

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 比亚迪新能源汽车的国际化路径研究

研究生姓名: 崔赟玮

指导教师姓名、职称: 胡静寅 教授 刘春香 教授

学科、专业名称: 应用经济学 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2022年6月6日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：崔赞玮 签字日期：2022年6月6日

导师签名：刘静宜 签字日期：2022年6月6日

导师(校外)签名：刘春香 签字日期：2022年6月6日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：崔赞玮 签字日期：2022年6月6日

导师签名：刘静宜 签字日期：2022年6月6日

导师(校外)签名：刘春香 签字日期：2022年6月6日

Research on The Internationalization Path of BYD New Energy Vehicles

Candidate : Cui Yunwei

Supervisor:Hu Jingyin; liu Chunxiang

摘 要

18 世纪工业革命的出现，为社会发展带来了新的前进动力，蒸汽、石油资源的整合应用也给汽车产业的发展提供了契机。一方面为了满足经济社会的发展需求，汽车成为了社会生产经营、交通运输等领域不可或缺的重要工具，但另一方面随着时代的进步、人们生活水平的日益提高，对汽车大量超负荷使用，也给资源利用和环境保护带来了巨大的挑战，传统汽车产业发展陷入瓶颈，由此，新能源汽车开启了发展新阶段。中国的新能源汽车领域发展迅猛，尤其是乘用车的市场规模庞大。EV Sales 统计显示，中国新能源汽车的生产及销售规模 2018 年突破百万大关，位列全球第一，超过其余国家总和。

比亚迪是中国新能源汽车行业的领军企业，2020 年其在中国市场所占的市场份额仅次于特斯拉中国的 29.6%，全球销量也仅次于特斯拉、大众两大品牌，位列第三。比亚迪于 2007 年开启国际化进程，首先进军全球市场的主要产品是新能源商用车，以纯电动大巴车和纯电动叉车为主，而新能源乘用车则是先扎根于国内市场，再逐步走向国际市场；在目标市场的选择上，与我国其他企业“先易后难”不同的是比亚迪新能源汽车采取了“先难后易”的国际化策略；其进入模式以投资建厂和战略联盟为主，而出口则是其国际化进程中的一个强有力的补充。比亚迪国际化路径的选择为其在新能源市场上取得的成功发挥了巨大的作用，同时也推动了中国新能源汽车国际化战略布局的完善，对其展开分析既有理论意义，又有实践意义。

本文以比亚迪作为研究对象，首先从产品矩阵、目标市场以及进入模式三个角度研究其新能源汽车的国际化路径。其次与特斯拉国际化路径进行对比研究，分析得出二者国际化路径的异同以及国际化效果的差异。最后结合中国新能源汽车发展目标为包括比亚迪在内的中国新能源汽车企业提供发展建议和启示。

关键词：比亚迪 特斯拉 新能源汽车 国际化路径 产品矩阵 目标市场 进入模式

Abstract

The emergence of the industrial revolution in the 18th century brought new impetus for social development, and the integrated application of steam , the car has become the social production and business operation, transportation and other fields and indispensable tool, but on the other hand with the progress of era, the increasing of people's living standard, a large number of overload on car use, also gave the resource and environmental protection are of huge challenges, the traditional auto industry development in the bottleneck, The new energy vehicle industry has emerged. China, as the world's fastest growing country of new energy vehicles, especially the passenger car market is huge. According to EV Sales statistics, by 2018, the production and Sales scale of New energy vehicles in China will exceed 1 million units, ranking first in the world and exceeding the total of other countries.

As the leader of China's new energy vehicle industry, BYD's market share in China's new energy vehicles reached 18% in the first half of 2020, beating Tesla China's 14%, winning the first place, and its global sales volume was second only to Tesla and Volkswagen. As early as 2007, BYD has started to enter the overseas market. The mode of entry is mainly strategic alliance and investment to build factories, and export is a strong supplement. BYD's products entering the international market are mainly new energy commercial vehicles competing for market share,

with pure electric buses and pure electric forklifts as the leading force, while new energy passenger vehicles are mainly facing the domestic market and gradually entering the international market. In the choice of target market, and other Chinese enterprises "easy after difficult" is different from BYD new energy vehicles to take the "difficult after easy" internationalization strategy. The choice of BYD's internationalization path has played a huge role in its success in the new energy market but also promoted the development and improvement of the strategic layout of China's new energy vehicles internationalization, which has important theoretical value and practical significance to carry out research on it.

Taking BYD as the research object, this paper mainly studies the internationalization path of its new energy vehicles from three perspectives of product matrix, target market and entry mode, and makes a comparative study with Tesla's internationalization path, and analyzes the similarities and differences between the two internationalization paths as well as the differences in internationalization effects. Finally, it provides development suggestions and enlightenment for Chinese new energy vehicle enterprises including BYD based on the target of Chinese new energy vehicles.

Keywords: BYD;Tesla;New energy vehicles;Internationalization path;
Product matrix;Target market;Enter mode

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 研究内容与框架	3
1.4 研究方法	4
1.4.1 文献研究法	4
1.4.2 案例分析法	5
1.4.3 对比分析法	5
1.5 论文的创新点与不足	5
1.5.1 创新之处	5
1.5.2 不足之处	5
2 理论基础与文献综述	6
2.1 理论基础	6
2.1.1 企业国际化的经典理论	6
2.1.2 企业国际化路径的相关理论	6
2.2 文献综述	9
2.3 文献述评	10
3 比亚迪新能源汽车发展概况	12
3.1 新能源汽车的发展背景	12
3.1.1 全球新能源汽车的发展概况	12
3.1.2 我国新能源汽车发展现状	15
3.2 比亚迪新能源汽车发展现状	18
3.3 比亚迪新能源汽车的国际化概况	20
3.4 本章小结	21
4 比亚迪新能源汽车国际化路径分析	23

4.1 产品矩阵	23
4.1.1 新能源商用车打头阵，争占国际市场份额	24
4.1.2 新能源乘用车面向国内，潜在国际化	25
4.2 目标市场	26
4.3 进入模式	28
4.3.1 直接出口	28
4.3.2 战略联盟	30
4.3.3 投资建厂	31
4.4 国际化效果评测	32
4.4.1 创新能力	32
4.4.2 利润率	34
4.4.3 国际化程度	36
4.5 本章小结	37
5 比亚迪与特斯拉新能源汽车国际化路径的对比分析	39
5.1 特斯拉国际化路径	39
5.1.1 特斯拉产品矩阵分析	40
5.1.2 特斯拉目标市场分析	41
5.1.3 特斯拉的进入模式分析	42
5.2 比亚迪新能源汽车与特斯拉国际化路径的异同	43
5.2.1 相同之处	44
5.2.2 不同之处	44
5.3 比亚迪与特斯拉新能源汽车国际化效果的对比分析	45
5.3.1 创新能力	45
5.3.2 利润率	46
5.3.3 国际化程度	47
5.4 本章小结	49
6 比亚迪新能源汽车国际化的优化建议与启示	51
6.1 比亚迪新能源汽车国际化的发展建议	51
6.1.1 不断提升品牌影响力	51

6.1.2 完善乘用车海外营销网络，制定明确的海外市场战略	51
6.1.3 加大产品创新投入力度	52
6.2 中国新能源汽车企业国际化的启示	53
6.2.1 制定 5-10 年中国新能源汽车产业国际化发展规划	53
6.2.2 扶持在新能源汽车领域拥有自主创新能力的企业向国际发展	53
6.2.3 搭建自主的全球化供应链体系 提升新能源汽车“走出去”实力 .	53
6.2.4 拓展国际经贸合作 带动企业互利共赢	54
6.2.5 制定新能源汽车关键核心技术全球化自我保护的防御机制	54
6.3 本章小结	54
参考文献	54
致谢	60

1 绪 论

1.1 研究背景

18 世纪工业革命的出现，为社会发展带来了新的前进动力，蒸汽、石油资源的整合应用也给汽车产业的发展提供了契机。为了满足经济社会的发展需求，汽车成为了社会生产经营、交通运输等领域不可或缺的重要工具，但同时随着时代的进步、人们生活水平的日益提高，对汽车大量需求、汽车超负荷使用，也给资源利用、环境保护、社会可持续发展带来了巨大的压力和挑战，高耗能、高污染的传统汽车产业发展进入瓶颈期，向新能源汽车的转型已是大势所趋。

与石油资源短缺的状况相反，电力在中国则是一个高水平、高质量且稳定发展的行业。近年来，我国电力供需总体平衡，供需结构不断优化，成为中国汽车产业开启新能源发展的重要背景，也是中国汽车产业发展的有力支撑。2008 年全球金融危机后，新能源汽车产业开始成为我国新的战略性产业，也进一步推动了我国节能减排政策的实施。中国是世界上新能源汽车增长最快的国家，尤其是乘用车市场规模巨大。据电动汽车销售网统计，经过二十年的发展，2018 年我国新能源汽车生产和销售的规模突破一百万辆，位列世界首位，超过其他国家总和。

目前，中国新能源乘用车市场上主要有三类汽车企业：汽车制造新势力、外资品牌和传统自主品牌。其中，作为新能源汽车行业的领头羊，比亚迪多年来深入培育了国际新能源汽车市场，不仅形成了全球比亚迪公交圈，呼应了国内市场，还实现了新能源汽车行业的强劲崛起，树立了自己的品牌。2020 年上半年，比亚迪在中国新能源汽车市场占有率达到近两成，位列第一，全球销量仅次于特斯拉和大众两个企业，涉足全球 50 多个国家，成为中国新能源汽车国际化的标杆性企业。

在国际化进程中，比亚迪新能源汽车取得优异的成绩主要得益于正确的国际化路径选择，无论是对目标市场的定位，对优势产品的选择，对国际市场的进入方式进行考量，比亚迪都有明确的目标和采取了适当的策略措施，不仅为其在新能源汽车市场上的迅猛发展提供了强劲的支持，也进一步推动完善了中国新能源

汽车国际化的战略布局，还为国内其他相关企业树立了国际化的典范。由此，对比亚迪国际化路径进行深入研究具有重要的理论价值和现实意义。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

本文以新能源汽车产业的发展为立足点，从比亚迪新能源汽车的国际化出发，明确其国际化路径。并与行业龙头企业特斯拉进行对比，从而得出二者国际化路径上的异同以及国际化效果的差异。比亚迪是中国新能源汽车领域的领军人物，也是中国新能源汽车国际化的典型企业，研究它在国际化路径的现状以及在国际化进程中存在的问题，一方面可以为比亚迪新能源汽车进一步拓展国际市场提供优化建议，促进其深入高质量发展，另一方面也能够为我国其他新能源汽车企业进军国际市场、面对激烈的国际竞争提供启示与借鉴。

1.2.2 研究意义

（1）理论意义

理论上，该研究可以进一步拓展企业国际化经营的理论，主要体现为：

第一，本文对国际化路径的研究突破了以往仅从目标市场和进入模式两个角度进行的传统分析，加入了产品矩阵这一角度，在这三者之间构建桥梁，丰富了企业国际化路径的理论研究。

第二，当前学术界对企业国际化的研究多集中在某一产业、某一公司的国际竞争、国际发展战略等方面，鲜有从国际化路径上进行的。通过比较比亚迪和世界新能源汽车巨头特斯拉的国际化路径，可以进一步丰富国际化路径的相关理论研究，提供更多的实证研究案例。

（2）实践意义

比亚迪是中国新能源汽车行业的先锋，致力于新能源汽车的研发。但是，比亚迪在国际化发展道路上与特斯拉等国外优秀的汽车制造商还有很大的差距，本文通过比较和分析，可以为包括比亚迪在内的众多新能源汽车企业的国际化道路提供借鉴和借鉴。

1.3 研究内容与框架

文章主要有六个部分，具体如下：

第一章 绪论

本章主要概述了本文的写作背景和论文框架。

第二章 国际化理论基础与文献综述

本章主要介绍关于企业国际化的相关理论、文献综述，奠定理论基础。

第三章 比亚迪新能源汽车发展概况

本章中，先介绍新能源汽车发展的全球背景与我国的政策环境。其次对本文案例研究对象——比亚迪新能源汽车进行分析，通过产量、出口量、国外市场占有率等数据描述其发展现状以及国际化进程，为下文的国际化路径分析提供支持。

