社会科学与教育 2026年第10期
ISSN: 3079-4420

比亚迪汽车国际化战略的演进逻辑与优化路径

周芳文
湖北经济学院，湖北武汉，中国

【摘要】为考察贸易壁垒趋紧背景下中国车企的国际化路径，本文以比亚迪为案例，依据公开统计资料，梳理其国际化动因、路径、成效与约束。研究发现，其国际化已由整车出口演进为本地化制造、区域适配、技术输出与自有航运共同支撑的体系化出海，海外市场由增量补充转变为核心支撑；欧盟价格承诺与碳足迹、数据合规等规则，以及品牌溢价不足、供应链关系偏紧，构成新的约束。据此提出技术差异化、合规前置、品牌共建与供应链协同等优化路径。

【关键词】比亚迪；新能源汽车；国际化战略；本地化生产；

1.引言

1.1 研究背景

全球汽车产业的竞争重心正加速向电动化与智能化转移。国际能源署发布的《全球电动汽车展望 2026》显示，2025 年全球电动汽车销量首次突破 2000 万辆，约占当年全球新车销量的四分之一，其中约六成由中国车企供货。中国汽车工业协会的统计从国内方面给出了同一趋势：2025 年新能源汽车产销分别完成 1662.6 万辆和 1649 万辆，同比增长 29%和 28.2%，在国内新车销量中，其占比首次达到 50.8%。新能源汽车已由政策扶持下的补充品类，转变为支撑汽车工业增长的主导力量。

规模扩张也带来了竞争逻辑的改变。新能源汽车在国内市场渗透率越过 50%之后，其增量空间开始收窄、价格竞争加剧；而海外市场则具备更高的单车售价与相对宽松的竞争环境。2026 年 1—8 月，汽车出口 715.3 万辆，同比增长 66.7%，新能源汽车出口 343.5 万辆，同比增长 1.2 倍，在出口总量中的占比连续三个月超过五成。由此可见，汽车出口从以前的企业可选项变为了必答题，而比亚迪是这一转变中最具代表性的企业，以比亚迪为案例，可以为其它汽车企业的国际化提供参考。

1.2 文献回顾与研究思路

围绕新能源汽车国际化，已有研究大体沿三条线索展开。其一是贸易格局与政策变量。张良较早梳理了中国新能源汽车出口的阶段性特征，认为多国燃油车退出时间表与补贴政策将带来市场的爆发式增长[1]。程云洁和卜雨欣借助贸易网络方法发现，中国在全球新能源汽车贸易网络中的中心性持续上升，但与主要市场的贸易依赖度并不高，市场空间仍待拓展[2]。景守武等测度了补贴退坡对出口的作用，结果显示国内补贴机制退出反而对出口形成促进，政策工具的作用方向与直觉并不一致[3]。杨水清和孔颖则以美国《通胀削减法案》为例，揭示了产业链重构与保护主义政策对中国的挤压效应[4]。

其二是企业层面的竞争战略。胡登峰等以江淮与比亚迪为样本，讨论创新生态系统演进与竞争优势的构建[5]。王志亮和魏欣岳从绩效维度评估比亚迪战略转型的成效[6]。于建平则以波特竞争理论和跨国经营框架解释其定位选择[7]。

其三是以比亚迪国际化本身为对象的研究。介颖从出口贸易视角归纳了比亚迪的竞争优势[8]。孙溢和李匡义从供应链角度指出，比亚迪的垂直整合在构筑效率壁垒的同时，也带来研发投入与回报不对等、交付能力不足等问题[9]。范璐婕和郑月明结合 SWOT 框架，讨论其出口贸易的问题与对策[10]。国外对比亚迪的研究则多借助价值评估或品牌国际化框架，讨论其投资价值与市场进入方式[11,12]。

上述文献为理解比亚迪的国际化提供了基础，但数据多截至 2023 年前后，未能覆盖 2024 年以来的新发展；且讨论多偏重于企业内部；而在价格承诺、电池碳足迹与数据合规等方面的分析相对薄弱。本文以 2025 年至 2026 年前三季度的公开数据为基础，沿“动因—路径—成效—约束—对策”的逻辑链展开，尝试弥补上述不足。

