文件和数据完整，涉及争议较少的用地、环保或行业准入事项的项目更易受益。相反，若项目涉及敏感行业、复杂用地安排或潜在合规风险，即使在电子许可框架下，审批时间仍可能延长。

与前端审批简化相对应，越南同步强化了事后监管。监管重点不再仅限于企业是否完成注册，而是转向实际经营行为与政策承诺的履行情况，从实施效果而言既降低了守法企业的制度干扰，同时对合规边缘企业形成持续压力。具体监管方式主要涉及数据共享（投资、海关、税务及劳工部门逐步实现信息联通），风险画像（以数据异常识别高风险企业，而非全面、频繁检查），名单管理（合规表现良好的企业获得相对更稳定的经营预期）等等。2025 年后，外资企业常见的

后监管触发点包括：投资承诺与实际运营不一致（产能、就业、环保标准），本地化比例、供应链安排等核心指标偏离原申报方案，税收、劳工和进出口合规存在异常波动。后监管不一定以处罚为导向，但其结果会直接影响企业的信誉记录、项目扩展审批及政策激励获取。

电子许可和后监管并行实施，意味着进入更容易、长期经营更考验治理能力。一方面，设立阶段和审批效率明显改善，有利于加快项目落地；另一方面，企业在越南的合规表现将被长期、系统性记录，任何短期违规都可能对后续扩产、变更或政策获取产生放大效应。因此，外资企业在投资方案、产能规划和本地化承诺不宜过度激进，应与实际执行能力匹配，把投资视为长期承诺；完善持续合规管理机制，在越南本地设立专职合规管理与对外沟通岗位，保持对越南法律、制度和政策的充分了解和及时应对，另外主动管理“监管信用”，合规视为可积累的制度资产，通过稳定表现提高在后续审批中的可预期性。

2025年，越南在外资监管体系中显著强化了对供应链合规与原产地规则的管理力度，其政策目标直指“反洗产地（anti-transshipment / anti Vietnam-washing）”。具体措施包括：第一，原产地核查前移并常态化。原产地审核不再仅限于出口环节的文件抽查，而是向生产、采购和加工全过程延伸。企业需能够提供完整、可追溯的原材料来源、生产工艺及增值比例证明。第二，重点行业与重点市场差异化监管。电子产品、家电、纺织服装、钢铁制品等对美、欧出口集中行业成为监管重点；涉及敏感市场（特别是美国）的企业更易被纳入重点核查名单。第三，数字化与跨部门协同加强。越南正推动原产地管理的数字化与数据共享，海关、工贸部门和地方政府之间的信息联动增强，企业合规记录逐步形成“可积累、可追溯”的长期档案。

外资企业在以下几类场景中风险尤为突出：1) 转口型模式风险，企业在越南仅进行简单组装、换包装或极少附加值加工，但对外宣称“越南原产”，在严格核查下极易被认定为洗产地风险项目。2) 供应链文件不完整或无法自证，即便企业实际进行了实质性加工，但无法提供清晰、标准化的采购、加工和物流记录，也可能被视为高风险对象。3) 高度依赖单一母国原材料，某些行业中，若关键零部件几乎全部来自同一国家，且在越南的加工环节不足以构成实质性转化，将明

显削弱原产地主张的可信度。在上述情形下，企业面临的后果不仅包括出口延误、取消优惠原产地资格，还可能受到行政处罚，严重者将影响后续项目审批与政策支持资格。供应链合规和原产地规则的管理强化提高了短期合规成本，但也通过挤出转运型和低投入模式，为真正重资产、长期布局的企业创造了更稳定的竞争环境。

表 3： 2025 年越南外资政策变化要点和对企业的主要影响

政策变化要点	关键内容	对企业主要影响	企业应对策略
1. 产业准入调整与“绿色通道”机制	重点扶持高技术、数字经济、绿色产业；设立绿色通道优先审批与待遇	优先领域项目审批更快、政策支持更强；非优先领域审批可能更审慎	将项目设计与绿色/高技术要素挂钩；提前布局关键技术与研发计划
2. 税制改革与全球最低税 (Pillar Two) 对接	《企业所得税法》(第 67/2025/QH15 号) 实施；对接全球最低税规则；注重研发支出扣除与财政补贴	传统低税率激励减少；大企业需面对更严格的全球税负合规	优化税务结构；加强税务合规与财务规划；充分利用研发税前扣除和财政激励
3. 财政激励制度升级：投资支持基金 (ISF)	设立投资支持基金，为高优先类项目提供现金补贴与专项支持	对技术密集和绿色项目提供直接财政支持；降低实际投资成本	针对性申请财政补贴；在项目申报阶段明确投资与技术承诺
4. 土地政策差异化，劳工与环保合规要求提升	土地投放倾向高科技投资；更严格的劳动合同规定、环保排放与能效标准；推行 ESG 披露要求	合规成本上升；不符合标准的项目将面临整改或处罚	制定人力与环保合规策略；设立内审与报告机制
5. 审批流程电子化与效率提升	推行投资电子许可系统与在线审批流程；简化前期审批程序	初期审批更快、透明度提高；地方裁量空间收缩	提前准备规范材料；利用电子系统减少往返和延误
6. 事后监管(后监管) 制度强化	由前期审批转向动态监管；强化对项目实际执行的跟踪与评估	企业需持续满足承诺指标，否则面临整改或影响后续扩展	建立合规监测机制；定期评估与政府沟通，确保承诺兑现
7. 供应链与原产地管理 (反洗产地)	加强原产地真实性审查与溯源要求；强化供应链全过程合规	原产地优惠难度增加；转口或简单加工项目风险上升	构建可溯源供应链；提高本地化采购比例；完善原产地证据文件链