第四章 比亚迪新能源汽车国际化路径分析

本章中，依据前期搜集来的数据与资料，从产品矩阵、目标市场和进入模式三个方面对比亚迪新能源汽车国际化路径进行具体分析研究。并通过对国际化程度、创新能力以及利润率数据评价比亚迪新能源汽车国际化的效果。

第五章 比亚迪与特斯拉新能源汽车国际化路径的效果对比

本章中，将介绍比亚迪在新能源汽车领域的强大竞争者特斯拉的国际化路径，并比较比亚迪与特斯拉在产品矩阵、目标市场以及进入方式上的差异，找出异同。利用二者国际化程度、创新能力以及利润率的数据对比他们进行国际化效果的差异，得出比亚迪新能源汽车国际化路径中存在的问题，并根据问题提出具体的对策建议。

第六章 给中国新能源汽车企业国际化的启示

本章是全文的结尾部分，在总结全文的基础之上，根据研究结果，得出比亚迪和特斯拉新能源汽车的国际化路径和国际化效果的对比结论，对比亚迪新能源汽车进一步开拓国际市场、扩大国际化规模提供发展建议。并提出中国新能源汽车企业在未来发展中如何进行国际化、如何优化国际化效果进行建议。

本文的研究框架如图 1.1 所示。

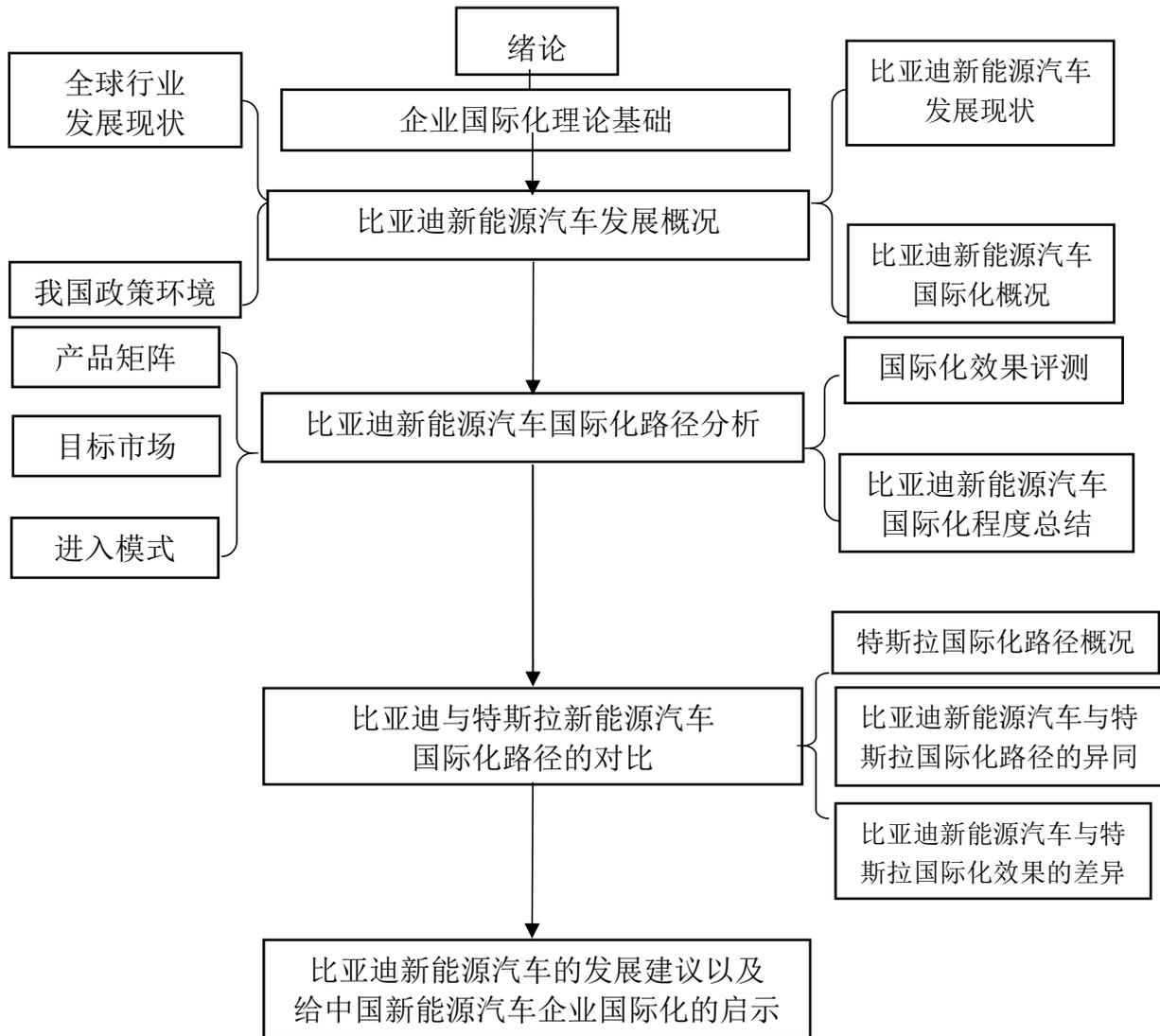


图 1.1 论文研究基本框架

1.4 研究方法

1.4.1 文献研究法

通过查阅相关文献、学术期刊以及书籍等途径，对相关文献及相关理论进行归纳整理，并结合论文的研究目标，找到论文的切入点。

1.4.2 案例分析法

通过对比亚迪新能源汽车的国际化进程进行案例研究，总结分析其国际化路径，评价其国际化效果。

1.4.3 对比分析法

选取比亚迪新能源汽车在行业中最大的竞争对手特斯拉，对其国际化路径及国际化效果进行分析评价。研究二者国际化路径的异同并比较二者国际化效果的差异，对差异产生的原因进行分析，有利于针对比亚迪新能源汽车国际化路径中的不足提出具体的对策建议。

1.5 论文的创新点与不足

1.5.1 创新之处

企业国际化的研究很少涉及到发展中国家的跨国公司，大部分是发达国家的大型跨国公司，而缺乏对处于成长期企业的相关的研究。同时，关于国际化路径选择的研究一般认为，选择一条国际化道路，不但会对跨国经营结构产生一定的影响，而且对整个公司的经营业绩也有一定的影响。但时至今日，尚未有立足于国际化路径的效果的评测案例。所以本文对比亚迪新能源汽车国际化路径的研究一方面扩充了新能源汽车行业国际化的案例研究，另一方面通过利润率、创新能力以及成长程度三个角度对比亚迪国际化路径的效果进行评测。

1.5.2 不足之处

由于之前的文献中较少有对企业国际化路径效果的测评，所以本文中对比亚迪和特斯拉国际化路径效果的测评方法还有待持续优化、文章的研究深度还有待于提升。

2 理论基础与文献综述

2.1 理论基础

2.1.1 企业国际化的经典理论

时至今日，不同的学者还尚未对企业国际化的概念形成一个统一的认识，目前被普遍认可的基础理论主要有以下四个。

Hymer（1960）的垄断优势理论指出，与东道国的同类竞争对手相比，公司在组织、经营、规模效益方面都占有绝对优势，同时在资金、技术等方面也具有竞争力，此时企业会选择对外投资。Vernon（1966）提出的产品生命周期理论则表明，一种产品在发达国家首先进行了创新和发展，当它具有了一定的竞争优势后，就可以进行标准化生产，然后再转移到生产成本更低的欠发达国家。这一理论可以很好地说明企业在发展初期进行的对外投资活动，但这种理论并不适合那些已经在国外从事产品研发、生产和销售的跨国公司。Buckley 和 Casson（1976）最早提出了内部化理论，他们认为企业进行国际化是其利润最大化的理性行为结果，在国际化进程中，使一开始不具有优势的企业慢慢创造出优势。与此同此，Dunning（1975）的国际生产折衷理论认为企业是否选择进入国际市场主要依赖于以下三个优势，分别是所有权、区位和市场内部化。当企业在只有技术优势的情况下，应该采取技术转让的方式；如果具备了技术优势的同时还拥有内部化优势，则适合出口贸易；如果在三个方面都同时具有优势，就会选择国际直接投资。

尽管以上经典理论的观点各有不同，但都较为系统地揭示了西方发达国家市场企业走向国际化道路的内在规律，这对中国企业具有一定程度上的参考借鉴意义。但随着国际环境日趋复杂，不稳定性明显增加，这种情况下企业所选择的国际化路径就显得尤为重要。

2.1.2 企业国际化路径的相关理论

纵观国内外相关研究，会发现学者们普遍从市场范围、经营模式、文化差异三个角度来描述国际化的一般路径。一是从市场范围的角度来看，企业国际化总

体上遵循本地市场、国内市场、海外邻近市场和全球市场的发展路径。总体而言，发展趋势是从国内走向国际。第二，从经营模式上看，企业的国际化一般遵循国内经营、中间商间接出口、直接出口、设立海外销售办事处、对外直接投资的路径。总体来看，国内业务呈现出向境外设立分公司或子公司的趋势。最后，就两个国家或地区的文化差异，即文化差异而言，企业的国际化一般遵循从文化相似到小文化差异再到大文化差异的路径。中国企业在进行国际化的过程中，往往会从本土转移到东南亚、东亚等具有较为相似文化背景的地区，进而再进入具有不同文化背景的西方国家。

随着国际化理论的发展，与前期西方的理论不同，研究也转向从发展中国家出发描述企业国际化路径。李森彪（2020）基于市场范围和文化距离两个层面，提出了一般路径理论模型，如图 2.1 所示，其中 A 代表具有小文化差距的国内市场、B 代表具有大文化差距的国内市场、C 代表具有小文化差距的国外市场、D 代表具有大文化差距的国外市场。

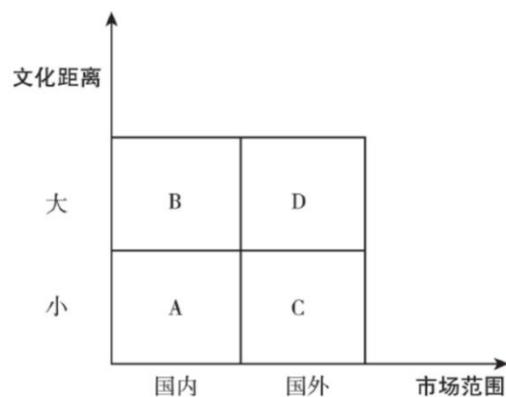


图 2.1 企业国际化的一般路径模型

根据图 2.1，可以进一步将企业国际化路径分成以下三种类型：

(1) 渐进式成长路径理论(A—B—C—D)

二十世纪七八十年代，北欧学派学者 Johan-son 和 Valen（1977）提出了企业国际化发展的理论，并逐步成为了学术界对公司国际化成长路径研究的一个重要支持和主导理论。该理论认为，企业的国际化发展进程是渐进性的，其发展路径是从国内市场走向国际市场，从小文化差异国家到大文化差异国家的。在文化距离方面，许多发展中国家和新兴经济体通常会先进入其他发展中国家、文化差

异弱的国家、邻国，然后再进入欧美等文化差异明显的国家。这样的国际化进程，使企业在国际化发展中由近到远的文化隔阂大大降低，从而降低了文化冲突，有利于企业更好地适应和应对国际市场。例如，海尔“三步走”的发展策略是：以主流渠道出口产品、建立国际营销网络、销售主流产品。而在这个过程中，海尔不仅有时间积累知识和资源，还能提升自身经营能力，降低决策风险。

（2）激进式成长路径理论(A—C—D)

90年代形成的激进式成长路径理论，其研究对象是那些具有天生国际化特性的公司。这一理论指出，天生跨国企业的国际化成长路径与大部分公司的国际化成长路径是完全不同的，大部分公司的发展道路都是遵循激进的成长路径。公司成立后，一般都会积极地参与到国外的投资和经营国际市场，并且在早期就已经实行了国际化的策略。这种公司的核心和管理团队往往具有三大特点：一是具有较高的国际教育水平，具有国际教育、生活和工作背景，具有较强的国际竞争力；二是公司的核心员工和管理团队往往具有广泛的国际关系网和雄厚的国际资本，可以有效帮助企业进入和开发国际市场；第三，这些企业通常生产科技含量高或差异化特征明显的产品，可以给客户带来独特的感受和体验，创造不可复制的价值。例如UBER优步在全球市场的创新型发展，便符合这一理论要求。

（3）跳跃式成长路径理论(A—D—C 或者 A—B—D—C)