2.比亚迪国际化的动因与阶段演进

2.1 外部动因：政策窗口与市场缺口

需求端的结构性缺口是最直接的牵引力。欧盟现行法规要求 2035 年新售乘用车实现零排放，尽管欧盟委员会于 2025 年 12 月提出将该目标调整为尾气减排 90%、剩余部分由低碳钢与合成燃料信用抵扣，其电动化的长期导向并未改变。2025 年欧洲新能源乘用车销量约 386 万辆，同比增长约 31%，是中国车企最重要的高端增量市场。新兴市场的政策窗口同样在打开：泰国以关税减免与消费税下调推动电动化转型；巴西的“绿色出行与创新计划”在 2024—2028 年间逐年提高税收优惠。这些安排为具备成本优势的车型留出了明确的市场空间，也使政策环境成为企业选择进入时点的重要参照。

2.2 内部动因：成本优势与盈利压力

供给端的成本与技术优势提供了可行性。中国动力电池产量占全球八成以上，完整产业链使整车制造成本较欧美低约三成。同时，比亚迪的垂直整合程度高于多数同行，刀片电池通过结构创新使磷酸铁锂电池包的体积利用率提升约 50%；DM-i 超级混动以电驱为主，专用 1.5L 发动机热效率达 43.04%，在充电设施薄弱的市场表现出更强的适应性。除技术优势之外，国内竞争压力构成反向推力：价格战压缩单车毛利，而海外市场的售价与毛利水平明显更高。2025 年年报显示，境外业务毛利率为 19.46%，同比提升 1.88 个百分点，高于境内业务的 16.66%；内外两股力量叠加，使国际化从战略选项转变为经营上的必然。

2.3 阶段演进：从商用车试水到体系出海

比亚迪的国际化并非线性推进，而是随产品能力与外部规则的变化呈现出明显的阶段性。2008 年至 2015 年为技术奠基与商用车试水阶段，企业以 K9 等纯电动大巴切入欧美公共交通领域，借助订单集中、示范效应强的特点建立品牌认知，同时避免在乘用车重资产环节过早投入。2016 年至 2020 年为加速扩张阶段，美国兰卡斯特电动大巴工厂投产，并与英国 ADL 合作推出纯电动双层巴士进入伦敦市场。2021 年至 2023 年，随着刀片电池与 DM-i 平台成熟，乘用车开始批量出海，元 PLUS、汉、唐等车型进入德国、瑞典、日本与澳大利亚等市场，2023 年出口量达 24.2 万辆。2024 年至今进入体系出海阶段，其标志不是销量数字，而是交付方式的变化：海外生产基地相继投产、自有滚装船队投入使用、技术标准开始向产业链伙伴开放，企业参与竞争的单位由“产品”转为“体系”。

3.国际化路径体系

3.1 市场进入：由整车贸易转向本地化投资

早期比亚迪以直接出口切入国际市场，这种模式前期投入小、进退灵活，但难以回避关税与运输成本，也难以快速响应区域需求。随着出口规模扩大与贸易壁垒抬升，模式迅速转向本地化制造，主要海外基地布局如下：泰国罗勇工厂（2024.7.投产），年产能 15 万辆，目前零部件本地化采购率约 50%、本地员工占比约 95%，承担对东盟市场的辐射；巴西卡马萨里工厂于 2025.7.投产）一期年产能 15 万辆、远期规划 60 万辆，2026 年 7 月第 10 万辆整车下线；印度尼西亚苏邦工厂于 2026 年 1 月投产；匈牙利塞格德工厂（2026.1.启动试生产）计划 2026 年第四季度实现整车量产，规划年产能由 15 万辆逐步提升至 30 万辆；企业欧洲总部与研发中心同期迁至布达佩斯。本地化的价值不止于规避关税，更在于缩短交付周期、贴近区域需求，并使产品够得上“欧盟制造”所对应的本地采购与补贴门槛。需要指出的是，本地化同时意味着更高的固定资产投入与更长的回报周期，一旦区域需求不及预期，产能利用率将成为新的经营风险。

