

比亚迪出海东盟的风险识别与应对策略

母雨佳

广西财经学院，广西南宁，530003；

摘要：在“一带一路”的绿色合作背景下，比亚迪通过差异化战略进入东盟市场。以泰国市场为起点，然后利用印尼的资源，与其合资建厂，再通过新加坡出口，实现让贸易出海再到本地化运营的目标。然而，其发展面临过度依赖政策、地缘政治问题、市场竞争压力、汇率波动影响及 ESG 是否合规等问题。为应对风险，比亚迪应加深本土化合作、构建差异化竞争优势、优化供应链结构，并通过品牌建设与 ESG 管理提升全球形象。

关键词：比亚迪；东盟市场；新能源汽车

Risk Identification and Response Strategies for BYD's Expansion into ASEAN Markets

Mu YuJia

(Guangxi University of Finance and Economics, Nanning, Guangxi, 530003;

Abstract: Under the framework of green cooperation within the Belt and Road Initiative (BRI), BYD has entered the ASEAN market through a differentiated strategy. Starting with the Thai market as a manufacturing hub, it leverages Indonesia's resources via joint ventures, and uses Singapore for high-end vehicle exports, aiming to transition from trade-based market entry to localized operations. However, its development faces challenges such as over-reliance on policies, geopolitical issues, intense market competition, exchange rate fluctuations, and ESG compliance concerns. To address these risks, BYD should deepen local integration, build differentiated competitive advantages, optimize its supply chain structure, and enhance its global image through brand building and ESG management.

Keywords: BYD; ASEAN market; new energy vehicles

DOI: 10.64216/3080-1486.26.02.018

1 比亚迪出海概况

作为中国新能源汽车出海的领军企业，比亚迪在东盟市场的发展有了突破性进展。具体从以下两个方面说明：在市场布局上，比亚迪采取“以点带面”的策略，以泰国为起点，通过绿地投资建厂，利用当地新能源汽车补贴政策，建立首个海外乘用车生产基地，再以合资模式与印尼当地矿业企业合作，形成电动汽车产业园，完善电池回收的产业链，最后在新加坡市场通过整车出口以及体验式营销方法销售；在出海模式上，比亚迪实现了从“贸易出海”到“本土化运营”的目标。

2 比亚迪出海东盟的风险识别

2.1 政治与政策风险

比亚迪在东盟市场的短期发展依托于泰国、印尼等国的政策补贴，例如：购车补贴、税收减免。但是，要想长期稳定发展还面临着三大核心风险。第一，政策的不确定。每个国家对行业发展的政策支持具有一定的时效性，政策随时都可能改变，如果政府的激励政策变动

或为了达成产业目标而不得不调整支持力度，这都会直接冲击其成本优势；第二，政治环境不稳定。在中美博弈的背景下，作为中资企业可能会面临东道国更加严格的合规审查或隐性的市场准入限制，不稳定的政局可能为其运营带来一定的压力；第三，发展本土企业的需求增加。各国为培育本土产业链，需要提高在本地企业采购零部件的要求，这不仅考验比亚迪供应链快速落地能力，更加强其核心技术管理与知识产权保护的需求。

2.2 经济与市场风险

比亚迪在东盟市场推进本土化战略，核心挑战是经济与市场风险交织。一方面，汇率的波动暗藏财务隐患，泰国生产基地赚的钱多是泰铢等当地货币，但从中国进口核心部件、支付技术许可费得用人民币或美元结算，要是这些结算货币大幅贬值，企业利润空间会被严重挤压；另一方面，市场竞争越来越激烈，东盟已成为全球车企必争之地，比亚迪既要应对丰田、本田等日系巨头的反击，还得扛住上汽、哪吒、长城等中国品牌的价格战和产品同质化压力，利润空间本就不宽还得持续压缩；

更关键的是市场需求能不能达标以保证，电动车普及全靠充电设施完善度、电价高低和居民购买力，要是充电网络建得慢或者消费者不买账，市场需求就上不去，泰国工厂规划的年产能可能用不满，最后造成大笔收不回的沉没成本。

2.3 运营与管理风险

比亚迪在东盟推进本土化生产时，运营层面面临着一系列相互牵扯的棘手问题：虽然当地有镍矿等原材料优势，但电池材料加工及“三电”系统等核心产业链上游环节发展不成熟，短期内找不到质量达标、价格合适的本地供应商，只能从中国进口关键零部件，既没能实现本地生产降本的初衷，还得承担跨境物流和关税风险；同时，泰国、印尼等国的劳工文化、工作习惯和强大的工会体系与国内不同，比亚迪原来的管理模式得跟着调整，要是在员工待遇、劳资关系或者企业文化融入上没做好，很容易引发劳务纠纷，到时候生产效率和产品质量难以得到保证，从而影响生产效率和产品质量稳定性；上面这些问题，最后都可能影响产品质量和品牌口碑。海外工厂需要保持和国内一样的高标准质量管控，要是因为供应链不稳定，或者生产管理出纰漏，导致产品质量下降甚至出安全事故，比亚迪好不容易攒下的好名声就没有了，而且这种坏影响在东盟市场会传得很快，对它的长期发展来说可能是致命的打击。

2.4 社会与环境风险

比亚迪想在东盟市场扎稳脚跟，除了要应对政策和市场竞争这些硬难题，还得担忧品牌认知和ESG合规这类影响品牌口碑的软风险，一方面，“中国品牌”的认知壁垒是其解决的问题，有些当地消费者对“中国制造”有偏见，他们觉得这是中低端、质量没保障的产品，比亚迪需要超预期的产品质量、靠谱的售后，再主动承担本地社会责任，慢慢把品牌从“中国产品”升级成“全球优质品牌”。另一方面，供应链带来的ESG风险也很棘手，比如在印尼和当地矿业公司合作以保障电池原料供应，却可能因为上游镍矿开采存在的环境破坏、人权争议等问题，被国际评级机构紧盯、遭环保组织批评，处理不好的话，不仅融资会变得困难，还会毁掉在新加坡等高端市场好不容易建立的环保创新形象，甚至可能引发全球范围的品牌信任危机。