跳跃式成长路径是指跨国企业在国际化过程中首先通过投资或并购进入文化差异较大的国家。这类企业通常在本国国内拥有丰富的资源积累，具有较强的整体管理和运营能力，能够把握自身产品或服务的优势和特点，准确定位目标市场，开展国际化经营。市场并购和对外直接投资是通过跳跃式成长路径进入文化距离较远的国际市场的相同之处。例如联想公司最初进入国际市场就是通过并购IBM的PC业务，使得联想拥有了在国内没有的产品技术、分销渠道、研发能力、管理团队等优势，在研发、品牌、渠道等方面发生了质的飞跃，在快速提高市场份额的同时也提高了自己的国际影响力。但是，由于文化距离较远，在经营初期企业通常会面临较大的经营风险。

早期关于国际化的研究成果，为本文进一步研究比亚迪的国际化路径打下了坚实的理论基础。

2.2 文献综述

企业国际化在经济全球化发展的进程中显得日趋重要,国外众多学者从不同角度分析研究了企业国际化的目的以及路径,而我国学术界对这一问题的研究则始于 20 世纪末。伴随我国“一带一路”战略的深入,以及“国内国际双循环”的新背景下,国内学者针对企业国际化及其扩展研究迅速增多。

随着发展中国家的逐渐兴起,缺少所有权优势的发展中国家试图通过扩张海外市场获取战略资源与学习机会为动机(Child & Rodrigues,2005; Rui & Yip,2008),弥补其竞争劣势,进而提高其国际化水平(Mathews, 2006; Hansen, 2014; 黄先海, 2003; Luo & Tung,2007)。而在这个过程中,选择一条国际化路径,对于一个公司的国际化战略的决策起着举足轻重的作用。(Jphanson,1988),因此吸引了众多的学者对此展开研究。Melin(1992)立足于进入模式和产品矩阵两个角度,认为企业国际化是一个不断地演进过程。Parshotam(2000)从美国中小企业的角度出发,认为对企业国际化路径进行越恰当的选择步骤,其国际化进程就越顺利,越容易取得成功。

我国学者李春顶(2009)基于新贸易理论,认为公司进入国际市场的模式与生产力有一定的关系,高生产力的公司会直接向国外投资,低生产力的公司会倾向于出口。刘宇飞(2017)回顾了中国北汽与吉汽的国际化过程,认为中国公司走向国际化道路的第一步是从国外引入优秀的产品、技术、管理经验;第二步是在此基础上进行技术革新;最第三步是借助企业在本土市场上的核心竞争力走向海外市场。

刘红燕、吴岩(2009)将中国公司的国际化路径进行了比较,将其划分为渐进式与跨越式。所谓渐进式是指将发达国家的跨国公司作为研究对象,在地理位置上呈现出从区域、国家、海外市场、最终扩展到全球市场的特点,重点突出企业的比较优势,从而实现企业国际化建设;而跨越式是指是指企业根据内外部优势直接进入高层次国际化阶段,是指企业根据内外部优势直接进入高层次国际化阶段。由于受外部环境和自身条件的制约,我国大部分企业走出了“渐进”的道路,但也有一些公司通过互联网技术和海外关系走上了跨越式的国际化路径。王增涛(2011)将国际化路径理论进一步拓展,并将其纳入“天生国际企业”的国际化道路,并根据国际化阶段理论,从地域与文化层面出发,提出了以地域与文

化为基础的渐进式发展路径；以海外关系及资源为基础拓展了跨越式国际化。

通过对企业国际化路径相关研究的回顾可知，通常来说，企业的国际化路径存在两种基本模式，即渐进型与跨越型，企业需根据自身的发展特点选择契合的成长路径，制订合理的国际化发展战略。

2.3 文献述评

综合以上有关企业国际化和国际化路径的研究成果，可以归纳出企业国际化路径的三大要素。生产出符合国际市场需求的优质产品，是公司走向世界的重要条件。因此，在企业国际化的第一步中，产品矩阵往往包含了对产品的归类和定位，这将直接影响到企业的国际化效果。目标市场是第二步，不同的市场具有差异较大的偏好、需求以及消费能力，选择适合产品销售指向的目标市场将决定企业国际化的稳健与否，同时它也是将产品矩阵与市场进入模式联系起来的桥梁。进入模式是走向国际化的最终阶段，企业要先通过产品矩阵来确定公司的产品和类别，然后对目标市场做出清晰的选择，再结合产品特征和市场因素，最终确定合适的进入模式，从而实现全球化。因此进入模式在企业国际化中则扮演着关键角色，包括直接出口、特许经营、战略联盟、投资建厂等，要正确地找到合适企业的进入方式。

虽然企业国际化相关的国内外研究成果已经较为丰富，但是仍存在以下几点不足：

第一，当前的大多数研究都是以国外大型跨国公司国际化的历程作为研究案例，其研究结果虽然能为中国企业的国际化发展提供一定程度上的借鉴，但是由于中国企业拥有其自身的成长特性，所以中国企业国际化发展的具体路径难以全盘照搬海外成熟企业的发展模式。因此本文在对比亚迪新能源汽车国际化路径进行分析时将密切关注中国企业的特点。

第二，我国国内学者的研究对国际化的相关问题主要进行了理论上的探讨，对于新能源汽车等涉及某一具体行业领域的国际化路径相关研究较少。如果将研究范围限定到某一具体行业，则得出的研究结果可能就会更有目的性和针对性，与此同时，也就能为某一行业乃至个体企业提供更务实的对策建议。

第三，通过对文献的回顾可以发现，市场选择与进入模式是国际化路径内容

的两个重要组成部分，但从目前已有的研究来看，大部分文章仅从其中一个角度进行单独探讨，论证内容不够全面，同时从产品矩阵、目标市场与进入模式三个角度对国际化路径进行综合论述的相关研究较少。

综上所述，虽然学者们对国际化路径的研究都从不同角度出发，但大都提及了产品、市场以及进入模式三个方面，这也成为本文研究比亚迪新能源汽车国际化的出发点。因此，本文以比亚迪新能源汽车为例，从产品矩阵、目标市场和进入模式三个方面对其国际化路径进行综合分析，并且通过分析比亚迪和特斯拉的国际化程度、创新能力以及利润率三个方面对企业的国际化路径的效果进行评测，而这也是本文的重要研究意义之一。

3 比亚迪新能源汽车发展概况

3.1 新能源汽车的发展背景

18 世纪工业革命的出现，为社会发展带来了新的前进动力，蒸汽、石油资源的整合应用也给汽车产业的发展提供了契机。为了满足经济社会的发展需求，汽车成为了社会生产经营、交通运输等领域不可或缺的重要工具，但同时随着时代的进步、人们生活水平的日益提高，对汽车大量超负荷使用，也给资源利用和环境保护带来了巨大的挑战，传统汽车产业发展陷入瓶颈，所以新能源汽车产业也就应运而生。我国也紧跟这一发展势头，利用我国优势支持新能源汽车行业的发展。

3.1.1 全球新能源汽车的发展概况

十九世纪开始，新能源汽车产业便进入了全世界的视野之中，它曾大获成功，但是犹如昙花一现，到十九世纪二十年代，由于不断对油田进行开采，使得汽油的价格逐渐降低，内燃机技术随之完善，人们越来越倾向于选择汽油车作为出行工具。直至二十世纪末期，全球气候变暖给环境带来的危害逐日加深、对石油资源的过度开采也使其日趋匮乏，人们这才又一次将注意力集中到节能环保的电动车。进入二十一世纪，推动电动汽车行业的发展已经成为世界众多国家、主要汽车生产企业应对环境和能源挑战的战略重点，世界新能源汽车产业也由此开始进入全面升级的新阶段。

如图 3.1 所示，从 2015 年开始全球新能源汽车产量开始大幅增长，随后几年全球新能源汽车产量都在逐年增加。从 2015 年的 72.7 万辆上升到 2020 年的 312 万辆，平均年增长率达到了 54.86%，一方面是由于各国政府对新能源汽车产业的支持，另一方面也是因为各企业的制造水平不断提高，新能源汽车生产过程中的重要环节都有了巨大的技术突破。2019 年开始，由于受到政府对新能源汽车补贴退坡以及充电桩等基础设施建设不完备的影响，全球新能源汽车的增长速度有所放缓，产量约为 221 万辆，与 2018 年相比增产不足 20 万辆。

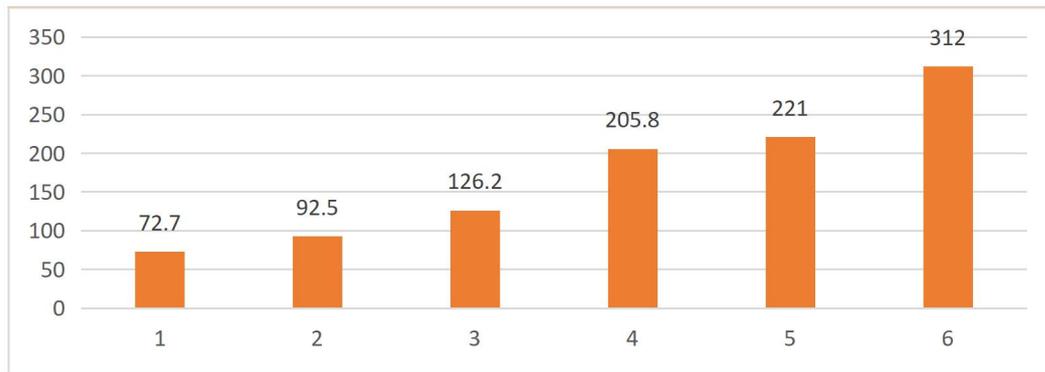


图 3.1 2015-2020 年全球新能源汽车产量（单位：万辆）

数据来源：第一电动网，http://biz.touchev.com/industry_data

相较于商用车，乘用车作为汽车市场中受众更广的汽车类型，其在市场中的地位是举重若轻的。图 3.2 表明了全球新能源乘用车的市场渗透率，即乘用车市场上新能源车的比例。可以看出，2016 年全球新能源乘用车市场渗透率有所下降，是因为 2016 年《新能源汽车蓝皮书》显示部分企业产品性能虚标，有些车辆还出现了缺失电池的问题，这一负面新闻给新能源汽车市场造成了短暂的不利影响。随着政府对新能源汽车补贴政策的完善，在之后几年，新能源乘用车渗透率有了明显的回升。2018 年，全球新能源汽车行业的发展如火如荼，作为汽车市场的主流车型，新能源乘用车的在世界范围内的销量突破 200 万辆，全球市场渗透率达到 2.1%，与 2017 年 1% 的渗透率相比有了显著的提升；2020 年，全球新能源乘用车销售数目超过了 255 万辆，市场渗透率达到 4.1%，创历史新高。



图 3.2 2015-2020 年全球新能源乘用车销量及渗透率

数据来源：<https://www.ev-volumes.com/datacenter/>

中国是全球新能源汽车市场实至名归的大国。图 3.3 显示，2020 年中国新能源汽车销售规模占据市场的 54.1%，超过全球销量份额的一半，剩余份额则分别被欧洲、美国、日本等国占据。

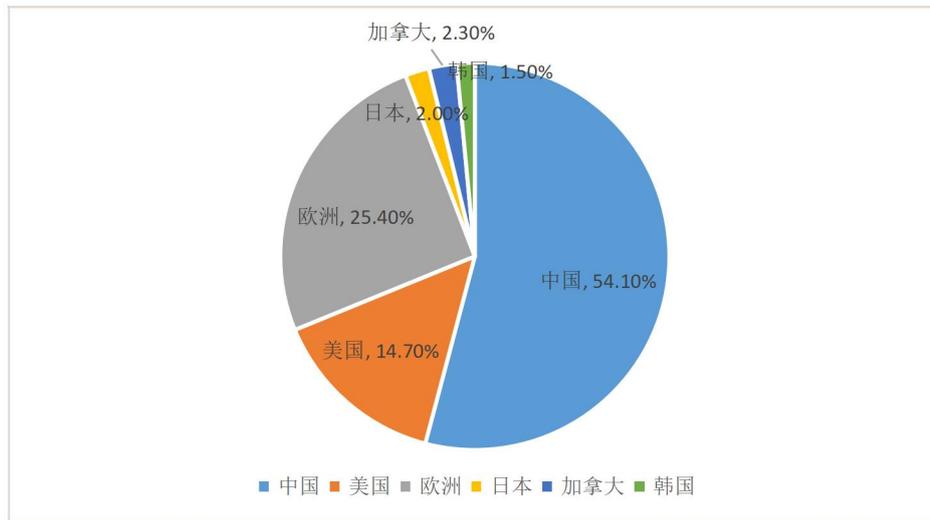


图 3.3 2020 年全球新能源汽车市场竞争格局（单位：%）

数据来源：电动汽车网，<https://data.cnev.cn/>

在新能源汽车快速发展的过程中，一大批厂商脱颖而出。从图 3.4 中可以看出，比亚迪新能源汽车实现了全球 18.32 万辆的销量，位于全球新能源汽车企业销量排名榜单的第三名，表明比亚迪新能源汽车的国际化是成功的。与此同时在短期内，特斯拉依旧会保持在新新能源汽车市场的领先地位。而与榜单中的国内品牌通用五菱和上汽相比，比亚迪的优势更加明显，也就同时表明了比亚迪在我国新能源汽车市场的地位。