3.2 产品布局：由单品依赖转向区域适配

2022 年比亚迪出口结构中元 PLUS 一款车型占比高达 72%，单品依赖明显。此后出口车型逐步形成梯度，宋 PLUS、海鸥、海豹、元 PLUS、海豚相继进入出口渠道，腾势 D9 等高端车型也开始面向海外。区域配置的差异更为重要：欧洲市场以汉、海豹、腾势 D9 等中高端车型承接溢价需求，并借助海豚 Surf 等小型车扩大基盘用户；由于欧盟反补贴税仅针对纯电动车型，插电式混合动力成为对欧出口的重要补充。东南亚以元 PLUS 与海豚适配拥堵路况与价格敏感人群；拉美市场则以 SHARK 皮卡与宋 PLUS DM-i 回应当地路况和充电条件，并由巴西基地就近供应；中东与非洲以入门车型填补市场空白。区域适配的实质，是把标准化的制造能力与差异化的需求结构对接起来，避免以单一产品线应对多元市场。

3.3 技术支撑：由产品优势转向标准输出

刀片电池、DM-i/DM-p/DMO 混动平台与璇玑智能化架构形成了比亚迪的技术基本

面。其 2025 年研发投入 634 亿元，同比增长 17%，累计研发投入超过 2400 亿元。2026 年 3 月发布的第二代刀片电池计划在 2026 年底前完成全部车型切换，配套的闪充车型同步上市。技术输出同步推进，e 平台核心技术与充电标准向产业链伙伴开放。这一战略的意义在于，当价格竞争受到规则限制时，技术标准将成为新的竞争依据：谁的标准被更多伙伴采纳，谁的转换成本就越高。当然，标准输出需要长期投入且见效慢，其回报周期与资本市场的期待之间存在张力。

3.4 品牌与文化：由符号借用走向价值共建

比亚迪将原有设计语言更名为“Loong Face”，以“夏商周秦汉唐宋”命名王朝系列，并在前脸线条、尾灯造型与内饰材料中植入传统工艺元素；同时赞助欧洲杯、美洲杯等赛事，以体育文化为媒介建立品牌认知。这些做法的用意，是把“中国品牌等于低价”的刻板印象替换为可辨识的文化符号，为高端车型铺垫接受基础。品牌建设同样体现在产品结构上，方程豹、腾势、仰望三个高端品牌的推出，使企业具备了向上突破的载体。但符号借用并不等于价值认同，欧洲消费者对中国品牌的初始信任度仍低于日韩品牌，品牌资产的积累需要在服务体系、二手残值与用户社区等环节长期投入。

3.5 物流自主：构建交付闭环

比亚迪已投入 8 艘自有汽车运输船，年运力超过百万辆，其中“深圳号”于 2025 年 4 月交付，采用 LNG 双燃料动力。自有运力使企业摆脱对第三方航运的依赖，配合深汕基地与深圳小漠港的“厂港联动”短驳模式，整车从生产线下线到集港装船的时间被大幅压缩，库存与交付周期随之缩短。滚装船运力在过去数年一度是中国整车出口的瓶颈，自建船队因此具有超出单一企业意义的外部性；但其造船与维护属重资产投入，回报周期较长，也使企业在运力过剩周期承担相应的利用率风险。

4.实施成效

4.1 规模成效

从总量看，2025 年比亚迪全球销量 460.2 万辆，同比增长 7.7%，在全球车企销量排名中升至第五位，为中国车企历史最高位次；其中纯电动车型 225.67 万辆，同比增长 27.86%，首次成为全球纯电动销量冠军。海外市场是主要增量来源，全年海外销量约 105 万辆，同比增长 145%，业务覆盖 119 个国家和地区。2026 年前三季度，在国内销量承压的背景下，海外累计销售 134.3 万辆，同比增长 92.7%，占总销量比重升至 42.9%；9 月单月海外销售 18.07 万辆，同比增长 153.6%，创年内新高。海外销量与占比的变化见图 1，同期中国新能源汽车出口规模的扩张见图 2，比亚迪的海外放量与行业出口的高速增长互为印证。