数据来源：北大汇丰智库整理。

2025 年越南的外资政策变化通过产业引导 → 税制重构 → 审批电子化 → 供应链合规的链式设计（表 3），意在把越南从“低成本制造中心”升级为“区域供应链中心”，核心目标是在继续吸引外资的同时，提升外资对本国产业升级和国际经贸安全的正向贡献。

四、中国企业应对思路探讨

2025 年越南外资政策的新导向，对中国企业提出的核心要求，并非“是否投资越南”，而是以何种方式、在何种深度上参与越南经济体系。在新的政策环境下，中国企业在越南的制度处境呈现明显分化：中高端制造、具备技术能力和供应链整合优势的企业，制度环境总体改善，项目可预期性和政策透明度提升；而以成本套利、转口贸易或低附加值加工为主的企业，政策空间明显收窄，制度摩擦和合规成本快速上升。因此中国企业考虑在越南的投资策略需要与时俱进，从“进入越南”逐步转向“嵌入越南”，结合中国、越南及东南亚地区其他国家的优势在全球市场保持竞争优势。

1. 战略层面：从“产能转移”向“产业嵌入”转变

过去一段时期，中国企业赴越投资的主要动因是成本差异与贸易环境变化，以“产能外迁”为主导逻辑。这一模式在越南当前政策环境下面临明显约束。越南更强调外资在本国产业体系中的功能定位，即是否能够促进关键产业链在地发展，提升本地技术能力与人力资本，增强越南在区域生产网络中的“不可替代性”。

因此，中国企业的战略定位应从“生产基地思维”升级为“区域产业节点思维”，将越南视为连接东盟、参与区域价值链分工的重要组成部分，而非单一成本洼地。在实践层面，这意味着企业需在投资初期即明确，项目在全球或区域供应链中的角色；是否具备向上游或下游拓展的空间；与越南本地产业政策和发展方向的匹配度。最近的例子是比亚迪与越南金龙汽车（Kim Long Motor）2026 年 1 月 27 日在越南顺化（承天顺化省）奠基的 1.3 亿美元商用车电池工厂项目。该项目依托越南东盟原产地规则与越欧自贸协定，实现电池出口零关税，帮助越南打造东南亚商用车电池供应中心ⁱⁱⁱ。

2. 项目层面：从“合规应付”向“内生合规”转变

在越南外资治理体系中，合规已由事后检查问题，转变为项目可持续运行的前置条件。原产地、环保、税务和劳工合规，不再是可以通过中介操作或阶段性调整来解决的问题。

“内生合规”要求企业在项目设计阶段就完成以下工作：1) 对目标出口市场的原产地规则进行逆向拆解，并反向设计生产与采购结构；2) 将环保、能耗和用工标准纳入技术方案与成本测算；3) 在投资申报文件中保持承诺与执行能力之间的高度一致。这一转变短期内可能提高前期设计成本，但从中长期看，有助于减少后监管风险，提高项目在审批、扩产和政策叠加中的确定性。

3. 组织层面：从“中介依赖”向“内部治理能力建设”转变

在审批电子化、监管数据化趋势下，企业对中介机构的依赖边界正在发生变化。中介仍具有事务性价值，但已难以替代企业对制度本身的理解和管理能力。

具备长期可持续竞争力的企业，通常呈现出以下组织特征：在越南本地设置稳定的管理与合规团队，而非“项目式派驻”；对投资、税务、海关和劳工制度具备基本的内部认知；能够与地方政府形成常态化、专业化沟通机制。这类组织结构，使企业在面对政策调整和监管变化时，更具主动性和应对弹性。

4. 供应链层面：从“单点布局”向“在地网络”转变

在反洗产地和供应链合规背景下，单一工厂或单一加工环节的投资模式风险显著上升。企业需要通过多元化布局，提高在地嵌入程度。具体路径包括：培育本地或区域配套企业，逐步提高本地采购比例；通过合资、联合开发等方式参与越南本土产业生态；在条件成熟时，将越南作为区域物流、售后或技术服务中心。这一过程并非短期完成，但其长期回报是显著降低制度和贸易不确定性。