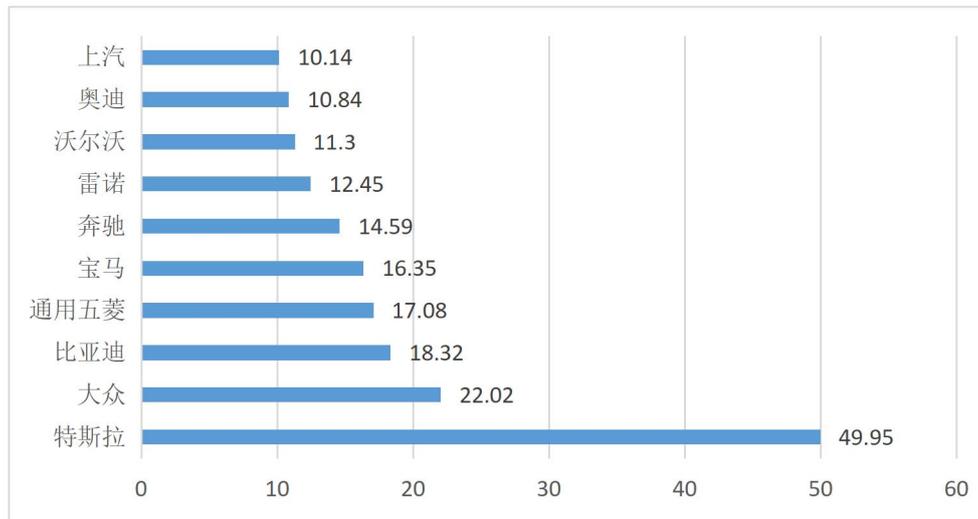


图 3.4 2020 年全球新能源汽车企业销量 TOP10 (单位: 万辆)

数据来源: EV Sales 前瞻产业研究院整理

总的来看,全球新能源汽车行业的发展势头强劲,在各国政策的支持下,不论是以比亚迪为代表的传统汽车制造企业还是以特斯拉为典型的造车新势力都在不断加深各领域新产品的市场渗透。

3.1.2 我国新能源汽车发展现状

(1) 资源基础

石油不仅是我国国计民生的重要保障,也是我国实现经济发展和军事战略的有力支撑,影响着国家的安定。随着经济的发展,石油能源的过度消耗、污染气体的大量排放日益成为了我国社会经济进一步发展亟须解决的问题。我国的原油对外依存度达到 72%¹,2020 年底,我国的汽车燃油所消耗的石油约为 2.4 亿,占我国石油总消耗量的近三成。在全球提倡可持续发展的环境下,在节能减排、保护生态环境的要求下,传统燃油车因其高耗能、高污染的特点,致使其发展与时代要求背道而驰,汽车行业的转型升级已是势在必行。

与我国石油资源欠缺的情况相反,电力则是我国稳步成长且高质量发展的行业。近年来,全国电力总体供需水平已经达到了平衡,供需结构持续优化,为我国发展新能源汽车提供了保障。而中国拥有世界上布局最完善和供能最强的电网,

1 中国石油集团经济技术研究院. 2021 年国内外油气行业发展报告。

发电量长期雄踞世界第一，而这也成为了我国发展新能源汽车产业的重要背景和强大的后盾。

(2) 政策支持

在这样的背景下，我国政府和厂商大力推动新能源汽车的研发和普及已是大势所趋。图 3.5 整理显示了我国近 10 年以来，出台的关于扶持推动新能源汽车发展的部分法规政策，从公共领域的试点到开展全国推广工作，再到对新能源汽车补贴，体现出中国政府为推动新能源汽车行业的发展，营造了较好的市场环境。

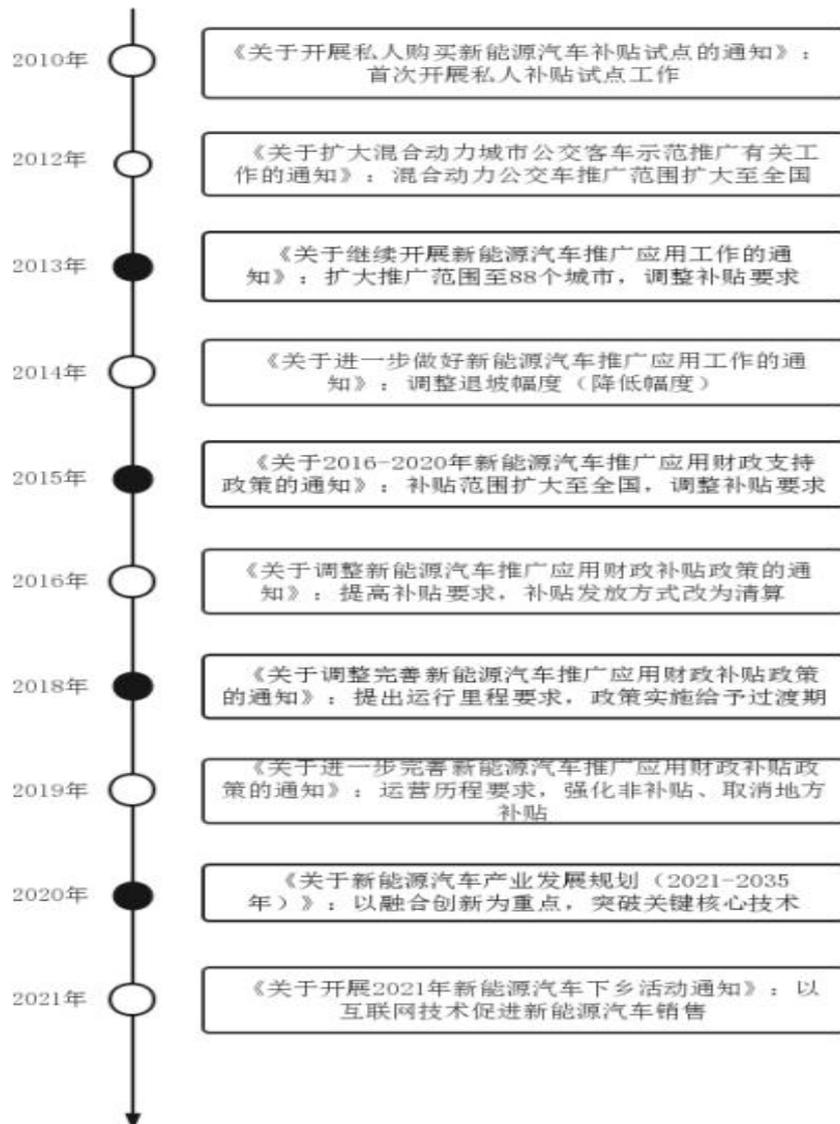


图 3.5 近十年来我国出台的相关法规政策

这些发展规划将进一步推动我国新能源汽车高质量发展,为我国汽车产业发展转型提供支持,也标志着中国新能源汽车市场进一步升级。

(3) 发展现状

由于我国电力工业的稳定发展、电力资源结构的不断优化以及我国政府对新能源汽车领域的大力支持,所以新能源汽车产业得到了飞速的发展。当前,中国是世界各国中新能源汽车规模扩大最快的国家。由于我国电力行业稳定发展、电力资源结构持续优化以及我国政府对新能源汽车这一新兴产业发展的支持,给我我国新能源汽车产业的成长带来了巨大的推动力。总的来看,我国新能源汽车行业经历了2001-2008年的规划阶段、2009-2015年的导入阶段、2016年至今的成长阶段三个时期,现在是全球新能源汽车增速最快的国家。如图3.6所示,自2014年起,我国新能源汽车的产量和销量都开始有明显的上涨,产量从2011年的0.84万辆增长到2014年的8.39万辆,销量也从2011年的0.82万辆增长到2014年的7.5万辆。2014-2017年的产销量以每年20-30万辆的幅度稳步上升,至2018年更是双双突破了100万辆,尤其在乘用车市场占据全球第一。与此同时,还能从图中发现中国新能源汽车的产销数量几乎一致,库存较小,这表明在我国新能源汽车受欢迎的程度高。2018-2020年这三年,我国新能源汽车的产销量基本稳定在130万辆左右,标志着我国新能源汽车行业发展到一个新的高度。

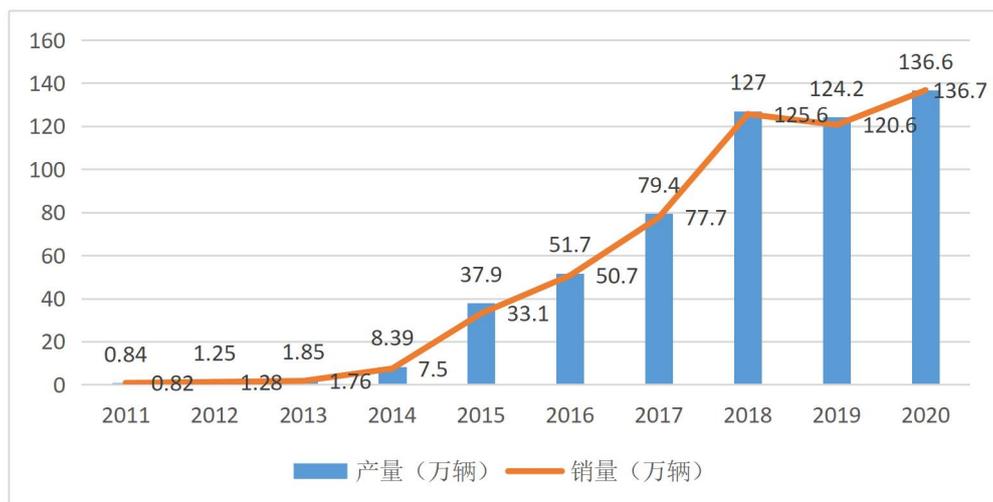


图 3.6 2011-2020 年我国新能源汽车产销量

数据来源:中国汽车工业协会整理

根据《新能源汽车产业发展规划》(2021-2035),中国新能源汽车销售渗透率将在2025年达到25%左右。因此,预计新能源汽车销量将以33%的复合增长率,继续保持高速发展,潜力巨大。

随着新能源汽车产业的迅速发展,中国新能源汽车领域主要形成了三大企业阵营:传统品牌(例如比亚迪、五菱)、新造车新势力(例如特斯拉、理想、小鹏)以及新科技企业(例如百度、华为),而比亚迪凭借其全产业链的布局和产品研发的优势从国内的众多车企中脱颖而出,已经逐步成长为国内新能源车行业的领军人物。

3.2 比亚迪新能源汽车发展现状

比亚迪最早是诺基亚、摩托罗拉这些品牌的锂电池供应商,成立于1995年,2003年兼并收购了西安秦川汽车有限公司,同年又收购了北京吉驰汽车模具有限公司,由此,在我国搭建了一个完整的经营体系。

第一款为比亚迪打开汽车市场的F3车型于2005年诞生,中国汽车企业在2006年开展了激烈的竞争,但是F3的销量却日益增加,一方面巩固了其市场领先地位,另一方面也使得比亚迪从各汽车品牌中脱颖而出,位列第一。传统汽车F3取得的卓越成绩,给比亚迪在电池以及新能源汽车领域的成长成熟提供了保障支持。2008年,比亚迪开始进军商用车市场,正式开始对纯电动客车进行投入研发,目前已覆盖全系6-18米的产品。2010年,比亚迪提出了绿色城市公共交通的方案,后来上升为国家战略。2011年,比亚迪在深圳投入了200辆纯电动大巴,成为全球第一批进行商业化新能源客车运营的企业。