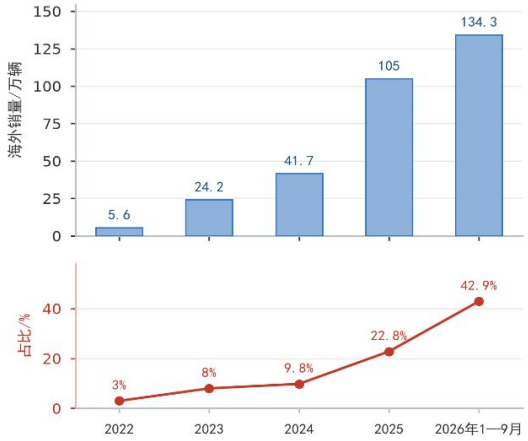


图 1.比亚迪海外销量及占总销量比重
数据来源：比亚迪历年产销快报

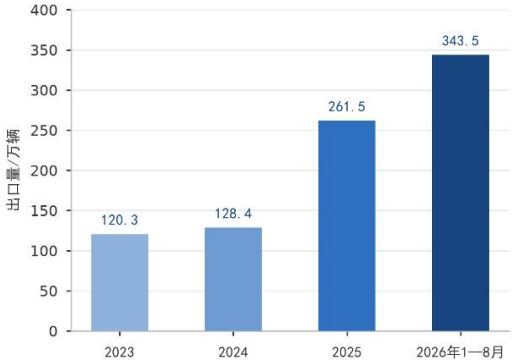


图 2.中国新能源汽车出口规模变化
数据来源：中国汽车工业协会

结构变化同样明显：方程豹、腾势、仰望三个高端品牌合计销售 40.9 万辆，同比增长 75%，其中方程豹贡献了主要增量；9 月单月三品牌合计 6.18 万辆，同比增长 66%，占当月乘用车销量的 14%。海外车型盈利水平相对较高，海外销量占比的提升与高端品牌放量共同改善了盈利结构，二季度企业毛利率回升至 18.9%，归母净利润 82.41 亿元，同比增长 30%。需要说明的是，2025 年全年归母净利润同比下降 18.97%，说明规模扩张并未同步转化为利润增长，至 2026 年才出现盈利质量的改善。

4.2 区域市场成效

比亚迪区域市场的突破集中在欧洲与东南亚。据欧洲汽车制造商协会统计，2026 年

1—5 月比亚迪在欧盟、欧洲自由贸易联盟和英国市场合计销售 13.53 万辆，超过特斯拉的 11.81 万辆，同期两者份额为 2.3%与 2.0%；主要品牌销量对比可参见图 3。在泰国，比亚迪 2025 年销售 39856 辆，约占当地新车市场的 6.4%。在巴西，卡马萨里工厂投产使比亚迪由进口商转为本地生产商。区域市场的意义不仅在于销量，更在于验证了“本地生产+区域适配”这一路径在不同制度环境下的可复制性。