3 比亚迪的应对策略分析

3.1 深化本地化与可持续经营

为应对东盟各国的政策变动、地缘政治及本地化要求带来的风险，比亚迪要搭建一套有远见、多层面的风险防御体系：政策上要主动和当地沟通、做好应对预案，积极参与东道国产业政策讨论，展现长期扎根本地新能源产业的诚意，不做只钻政策空子的企业，同时得规划好“没有补贴也能活”的业务模式，靠加快成本控制和供应链优化，慢慢减少对政府补贴的依赖；地缘政治方面，要走深度本地化、绑定本地利益的方法，比如在泰国、印尼不光建工厂，还得设研发中心，和当地高校、企业搞合资公司或产业联盟，让本地资本也参与进来，把自身发展和东道国经济绑在一起，这样经营才能更稳、更难被替代；面对越来越高的本地化率要求，得把合规压力变成竞争优势，明确供应链本地化的步骤，先把技术含量不高、物流成本高的部件交给本地生产，同时用模块化设计保护核心技术，既满足当地要求，又能建立起高效低成本的区域供应链，为以后拓展其他市场打基础。

3.2 差异化竞争与财务韧性强化

面对激烈的市场竞争、不确定的需求和汇率波动，比亚迪的核心战略得聚焦于打造差异化优势、精准抓牢市场需求并增强财务抗风险能力：竞争上要走差异化路线、提升品牌价值，别陷入单纯的价格战；应对市场需求风险，要精准切入市场并协同布局基础设施，先进入充电设施完善、消费者接受度高的核心城市圈，同时主动和能源企业合作建充电网络，参与解决行业痛点，用实际行动带动市场需求；汇率风险，得建立系统的财务对冲机制，通过和东道国央行签货币互换协议、在采购销售合同中灵活选计价货币、用远期外汇合约等金融工具锁定汇率，再优化内部结算流程，尽量让收入和成本的货币实现自然对冲，避免利润被市场波动侵蚀。

3.3 供应链优化与跨文化整合

为了让本土化战略顺利落地，比亚迪得在供应链、产能管理和跨文化整合上把运营做得更精细：供应链方面，要打造抗风险强、反应快的区域供应链，在泰国等生产基地周边多找些本地供应商，关键零部件既从中国采购也找本地货源，平衡好成本和风险；产能利用上，要搞柔性生产和多市场布局，泰国工厂的生产线得能生产多种车型，方便根据市场情况快速调整产品，同时把泰国基地打造成面向东盟甚至全球右舵车的出口中心，

多开拓马来西亚、澳大利亚这些市场，避免单一市场需求波动影响产能利用率；跨文化管理这块，核心是多用本地人才、做好文化融合，大力培养和任用本地中高层管理者，建立符合东盟各国情况的薪酬福利和企业文化，通过顺畅沟通和公益项目，让员工更有归属感、企业更有凝聚力，为稳定运营提供人力支持。

3.4 品牌建设与 ESG 价值提升

为克服品牌认知障碍并管理 ESG 风险，比亚迪须将品牌塑造与可持续发展置于战略核心。在提升品牌形象方面，应实施积极主动的品牌叙事与本地融入战略，通过高质量的产品体验、卓越的售后服务和全面的用户教育，系统性扭转“中国制造”的刻板印象；积极发布本地社会责任报告，展示在创造就业、技术转移和社区贡献方面的成果，塑造负责任的“全球企业公民”而非“外来投资者”形象。针对 ESG 风险，特别是印尼供应链问题，必须推行全链条 ESG 管理与透明化沟通，对镍矿供应商实施严格的 ESG 准入审核，并积极投资或合作开展绿色采矿技术、矿区生态修复项目；定期发布独立的供应链 ESG 尽职调查报告，主动与国际环保组织、评级机构沟通，将 ESG 表现转化为融资优势和品牌资产。

4 启示

比亚迪出海东盟的成功经验，核心是三点：战略上要看得远又能灵活调整，不是简单卖产品，而是先摸清

当地的资源和政策，灵活用建厂、合资、出口等方式，把自身优势和当地需求精准匹配，从“碰机会做贸易”变成“扎根基谋长远”；风险管理要主动出击，把外部压力变成自身动力，比如面对政策风险就深耕本地、建研发中心融入产业链，把对政策的依赖变成竞争力，面对汇率、竞争等市场风险就靠技术差异化、品牌升级和财务手段提前防范，增强抗风险能力；品牌建设不只是做生意，更是系统性工程，要打破“中国制造”的固有印象，靠过硬产品、优质服务和主动承担社会责任重塑品牌形象，同时把 ESG 治理放到战略层面，管好供应链的环保和社会责任问题，把合规成本变成品牌优势和融资助力，赢得全球市场的长期信任

参考文献

- [1] 吴其峰, 何文杰. 中国新能源汽车在东南亚市场的发展前景分析 [J]. 专用汽车, 2025 (1): 17-19.
- [2] 林显新. 广西车企瞄准东盟市场 [J]. 汽车纵横, 2021 (6): 95.
- 成健, 杨慧娟. 中国汽车出口东盟市场面对的挑战及对策分析 [J]. 河北企业, 2018, (03): 64-65
- [3] 陈俐. 上市公司战略管理分析——以比亚迪公司为例 [J]. 全国流通经济, 2022, (29): 22-25.

作者简介：母雨佳（2000—），女，硕士研究生，研究方向：财务会计。