在国内市场,比亚迪新能源汽车已经进入到北京、广州、深圳、天津、杭州等多个一二线城市,与此同时还积极扩展中小城市市场规模,逐步实现城乡公交电动化。2020年,比亚迪新能源汽车凭借18.32万辆的销量,进入全球新能源汽车企业销量榜单的前三甲,也跃居我国新能源汽车市场销量榜单之首(见图3.7),超过排名第二的特斯拉中国5.22万辆。在海外市场,比亚迪也在完善拓展其全球化的战略布局,基本实现了全球覆盖。

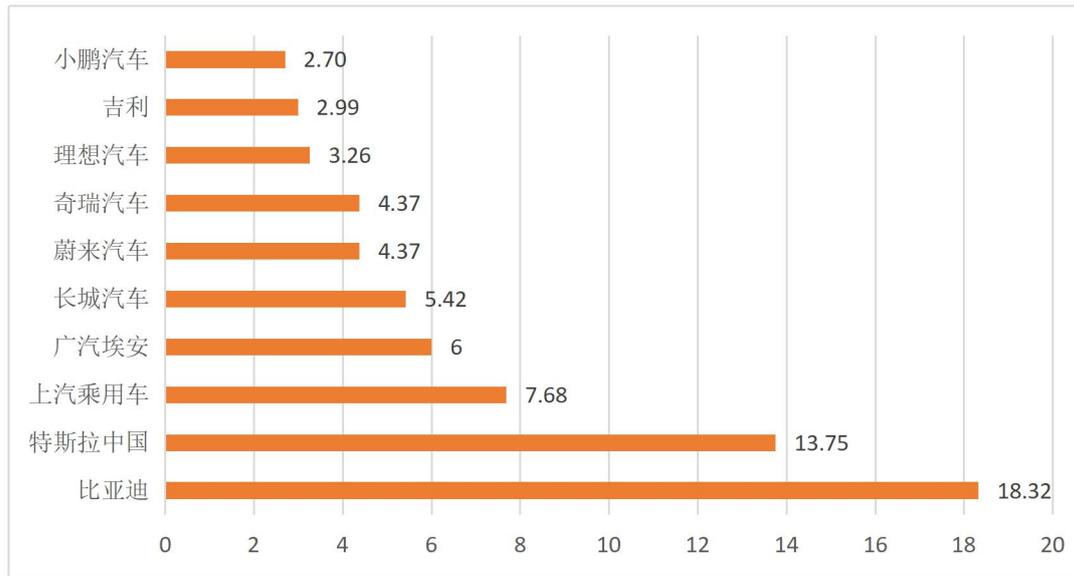


图 3.7 2020 年中国新能源汽车市场企业销量 TOP10 (单位: 万辆)

数据来源: 中国汽车工业协会整理

未来比亚迪在新能源汽车领域的战略规划主要布局在以下四个方面, 具体如下表 3.1 所示:

表 3.1 2021 年比亚迪在新能源汽车领域的重要战略规划

目标规划领域	规划内容
刀片电池	在 2021 年正式启用
产能	在深圳扩大到 20 万辆; 在西安扩大到 30 万辆; 在长沙扩大到 20-30 万辆
智能化	内饰进一步优化升级, 使汉、秦系列更具有识别度; e 系列 2.0 推出, 使得 e 系列通用性更强
储能	几个 GWH 出货实现翻倍增长

综上, 比亚迪新能源汽车在国内、国际两个市场实现了协同发展、互相成就。特别是它的国际化战略, 一定程度上提升了比亚迪的全球品牌影响力, 同时也提高了自己的生产技术和研发能力。可以说, 比亚迪新能源汽车取得今天的成绩与其开展的国际化是密切相关的。

3.3 比亚迪新能源汽车的国际化概况

比亚迪自 2007 年开始涉足海外市场，至今已经在巴西，美国等多个国家设立工厂，其纯电动巴士、叉车等产品在多个国家的市场份额均超过七成，在海外市场的影响力也在不断增强。

从图 3.8 中可以看出，比亚迪公司顺应了新能源汽车领域的发展潮流，不断提高技术水平，持续投入研发和开发新产品，以适应新能源汽车的发展节奏。虽然 2018 年的新能源汽车产业受到退坡补贴政策的影响，但是比亚迪的新能源汽车的表现依然强势，销量翻了一番，占据了更大的市场份额。从 2018 年中国汽车协会发布的数据来看，比亚迪又一次成为了全球新能源汽车行业的销量冠军，连续 4 年的销冠成绩进一步巩固了他行业龙头的地位，并进一步提升了它的品牌影响力。

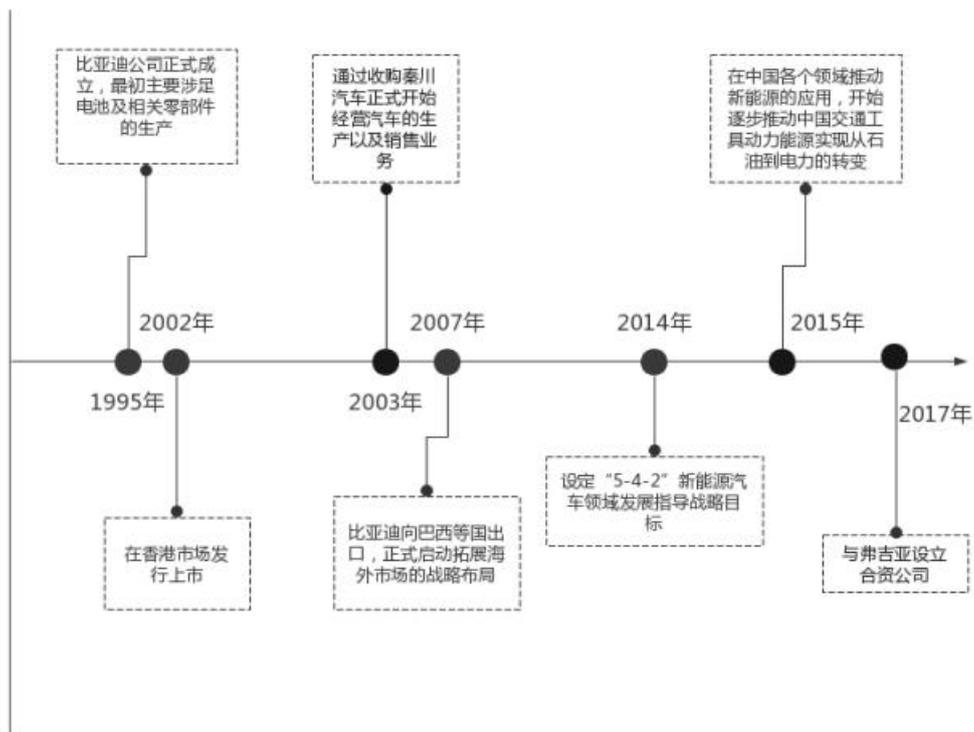


图 3.8 比亚迪发展的重要节点

比亚迪凭借其领先的核心技术、优化的售后解决方案、完善的产业链结构，以及被消费者信赖的新能源汽车产品品质，给我国乃至全球的公共交通系统新

能源化的进程都提供了巨大的推动作用，向世界各国输出了环保出行、绿色交通的理念。无论在国内还是国外，比亚迪都在为消费者提供技术和产品的同时，为城市提供一系列的绿色交通解决方案，提升了品牌的影响力。

新能源作为未来汽车行业发展的方向，多个发达国家都开始进入这一新兴产业。在荷兰阿姆斯特丹，比亚迪于 2013 年首次获得 35 辆电动巴士的竞标，这为开拓欧、美、日、韩等传统汽车大国打下了坚实的基础，并获得了来自海外的用户，如 Facebook，伦敦交通局等客户的青睐。2020 年，荷兰、德国等欧洲国家都逐渐开始在不同领域投入比亚迪新能源汽车，包括机场摆渡车、出租车等多种类型。

通过对比亚迪 2020 年企业年报以及相关资讯的汇总，整理得到了比亚迪 2020 年新能源汽车海外业务的发展动向，如表 3.2 所示：

表 3.2 2020 年比亚迪新能源汽车海外业务发展动向

发生时间	业务内容描述
2020 年 4 月	宣布与哥斯达黎加能源学、美国国防军合作，开启首个哥斯达黎加纯电动公共交通的战略布局。
2020 年 7 月	向匈牙利交付 10 辆纯电动大巴。
2020 年 8 月	比亚迪汽车工业有限公司与西班牙签订 30 辆新能源纯电动客车的采购合同。
2020 年 9 月	比亚迪汽车工业有限公司宣布与北欧最大公共交通运营公司签订 106 台新能源纯电动客车订单，跻身芬兰市场，这也是欧洲版图的再一次拓展。
2020 年 10 月	比亚迪与澳大利亚当地多家客车制造商建立合作关系，共获得近百辆客车订单，总价值达上亿元人民币。
2020 年 11 月	比亚迪携手英国巴士制造商（ADL）向新西兰旅游胜地怀赫科岛交付首支新能源纯电动大巴车队。
2020 年 12 月	建成哥伦比亚规模最大的纯电动巴士车队 470 辆。

3.4 本章小结

在世界各国都面临着环境恶化和能源短缺的背景下，新能源汽车这一产业应运而生，各个国家和地区都对这一新兴产业展现出了极大的兴趣，而各国政府纷

纷颁布相关政策法规促进这一产业的发展，汽车生产制造厂商也跃跃欲试，想要在这一全新领域发挥自身优势，吸引消费者从而试图获取更高的利润。在这样的国际背景和形势下，中国凭借着其庞大的市场规模、丰富的电力资源以及与时俱进的政策保障，在众多进入新能源汽车领域的国家中脱颖而出。而比亚迪作为我国新能源汽车领域的先锋，迅速占领了市场。比亚迪以其在汽车行业的技术优势和在电池领域的研发投入，敏捷地发现了发达国家中新能源商用车的市场空白。自此，比亚迪新能源汽车正式进军国际市场。第四章将对比亚迪新能源汽车的国际化路径进行具体分析。

4 比亚迪新能源汽车国际化路径分析

比亚迪作为我国新能源汽车跻身国际市场的典范，对其他“走出去”企业具有重要的学习借鉴价值。我国著名学者李森彪提出：“当前全球新冠肺炎疫情以及中美贸易摩擦都给中国企业带来了极大的发展压力，所以在这种情况下，对我国领先型企业，例如比亚迪进入国际市场的国际化路径进行研究，便显得尤为重要且有意义。”¹通过对国际化经典理论的梳理分析和对相关研究文献整理借鉴，本章就从产品矩阵、目标市场、进入模式三个角度对比亚迪新能源汽车的国际化路径具体进行分析。

4.1 产品矩阵

根据比亚迪公司官网将比亚迪产品类型整理如图 4.1 所示。比亚迪的汽车产品主要新能源商用车、新能源乘用车（包括纯电动车 EV、混动车 DM）以及小部分燃油车。其中，比亚迪新能源商用车主要有大巴（K9、C6）、四种类型的叉车以及卡车（T3、T4、T5），新能源乘用车则有轿车（汉、秦、海豚、e2 系列）、SUV（唐、宋、元系列）以及 MPV。

1 李森彪. 逆全球化背景下我国行业领先企业国际化路径存在的问题及建议[J]. 经济研究参考, 2020(16): 46-53.