5. 政府关系层面：从“个案协调”向“制度对接”转变

在政策选择性不断增强的背景下，政府关系的内容也在转变。企业不再仅通过个案协调解决问题，而需在制度逻辑层面与地方和中央主管部门形成共识。有效的“制度对接型”政府关系，通常表现为：对国家产业政策与地方发展重点的

系统理解；在项目扩建、调整时具备清晰沟通基础；在监管和评估中建立稳定信誉。这类关系有助于企业在政策窗口期中获得先发优势。

天虹集团已在越南投资近 20 亿美元, 通过与越南广宁省政府共建跨境工业区, 享受投资审批“绿色通道”、税收减免、土地优惠等一揽子政策。越南总理范明政会见天虹高层, 明确支持其扩大原辅料生产、扩容园区、推动纺织业本地化, 并开放能源、数据中心等新领域合作。^{iv}

五、结论和展望

2025 年越南外资政策呈现出明显的“转型升级”取向, 越南对外资的战略价值有了更清晰的判断, 将外资作为产业升级工具, 而非替代本土能力的增长引擎; 将外资管理纳入国家经贸安全框架, 而非仅视为经济指标变量; 将政策红利更多配置给可形成长期正向外溢效应的项目。

越南对外资的要求转向“选择性吸引+高标准合规”。对中国企业而言, 越南仍具备强吸引力, 越南仍是中国企业海外制造与全球化布局的重要支点, 但已从“简单迁移”进入“战略深耕”阶段。真正的竞争优势, 不再来自对优惠政策的理解深浅, 而来自对制度逻辑的顺应能力、长期经营意愿和跨境资源整合能力。

未来的企业家在越南投资要从更长远、更系统、更安全的角度来布局。具体来说, 有三点特别重要: 1、用更长远的眼光做规划, 看长远价值: 要在越南扎下根来, 就得考虑未来 5 年、10 年的发展, 建立规范的管理制度, 投入技术能力, 并且严格遵守当地的法律法规。比如, 环保、劳工、税务等方方面面不能再“打擦边球”, 合规不是负担, 而是长期经营的保障。

2、读懂越南的“发展节奏”, 学会“合唱”: 每个国家都有自己的政策重点和产业阶段。比如现在越南政府大力推动电子制造、新能源、数字经济, 同时也在完善基础设施和外资法规。政府鼓励的行业处于什么发展阶段? 产业链配套成熟吗? 越南的业务能不能融入当地乃至整个东南亚、全球的供应链? 顺势而为, 而不是逆势硬上。

3、本地化+国际化两手抓, 既扎根又牵手: 一方面要真心实意融入到底, 真正“入乡随俗”——雇佣本地人才、理解本地文化、建立本地合作伙伴关系; 另一方

面也要保持国际视野，保持和全球市场、标准、技术的连接，把在越南的工厂或业务当作全球布局的一环，和总部、其他海外市场高效协同。这样既能降低政治、社会风险，也能提升整体抗风险能力和运营效率。

ⁱ 关税从 57% 砍到 47%! 美国对华让步背后，中国付出了什么代价? _特朗普_与美国_贸易 https://www.sohu.com/a/949595871_122542955

ⁱⁱ 长达五年?! 越南出手

https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzA5NzgwOTQwMA==&mid=2650870409&idx=2&sn=c0c2af5e46407ae08e731e7b4705e3d2&chksm=8a45ab014339612dfe0ef29f1312d1a4a5874b138533417d168bcda7763d31e6478084b91ad8&scene=27

ⁱⁱⁱ 比亚迪越南投建电池厂，全球化布局再落一子

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1855628748545989333&wfr=spider&for=pc>

^{iv} 越南总理会见天虹总裁，重点推动纺织原材料与科技投资|天虹总裁|工业区|广宁省_手机网易网 <https://m.163.com/dy/article/KKPAGDQM0552KN3A.html>



PHBS 智库

北京大学汇丰商学院

北大汇丰智库 (The PHBS Think Tank) 成立于 2020 年 7 月，旨在整合北京大学汇丰商学院各院属研究中心，统筹协调资源，重点从事有关宏观经济、国际贸易与投资、金融改革与发展、粤港澳大湾区可持续发展、城市与乡村发展、海上丝路沿线国家经济贸易与合作等领域的实证分析与政策研究，打造专业化、国际化的新型智库平台。北大汇丰智库由北京大学汇丰商学院创院院长海闻教授兼任主任，智库副主任为王鹏飞、任颀、魏炜、林双林。



北大汇丰智库微信公众号



PHBS 智库
北京大学汇丰商学院

深圳市南山区丽水路2199号北京大学汇丰商学院 518055

Peking University HSBC Business School, Xili University Town, Shenzhen, China

TEL: (+86)755 2603 2270 EMAIL: thinktank@phbs.pku.edu.cn

<http://thinktank.phbs.pku.edu.cn>