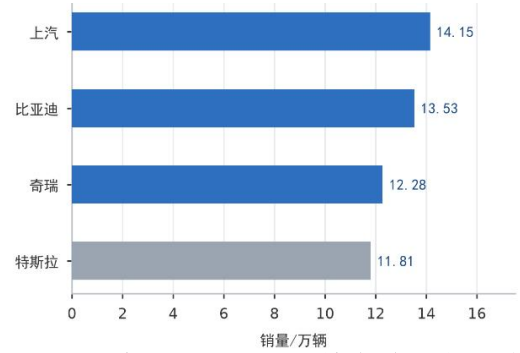


图 3.2026 年 1-5 月主要品牌在欧洲市场销量
数据来源：欧洲汽车制造商协会（ACEA）

5.现实约束

5.1 贸易规则趋于复杂

欧盟自 2024 年 10 月底对中国产纯电动汽车征收反补贴税（税率 7.8%-35.3%）并叠加 10%的基础关税后，综合税负明显抬升。比亚迪适用税率为 17%。2026 年 1 月 12 日，中欧就价格承诺机制达成框架共识，欧盟委员会同日发布指导文件，以最低进口价格、年度数量上限、销售渠道限制与在欧投资承诺等条款替代反补贴征税。2026 年 2 月，大众安徽生产的 Cupra Tavascan 成为首个获批车型，但截至 2026 年年中，真正适用价格承诺的企业仍仅此一家。机制对企业的成本在于：须逐车型申报并接受逐案审批，披露终端售价与在欧投资计划，并接受交叉补偿禁令的约束，这实质上是把部分定价权让渡给监管方。

规则的变化不止于关税。2026 年 3 月，欧盟委员会提出《工业加速器法案》，拟对来自相关领域全球产能占比超过 40%国家的投资者在电池、电动汽车、光伏与关键原材料领域超过 1 亿欧元的投资设置条件，其中至少 50%的员工须为欧盟公民或居民，属于不可豁免的强制前提。《欧盟新电池法》要求电动车电池自 2025 年 2 月起附带碳足迹声明，并计划自 2028 年起设置碳足迹上限；《欧盟数据法案》与《外国补贴条例》则对数据本地化与资金来源透明度提出要求，比亚迪在匈牙利的投资此前即曾依据后者接受审查。东道国政治周期的变化同样带来不确定性，据公开报道，2026 年 4 月匈牙利国会选举后，新政府表示将对前政府签署的中资项目进行评估与重新协商，企业在匈投资的补贴安排与后续产能计划存在重新讨论的可能。非关税门槛正在取代关税，成为决定市场准入的关键变量。

5.2 竞争格局与品牌认知形成双重压力

欧洲本土车企依托补贴与品牌忠诚度稳固份额，特斯拉在高端车型与自动驾驶数据积累上仍有优势。值得注意的是，2026 年 1-5 月三家中国品牌在欧洲的销量均已超过特斯拉，说明竞争的主战场已经从“中国品牌对国际品牌”转向中国品牌之间，先发者的规模优势并不必然持续。品牌资产方面，王朝系列需在海外更名，“方程豹”“仰望”的拼音名称识记门槛偏高，与奔驰、宝马全球统一命名的做法形成反差，削弱了传播的一致性；欧洲消费者对中国品牌的初始信任度仍低于日韩品牌，这一认知差距需要以年为单位的持续投入来弥补。

5.3 供应链关系与盈利质量有待改善

据彭博汇编数据，比亚迪 2023 年向供应商付款的平均周期约为 275 天，明显长于行业可比水平，对上游企业的现金流与研发投入形成挤压。2025 年 6 月，大型企业被要求将中小企业账款支付周期压缩至 60 天，比亚迪同期承诺相应缩短账期，但供应链资金关系的实际改善仍需观察。自建船队虽降低了运输成本，但造船与维护属重资产投入，回报周期较长。成本端的压力同样存在，2026 年二季度碳酸锂价格处于阶段性高点，对单车毛利形成挤压。2025 年企业归母净利润同比下降 18.97%，说明规模扩张尚未完全转化为利润增长；海外销量占比的提升在一定程度上对冲了国内价格战的影响，但盈利质量的稳定性仍待观察。

6.优化路径

6.1 以技术差异化替代价格竞争

价格承诺机制实际上封堵了低价走量的路径，企业应把资源集中到固态电池、整车智能与快充网络上，以技术溢价而非价格差参与欧洲竞争。同时可针对欧洲市场开发配置与成本更匹配的专属车型，避免“越级配置”在最低价格规则下反成成本负担。技术投入的检验标准应当从专利数量转向标准采