图 4.1 比亚迪产品矩阵图

资料来源：根据比亚迪官网整理

比亚迪基于“7+4”的整体市场布局策略，直接影响到其产品的布局 and 定位。“7”是指7个传统行业，分别是：私家车，公交，出租车，公路客运，城市商品运输，城市建筑运输，环卫车，“4”是指4个特别的行业，分别是仓储，矿山，机场和港口。从产品矩阵图中可以看到，比亚迪新能源汽车产品种类丰富多样，涵盖了中低端车型市场。价格区间为7.98万元至27.95万元，可以说其产品面向的消费者范围较广。

4.1.1 新能源商用车打头阵，争占国际市场份额

全球新能源商用车市场的空白给全产业链核心技术完善且生产工艺成熟的比亚迪提供了发展的空间。面对复杂多变的供需形势，比亚迪能够适时地进行动态的调整，并能进行个性化的定制，以满足多种类型客户的不同需求。不过，目前在国外市场上，只有K9和C6两种车型。比亚迪于2018年开发纯电动无人驾

叉车，又一次推动了新能源汽车应用范围的拓展。以纯电动巴士和全电动叉车为代表的比亚迪，在全球新能源汽车领域中，成为世界领先的企业。如图 4.2 所示，比亚迪新能源商用车在 2016-2018 年三年中，全球销售数量逐渐递增，于 2018 年达到峰值 20659 辆，2019 年由于受到我国经济放缓的影响，比亚迪新能源商用车产能下降，所以导致 2019、2020 年比亚迪新能源商用车全球销量大幅下降，而随着碳排放标准的提高，未来全球新能源商用车销量有望重新崛起。

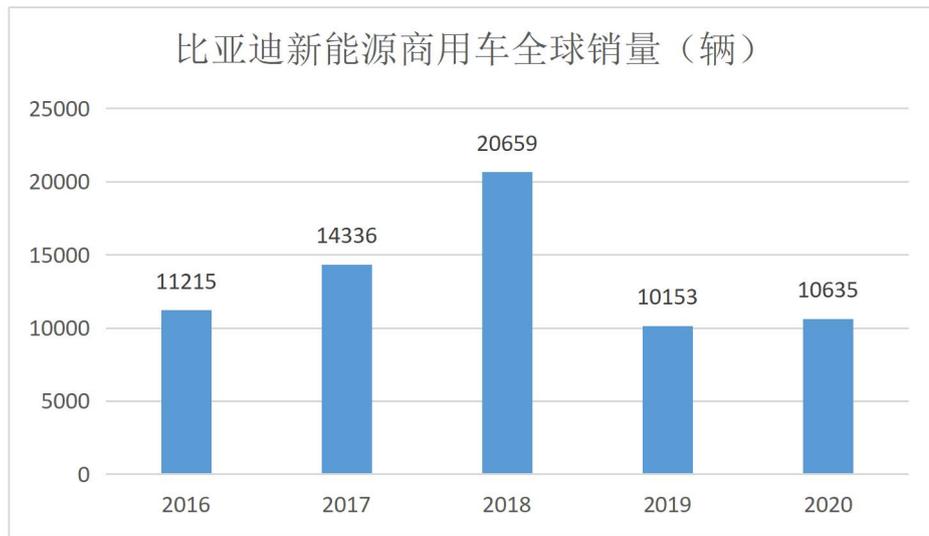


图 4.2 2016-202 年比亚迪新能源商用车全球销量 (辆)

数据来源：电动汽车网，<https://data.cnev.cn/>

4.1.2 新能源乘用车面向国内，潜在国际化

比亚迪为打入私家车市场提出了“542 战略”（其中“5”代表百公里加速 5 秒以内，“4”代表全系 4 驱，2 代表百公里油耗 2 升之内），由于比亚迪在 DM 混插技术的创新，使得其新能源乘用车的产品重心逐渐从纯电动向插电式混合动力转移。其中王朝系列和 e 系列形成了相当大的市场影响力，唐、秦、宋、元、e6 等车型已经在市场中形成了较大的市场规模，2020 年上市的汉系列搭载比亚迪最新研制的长续航版“刀片电池”，成为比亚迪新能源汽车发展的又一里程碑。随着比亚迪新能源商用汽车在国际市场知名度不断提升，比亚迪在国内销售的如火如荼的新能源乘用车也将逐渐打开国际市场。

从图 4.3 中可以看到,随着产品线的不断扩充完善,比亚迪新能源汽车在世界范围内的市场规模也日益扩大,新能源乘用车以及新能源商用车,都在市场中获得了不错的反响。由于乘用车的目标市场更大,所以其销量相较于商用车也有着明显的优势。即使在 2018 年全球经济下行的压力下,两种车型仍然保持了较高的增长水平。由于商用车市场逐渐趋于饱和,所以相较于 2018 年,之后的两年比亚迪新能源商用车的销量都有了明显的下降。2020 年,受全球新冠肺炎疫情的影响,比亚迪新能源乘用车的全球销量呈现出了下降趋势。但由于当下比亚迪新能源乘用车主要在我国市场进行经营活动,海外销量占比较小,所以其国际化的程度相较于商用车来说还是存在着明显不足。



图 4.3 2016-2020 年比亚迪新能源汽车全球销量 (辆)

数据来源: 电动汽车网, <https://data.cnev.cn/>

综上,比亚迪最初选择以新能源商用车产品打开国际市场,新能源乘用车先在国内提升品牌效应、开拓市场后逐步进入国际市场。

4.2 目标市场

我国的企业在走向国际化的过程中,往往会将进入难度较低、生存能力较强、贸易壁垒较低的发展中国家作为首选,在形成一定的规模和竞争优势后,才选择

进入发达国家。而比亚迪在选择目标市场方面，与多数企业正好相反。

欧洲市场作为全球第二大新能源汽车市场，自然成为比亚迪最早开拓的海外市场。2012年，比亚迪与欧洲保加利亚布雷兹尼克（Bulmineral）联合成立了第一家合资企业，以此作为进军欧洲市场的开端。后来又与荷兰史基浦国际机场签订达成当时最大的35台纯电动客车的订单。2019年比亚迪一方面在英国收获电动大巴订单外，另一方面还拿下挪威首都奥斯陆42辆的大巴订单，和葡萄牙共同打造首个12米纯电动大巴车队，同时在西班牙、瑞典等多个国家斩获订单。截止2021年2月，比亚迪在欧洲市场已获得超过800台纯电动大巴的订单，市场占有率超20%¹，居于首位。

美洲也是比亚迪重点关注的市场之一。2013年中标美国加州长滩公交项目后，比亚迪便顺利进入美洲市场。2019年在哥伦比亚成功中标379台纯电动大巴订单，这是比亚迪在美洲市场收获的最大的纯电动大巴订单。迄今为止，比亚迪纯电动大巴已经远销美国、加拿大等多个国家和地区，成长为在美洲纯电动客车市场上具有绝对优势的企业。

在亚太市场，比亚迪的纯电动车不仅成功地打入了马来西亚和泰国，而且还成功地进入了日本和韩国。比亚迪于2017年向日本冲绳销售10部纯电动公交车，进而在冲绳成立了第一个纯电动车队。在韩国，20台比亚迪eBus-7纯电动公交车于2018年在韩国济州岛正式启用。这是济州岛著名景点牛岛的第一个全电动公交车车队，同时是韩国最大的纯电动车车队。日本和韩国，都是世界上实力强劲的汽车大国，他们在国内的市场占有率，几乎占据了百分之九十以上，再加上进口限制，国外的汽车品牌很难在国内站稳脚跟，比亚迪的新能源汽车，在这两个国家，都有很大的优势。

现在比亚迪的产品几乎销往世界各地。如图4.4所示，比亚迪的新能源汽车市场主要分布在美洲、欧洲和亚太地区。以纯电动巴士为例，目前已经在超过50个国家、超过300个城市投入运营；对于纯电动叉车来说，如今已经在中国超过100座城市销售，并在德国，美国，巴西等多个国家和地区销量领先，涵盖范围广阔。

¹ 数据来源：<http://www.daas-auto.com/>



图 4.4 比亚迪新能源汽车国际化分布

图片来源：根据比亚迪官网整理

比亚迪作为中国第一个进入欧美日、韩国等成熟市场的新能源汽车品牌，从这一点可以看出，它在选择目标市场时采用了“先难后易”的策略，一方面是因为发达国家技术壁垒比较高，另一方面也是由于比亚迪公司自身的发展战略。

欧美国家作为最开始关注节能环保的发达国家和地区，其新能源汽车的补贴力度以及市场认可度都为新能源汽车的普及提供了条件，推动了新能源汽车产业的快速发展。而比亚迪新能源汽车率先进入欧美等发达地区，既是为了跻身国际市场、促进产品适应国际竞争，也是为了紧跟新能源汽车市场的发展趋势、为产品的生产、研发、销售创造更大的市场环境。

4.3 进入模式

一般来说，企业开始国际化有多种进入方式，包括出口、契约和投资。在企业国际化初期，首先要以出口和契约的稳定方式进入国际市场，以树立海外市场的品牌形象，后期再通过品牌的知名度和资金的积累，在海外市场投资建厂，从而达到扩大规模生产的目的，进而加速国际化进程。在比亚迪新能源汽车的国际化进程中，主要采用的进入目标市场模式有直接出口、战略联盟和投资建厂。

4.3.1 直接出口

出口通常指国内生产和国外销售这种传统的、简单的、低风险的进入模式，

处于进入国际市场进程的初级阶段。自 2013 年以来，比亚迪多次获得美国、智利等国家的纯电动客车订单。早在 2013 年 5 月，比亚迪就向 MTA（美国洛杉矶郡大都会公交公司）销售了 25 辆纯电动大巴，MTA 又购买了 60 辆纯电动客车。在 2015 年 9 月，比亚迪在华盛顿成功中标 800 辆纯电动客车，成为美国最大的纯电动大巴供货商供应商。相比美国，比亚迪在南美市场起步较晚，先后从哥伦比亚、巴西、智利等国家获得纯电动大巴以及 e6 车型的订单，并广受好评。

在欧洲，比亚迪从 2012 年 6 月起就赢得了荷兰，英国的纯电动客车订单，2017 年，英国的所有电动巴士计划都被比亚迪垄断，英国市场可以说是比亚迪进军欧洲市场不可动摇的基础。

比亚迪还将其直接出口到太平洋地区。比亚迪从 2015 年起就开始在日本的冲绳，福岛进行新能源汽车的销售。马来西亚和澳大利亚也是比亚迪未来在亚太地区的重要战略市场，比亚迪已经往日本等地成功出口了 1000 多台纯电动公交车，并于 2018 年在韩国济州岛推出了 C9 型中型电动车。如图 4.5 所示。

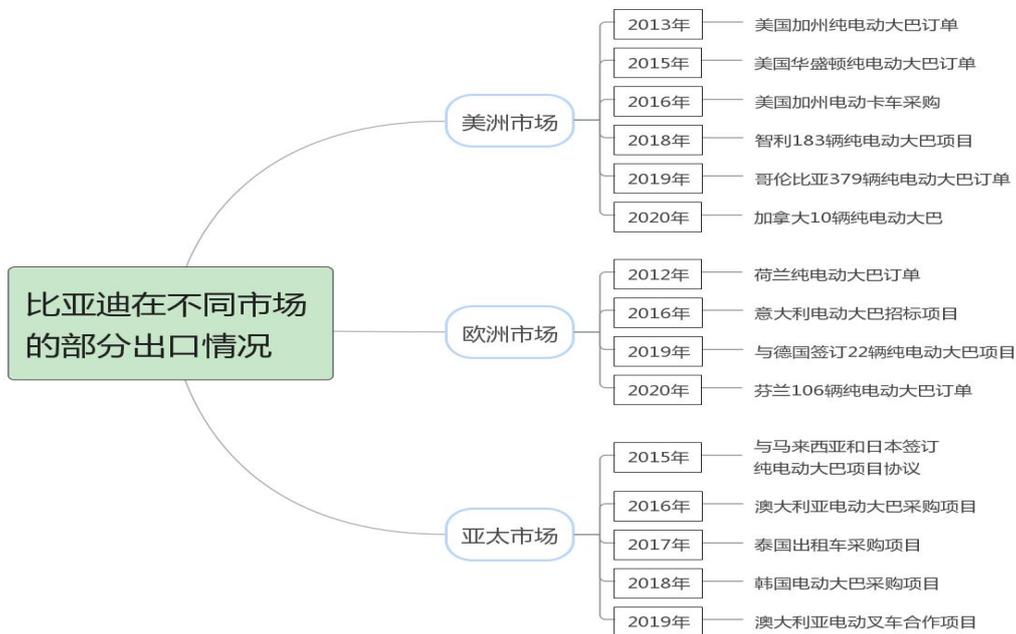


图 4.5 比亚迪在不同市场的部分出口情况

比亚迪新能源汽车国际化的初期，选择出口这种最直接的国际化经营方式，以高性能的纯电动大巴进入国际市场，满足部分发达国家和地区在公共服务项目

中的需求，不仅能够快速打开国际市场、提升自己的品牌认可度，还能为后续新能源汽车在当地的生产制造奠定基础。

4.3.2 战略联盟

出口是直接单向的国际化路径，其国际化进展迅速、短期内国际化效果明显，但是要想在发达国家市场获得更多的资金以及技术支持、发掘并保持自己的长期优势，进行战略联盟就显得十分重要。如图 4.6 所示，2018 年，比亚迪引入了伯克希尔哈撒韦能源公司，这是其在战略合作方面的第一次尝试。截至 2020 年末，它是比亚迪的第 4 大股东，拥有 8.25% 的股份。这意味着比亚迪在资本市场上的地位得到了极大的提高，其品牌和产品的形象也都有了显著的提升。

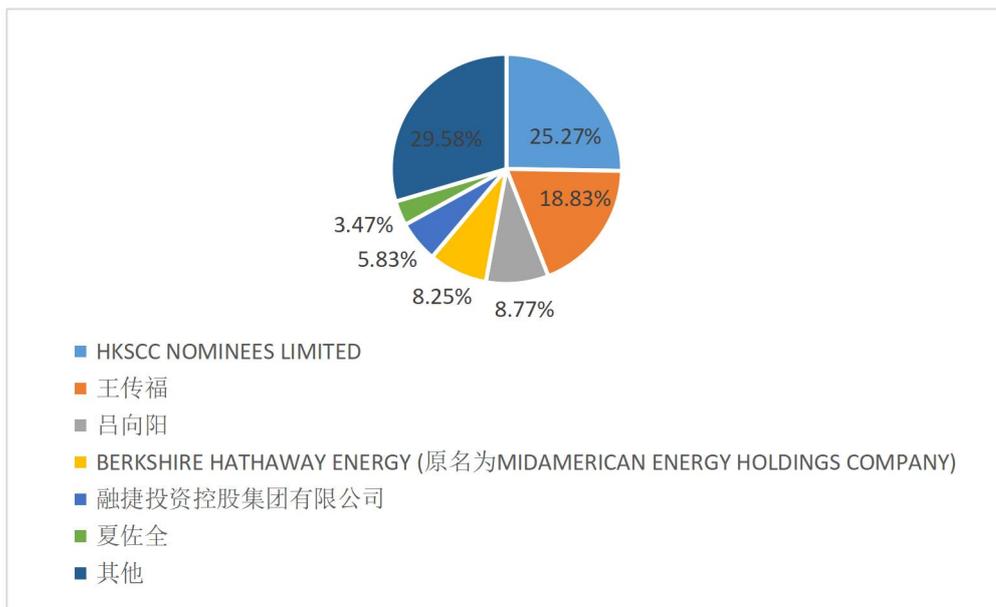


图 4.6 比亚迪公司股权结构图

在欧洲，比亚迪和戴姆勒于 2010 年成立了一家合资企业，以腾势汽车为主导，这也是一种具有代表性的战略合作关系。2015 年，比亚迪与英国最大客车生产商 Alexander Dennis Limited (ADL) 签订了一项战略合作协议，比亚迪为其提供动力电池技术，ADL 则满足其诸如工厂和资金等硬性要求。比亚迪与 ADL 共同制造的纯电动巴士，在英国占有 50% 以上的市场，而在伦敦则达到了 90%，并且在将来完全可以形成垄断规模。

在亚太地区，比亚迪公司于 2016 年宣布了与 Goldstone Infratech (GIL) 的战略合作，作为印度最大的复合绝缘子生产商 GIL，它负责印度地区的全电动公交车的开发和装配。2019 年 11 月，比亚迪与日本丰田合作，双方将分享技术、分担成本，比亚迪也因此整车开发、安全、品控等多个领域取得突破性进展。

比亚迪在全球不同市场的战略联盟如表 4.1 所示。如上所述，战略联盟有助于推动其新能源项目的研发，而通过与外国公司进行的战略合作，一方面可以提高比亚迪的生产技术水平，另一方面也可以借鉴国外先进的管理经验，提高比亚迪在海外的知名度和认可度，为抢占国外新能源汽车市场份额创造条件。

表 4.1 比亚迪在不同市场的战略联盟情况（部分）

目标区域	发生时间	事件描述
美洲市场	2008 年	引入著名的国际战略投资者——伯克希尔哈撒韦公司
欧洲市场	2010 年	比亚迪与戴姆勒共同出资成立深圳比亚迪戴姆勒新技术有限公司
	2015 年	与英国最大的大巴制造商 ADL 公司战略联盟
亚太市场	2016 年	在印度 Goldstone Infratech Ltd 进行战略布局与合作
	2019 年	与日本丰田共同组建新能源汽车研发公司

4.3.3 投资建厂

在国外投资建厂是一个企业国际化的较高发展阶段，通常分为独资和合资企业两种。独资模式更有利于资金雄厚的公司。表 4.2 显示了比亚迪在不同市场的投资建厂情况。

比亚迪公司在美国的市场上直接投资了工厂，并辐射到加拿大及拉丁美洲及其它国家及地区。比亚迪于 2013 年在美国加利福尼亚最大的电力巴士及电池厂的建造中投入了 2.3 亿美元，这是比亚迪公司首次投入了自己的资金。此外，比亚迪公司还在巴西建立了第一座拥有自己的太阳能电池和电力巴士的工厂，标志着比亚迪公司开始了拉美地区市场的国际化布局。

比亚迪于 2012 年在欧洲建立了自己的首个合资工厂，该公司设在欧洲保加

利亚其目的是将 K9 汽车本土化到保加利亚。2016 年左右，比亚迪在匈牙利、法国等地进行了大量的建设，以生产全电动公交车。

表 4.2 比亚迪在不同市场的投资建厂情况

区域	时间（年）	事件
美洲市场	2013	建立美国加州独资工厂
	2014	建立巴西独资工厂
	2017	建立厄瓜多尔独资工厂
	2018	建立美国加州二期工厂
欧洲市场	2012	建立保加利亚合资工厂
	2016	建立匈牙利独资工厂
	2017	建立法国独资工厂

比亚迪在 A 股上市时，确定的国际化战略为：优先进入有新能源政策支持且有新能源汽车发展基础的国家和地区，同时加快新能源汽车的推广普及进程，推动新能源汽车产业的快速发展。无疑，比亚迪的新能源汽车海外工厂陆续建成，表明其在国外的业务布局已全面展开，并且正在迅速发展。正是与其战略构想相吻合。

4.4 国际化效果评测

关于企业国际化路径选择对公司经营绩效的影响，学术界众说纷纭，有正线性相关、负线性相关、U 型相关等不同的观点。但值得肯定的是，国际化路径的选择与国际化绩效有着密切联系，两者相互影响。在本节中主要从创新能力、利润率和国际化程度三个角度分析亚迪国际化路径的效果。

4.4.1 创新能力

当今市场经济发展迅速，行业竞争日趋激烈，企业所拥有的创新能力成为企业在不断变化的市场环境中成长的关键。比亚迪公司是世界新能源汽车行业的领军企业，技术创新力量雄厚，已经在世界范围内形成了一系列具有国际竞争力的

先进技术。

近五年来，比亚迪为突破创新投入了大量的研发人员，且研发人员的投入数量有逐年上升的趋势（图 4.7）。从 2016 年到 2020 年，研发人员数量占总员工数量的比重持续攀升，从 12.29% 上升到 15.95%，这一比重远高于国内同类企业。足可见在激烈的市场竞争中，比亚迪始终延续着其著名的“工程师文化”，以保持其强大的创新能力。与此同时，比亚迪的研发投入金额也在 2016-2018 年间呈现增长状态（图 4.8），从 45.22 亿元上涨到 85.36 亿元，几乎翻了一倍。2019 年虽然受到政府退坡补贴影响，导致比亚迪的营业收入和净利润大幅下降，但是研发投入依旧保持在 80 亿元以上，占营业收入的比重也保持在 6.59%。2020 年比亚迪在研发上投入了 85.56 亿元，处于同行业领先地位。

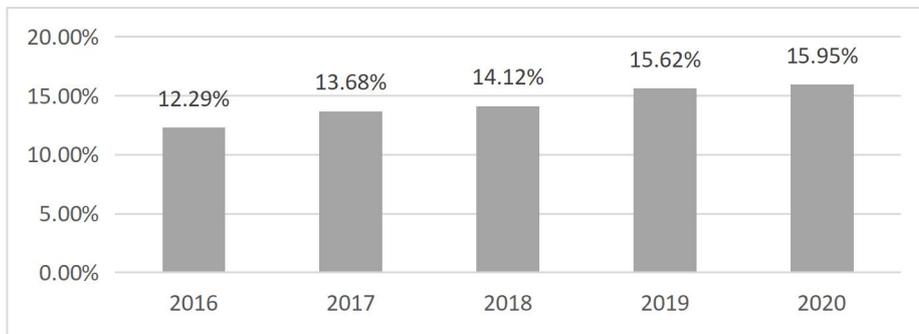


图 4.7 比亚迪研发人员数量占比

数据来源：比亚迪年报



图 4.8 比亚迪研发投入情况

数据来源：比亚迪年报

比亚迪的全产业链布局日趋完善，使其逐步成长为汽车、电池、IT、半导体等多个行业的大公司，在电池、电控、整车等领域都处于世界领先。在动力电池领域，公司研制出的磷酸铁锂电池和三元电在新能源汽车领域的广泛应用，更大程度解决了新能源汽车在电池安全、续航里程以及循环寿命等方面的世界性难题。比亚迪公司已经在技术和价格上取得了行业的领先地位，并且迅速扩大了动力电池的生产能力，形成了规模上的领先优势。另外，比亚迪目前正积极地进行 SiC MOSFET 的开发，并在今后的新能源车中逐步采用碳化硅电子控制技术，从而大大提高其在原有基础上的综合性能。

2020 年比亚迪还拥有了属于自己最核心的技术——比亚迪刀片电池，安全性能是其投入市场后最大的优势，在此基础上还满足充电一次续航 600 公里的需求。刀片电池在 2020 年 3 月底便已进入量产阶段，7 月 12 日上市的全新产品比亚迪汉 EV 便搭载了“刀片电池”，这一技术的成熟应用成为了比亚迪拓展新能源汽车市场、提高品牌影响力的重大突破。

2022 年比亚迪引入了国际化团队，从产品设计到管理全方位提升，刀片电池技术上的创新，解决了电池自燃的问题，同时降低了公司的成本，预计中长期 30%左右，公司 DM4.0 混动技术叠加刀片电池上的突破，可以极大的减少公司的产品成本（单车成本下降 7 万），增加公司的竞争力有可能会引发混动汽车的热销，极大的提高了公司的竞争力。

综上所述，无论是比亚迪完善的全产业链布局，还是在比亚迪核心技术方面取得的突破性进展，都离不开其在产品研发上的巨大投入，而这些投入也给比亚迪新能源汽车产品在市场上具有了创新性优势。

4.4.3 利润率

利润率是指公司在某一段时间内衡量利润水平的一个指标，它不仅能够考核公司的利润目标，而且能够对各个公司的运营水平进行比较。

由图 4.9 可知，2010-2020 年 11 年间，比亚迪的营业利润率呈现明显的波动。2009 年起，比亚迪开始涉足新能源汽车领域，新能源商用车也逐步走向国际市场，这段期间研发投入、其他费用等的支出大幅提升，营业利润率从 2010 年的 5.71% 下降到 2012 年的 -0.65%，在经历了 2013、2014 年两年的挣扎，赢来

了 2015 年的 3.97%。新能源汽车在国内国外的销量剧增，使得比亚迪营业利润率在 2016 年达到最高值 5.79%。之后随着全球经济增速放缓、中美贸易争端、信贷收紧和流动性放缓等国内外宏观经济形势的变化，比亚迪的业绩受到了一定的冲击，面临着严峻的挑战。补贴退坡，市场行业竞争加剧，政府补贴退坡，几乎给整个新能源汽车汽车带来严峻的挑战。2018 年，比亚迪的营业利润率一度下跌至 3.26%。随着比亚迪刀片电池技术的不断完善与发展，比亚迪新能源汽车在电池续航这一参数性能上有了大幅提升，加之比亚迪新能源汽车品牌影响力的进一步提升，与中国传统文化相融合的产品理念不断深入人心等因素，使得比亚迪新能源汽车在市场销量上的表现越来越亮眼。中国新能源汽车在 2019 年的补贴下降幅度最大，这也使得比亚迪在新能源车销售上的表现不如预期。由于核心汽车行业的销量不理想，比亚迪公司本年度的营业利润出现了下滑。