纳度与产品定义能力，即在细分领域能否形成难以替代的产品特征。

6.2 把合规能力转化为市场准入能力

建议在欧洲建立独立的本地数据中心与研发机构，形成算法训练与数据处理的本地闭环；在电池端推动供应链本地化与绿电使用，以应对碳足迹阈值的约束；在投资端提高资金来源透明度，更多采用国际商业贷款或与欧洲本土资本合作，降低外国补贴审查的风险。面对《工业加速器法案》所预示的本地化就业与技术要求，提前规划本地雇佣结构与研发投入比例，比事后应对更有主动权。合规投入的价值在于，它既是成本，也是与监管方沟通的筹码。

6.3 以品牌文化内涵支撑产品溢价

品牌建设应从符号借用走向价值共建。一方面继续依托体育与文化赛事建立全球认知，另一方面需在本地服务体系、二手残值与用户社区等“看不见”的环节持续投入，因为高端定位最终由使用体验而非命名方式决定。在命名策略上，可考虑为主力车型建立与本土市场语义相通的统一名称体系，降低传播损耗；在渠道上，把售后网络的密度与响应速度作为与产品力同等重要的指标加以考核。

6.4 以协同降本稳固供应链生态

建议适度缩短账期、建立与核心供应商的联合研发机制，把成本压力从单向转移转为协同降本。垂直整合是比亚迪的效率来源，但在海外扩张阶段，供应链的稳定性比单项成本更重要：一旦核心零部件供应中断，海外工厂的停产损失远高于国内。对造船等重资产环节，可考虑与航运企业组建合资或采用长期租约，在保证运力的同时降低资产负担。

7.结论

比亚迪的国际化已走过以整车贸易为主的初始阶段，进入产能、物流、品牌与标准同步输出的体系化阶段。但欧盟价格承诺机制与碳足迹、数据合规等非关税门槛，以及品牌溢价不足与供应链关系偏紧，形成了新的发展约束。可以看出，中国车企的国际化竞争正在从“能不能卖过去”转向“能不能扎下根”，决定成败的不再只是产品性价比，而是技术标准、合规能力与本地生态的综合水平。需要指出的是，本文的分析建立在公开统计数据与企业披露信息之上，价格承诺机制的实际执行效果、海外工厂的产能利用率与盈利水平尚缺乏充分的微观证据，有待后续研究跟踪。

参考文献

[1] 张良.新时期中国新能源汽车出口现状与发展展望[J].价格月刊，2022(7):89-94.
[2] 程云洁，卜雨欣.全球新能源汽车贸易：网络格局、演化特征与驱动因素[J].现代管理科学，2023(5):40-50.
[3] 景守武，杨林烨，赵宇霞.补贴机制退出对中国新能源汽车出口的影响研究[J].工业技术经济，2023，42(6):134-141.
[4] 杨水清，孔颖.美国重构新能源汽车产业链的动向及影响[J].当代美国评论，2023(3):66-83+129-130.
[5] 胡登峰，冯楠，黄紫微，等.新能源汽车产业创新生态系统演进及企业竞争优势构建——以江淮和比亚迪汽车为例[J].中国软科学，2021(11):150-160.
[6] 王志亮，魏欣岳.比亚迪战略转型的绩效分析及改进研究[J].全国流通经济， 2023(24) :179-183.
[7] 于建平.基于波特竞争理论的比亚迪新能源汽车竞争战略分析[J].科技与创新，2019(15):85-86.
[8] 介颖.浅析新形势下我国汽车出口贸易发展——以比亚迪汽车为例[J].全国流通经济，2023(12):40-43.
[9] 孙溢，李匡义.“迪王”加冕之路的内忧外患——基于供应链视角的比亚迪案例分析[J].企业管理，2023(2):40-44.
[10] 范璐婕，郑月明.比亚迪新能源汽车出口贸易现状、问题及对策研究[J].电子商务评论，2025，14(5):3764-3772.
[11] Deng J N.Investment analysis of BYD's value in the new energy sector[J].Highlights in Business, Economics and Management,2024(39):421-425.
[12] Wilson C R，Li M W.Research on the brand internationalization strategy of BYD's new energy vehicle[J].Open Access Library Journal,2025，12(9):1-15.