2020 年比亚迪的营业利润率上涨至 4.52%，受全球新冠肺炎疫情的影响，全球汽车的产销规模在 2020 这一年大幅缩小，比亚迪新能源汽车销售同样受到了影响。但是 2020 年比亚迪推出了全新旗舰新能源轿车汉和改款旗舰新能源 SUV 唐，给比亚迪新能源汽车带来了新的利润增长点。受到疫情影响，市场加速出清，比亚迪在海外市场的电动大巴销量也开始了逆势增长，进而促进了 2020 年比亚迪营业利润率的上涨。

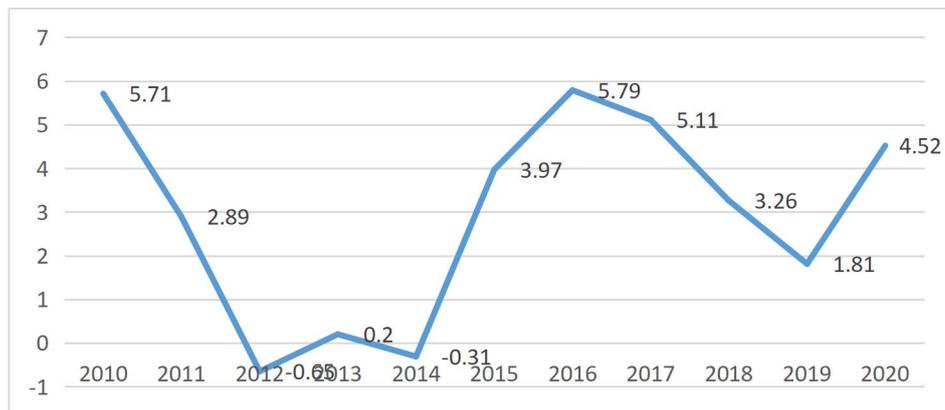


图 4.9 比亚迪营业利润率 (%) 变化趋势图

数据来源：比亚迪年报

综上所述，比亚迪的营业利润率与其国际化路径密切相关，并且受经济形势和政策的影响较大。

4.4.1 国际化程度

企业的国际化程度是影响其国际化路径的重要因素。跨国经营指数 (Transnationality Index, TNI) 就可以来衡量企业的国际化程度, 由三个指标计算而得, 分别为: FATA (海外资产占总资产的比重)、FSTS (海外销售额占总销售额的比重) 以及 FETE (海外雇员占总雇员数的比重)。计算公式如下:

$$TNI = \frac{FATA+FSTS+FETE}{3} \times 100\%$$

通常来说, TNI 指数越高, 企业的国际化程度越高, 反之 TNI 则国际化程度越低。由表 4.3 中的数据可以看出, 近十年以来, 比亚迪的 TNI 指数基本保持在一个较为平稳的水平, 在 8%-9% 之间。2015 年起, 比亚迪开始陆续推出了“王朝系列”产品, 在国内的销售成绩优异但并未推向国际市场, 所以 2015 和 2016 两年, 比亚迪的 FSTS 指数明显降低, 导致 TNI 指数下降, 2016 年甚至只有 6.85%, 国际化程度较低。与此同时, 比亚迪的营销策略主要是“低成本、低售价”, 使得比亚迪的国际品牌形象价值较低, 社会认可度较低。由于比亚迪在国际化的进程中通过战略合作和营销的手段不断提升自己的研发创新能力以及品牌影响力, 2017 年比亚迪的海外合作加强、订单不断, 销量大幅增长, FSTS 指数也有了明显的回升, 2020 年比亚迪的 TNI 值达到最高值 9.05%。

表 4.3 2010-2020 年比亚迪 TNI 指数变化

年份	FATA	FSTS	FETE	TNI
2010 年	2.06	15.01	9.83	8.97
2011 年	1.16	14.93	10.53	8.87
2012 年	1.00	15.21	9.56	8.59
2013 年	1.00	14.16	9.68	8.28
2014 年	0.79	13.84	10.97	8.41
2015 年	0.82	9.85	13.25	7.97
2016 年	1.26	7.69	11.59	6.85

2017年	1.32	13.07	11.56	8.65
2018年	1.44	12.58	11.30	8.44
2019年	1.55	13.57	11.44	8.85
2020年	1.67	13.87	11.62	9.05

数据来源：比亚迪年报

4.5 本章小结

比亚迪作为我国新能源汽车企业的领导者，其国际化具有鲜明的特点。首先，比亚迪的产品品类丰富，涵盖了商用车、乘用车、纯电动车等多个类型，能更好地满足市场的需求。依靠国家政策的支持，比亚迪用新能源商用车率先打开国际市场，在品牌影响力不断扩大、产品性能不断提升的前提下，在国内市场上推出了新能源乘用车，并走向国际市场。其次，比亚迪在目标市场的选择上与传统企业不同，采用“先难后易”的市场进入策略，主要进入以欧盟、美国、日韩为代表的发达国家和地区的新能源汽车市场。最后比亚迪公司在不同的目标市场上应用了不同的进入模式。在美洲以出口和直接投资的方式“跨越式”进入市场；在欧洲以出口和战略联盟的方式“渐进式”进入并巩固其新能源汽车市场；对亚太市场拓展较晚，也采取了直接出口与战略联盟的方式。以上三个方面呈现出比亚迪清晰的国际化路径，即第一步，通过新能源商用车的出口率先进入国际市场；第二步，扩大品牌在国际上的影响力，借机在欧美等发达国家市场上推出高性价比的新能源乘用车；第三步，以投资建厂和战略联盟的形式进一步巩固比亚迪新能源汽车在国际上的地位。清晰合理的国际化路径选择也使得比亚迪的国际化布局取得了更大的成效。

在理清比亚迪国际化路径的基础，本章从创新能力、利润率和国际化程度三个角度测评其国际化效果。发现：首先，由于国际化给比亚迪带来了创新的驱动力，所以比亚迪在产品研发、人才投入上的费用高，这些投入能较为有效的转化为资本，说明其创新能力强，比亚迪拥有的电池、电机核心技术在整个行业中都具有绝对优势。其次，在全球经济增速放缓、行业竞争加剧的背景下，比亚迪的利润率水平受到了很大的影响，但由于其国际化程度不断加深，新能源汽车产品

在国际上备受好评，使得比亚迪依旧能够实现逆势增长。最后，比亚迪的国际化程度整体来看指数偏低，仅为 8% 左右，但长期数据可以发现，其 TNI 指数保持平稳增长。尽管比亚迪的国际化进程起步比较早，但其国际化程度并没有表现出明显的优势，一方面是因为比亚迪资本上的劣势，另一方面也是因为比亚迪的从进入汽车市场就开始的低价策略，使得其在国际上的形象价值和国际知名度都不高。

5 比亚迪与特斯拉新能源汽车国际化路径的对比分析

特斯拉是新能源汽车行业的先锋，在过去的十七年里，一直处于行业的中心位置，其市值已经超过了通用，福特。特斯拉以其独特的经营模式和强大的市场营销实力，在中、高档纯电动汽车行业中，已经建立起了自己的品牌形象。本章对比亚迪与特斯拉新能源汽车的国际化路径，试图找到二者在国际化进程中存在的差异，给比亚迪新能源汽车的国际化可持续发展提供参考。

5.1 特斯拉国际化路径

在新能源汽车行业，尤其看重于技术和资本的支撑。而特斯拉在融资、自主创新、合作创新等方面，都表现得非常出色。特斯拉于 2003 年在美国加州硅谷创立，主要从事高性能电动车的研发和销售，并为美国的第三方提供代工生产。

如表 5.1 所示，特斯拉在 16 年的成长和发展中，已经从一个谷歌极客创立的小公司蜕变为一个全球性的汽车制造商，它在全球主要的汽车市场都有销售和充电网络，其产品甚至可以与传统的豪华车品牌相媲美，并且在智能驾驶、电机电控等方面建立起全球领先优势。

表 5.1 特斯拉发展历程

年份	具体事件	事件类型
2003 年	特斯拉公司正式成立	创立
2004 年	马斯克出资入股	融资
2005 年	与莲花汽车公式签署生产合约	创新
2007 年	特斯拉与奔驰合作投入研发	创新
2007 年	Roadster 产品发布	产品发布
2008 年	Model S 正式发布，售价 5 万美元起	产品发布
2009 年	美国能源部提供 4.65 亿美元贷款	融资
2009 年	开始布局能源业务	业务拓展
2010 年	IPO 顺利完成	融资上市

2010年	第二次增发股份获得1.72亿美元	融资
2011年	Model S开始交付, 发行Model X	产品发布
2012年	再次发行企业债	融资
2013年	Model S在挪威交付, 进入欧洲市场	市场扩大
2013年	Model S在华发售, 正式进入中国	市场扩大
2014年	发布大众亲民车型Model 3	产品发布
2015年	发布豪华版SUV车型Model X	产品发布
2017年	发布升级版Roadster以及电动卡车Semi	产品发布
2017年	Model 3首批交付30辆	市场扩大
2018年	发布Model Y SUV车型	产品发布
2019年	上海超级工厂正式动工	产能扩大
2019年	11月, 进军新能源商用车领域, 发布首款电动皮卡Cybertruck	产品发布
2020年	在中国新能源政策补贴下, 中国制造Model 3降价10%	市场拓展
2021年	中国制造中型SUV Model Y正式发售	市场扩大

2020年特斯拉新能源汽车的全球销量达49.96万辆, 排名世界第一, 远超比亚迪17.92万辆的全球销量。可以看出, 特斯拉的国际化路径是成功的, 但特斯拉与我国企业相比又具有自己独特的产品特点与国际化经验, 而这也是本文选择特斯拉进行对比的原因。

5.1.1 特斯拉产品矩阵分析

特斯拉的产品以乘用车为主, 商用车为辅, 其中交付数量最多的四种新能源乘用车分别问Model X、Model S、Model 3以及Model Y。通过表5.2可以发现, 特斯拉主要以Model 3新能源乘用车进入市场。特斯拉的产品策略采用了“由奢入俭”的模式。首先是面向少数群体推出高端新能源轿车, 一方面是为了检验特斯拉的技术, 另一方面也是为了打造自己的品牌。特斯拉于2008年发布了一款全电动运动型汽车, 售价为109,000美元。在2012年, Model S和2015年Model X的定价从70,000到80,000美元, 相较于Roadster售价有所下调, 而销量翻了一番。随后在2017年, 特斯拉又推出了一款价格低廉的大众车型, Model 3

的销售价格仅 35,000 美元。这款车型承载了特斯拉进入大众市场的最终目标，也通过大规模量产进一步扩大了市场优势。

2017 年 Tesla Semi 纯电动半挂式卡车的发布，意味着特斯拉开启了在新能源商用车市场的战略布局。但由于 Tesla Semi 对相关配套设施的要求较高，且芯片缺失导致其供应链受到一定程度的影响，所以 Tesla Semi 一直小批量交付，甚至延迟交付。

表 5.2 特斯拉新能源汽车的产品矩阵

新能源车分类	系列	上市时间（年）	车系	定价（万美元）
乘用车	超豪华	2008	Roadster	10.9
	豪华车	2012	Model S	7
	豪华车	2015	Model X	8
	大众系列	2017	Model 3	3.5
	大众系列	2020	Model Y	4.5
商用车	电动卡车	2017	Tesla Semi	18

综合来看，特斯拉的产品矩阵主要有以下特点：以新能源乘用车为主，从高端车型逐步转向大众车型，售价也逐渐亲民化。与此同时也开始在新能源商用车领域进行布局，但目前暂时还处在起步阶段。

5.1.2 特斯拉目标市场分析

特斯拉的主要销售市场是北美、欧洲和亚洲，从 2020 年销售量（详见表 5.3）来看，特斯拉在世界范围内的新能源车销量为 49.3 万辆，在美国地区售出了大约 20 万辆，占市场份额总数的 40.66%；而在中国的销售数量则是 14.79 万台，占据了特斯拉 30.02% 的市场份额。特斯拉在欧洲的主要销售市场为荷兰和挪威，分别为 6.45% 和 4.21%。

表 5.3 特斯拉新能源汽车 2020 年全球销量排名

销量排名	国家	2020 年全年销量 (辆)	销量占比 (%)
1	美国	200561	40.66%
2	中国	147997	30.02%
3	荷兰	31822	6.45%
4	挪威	20764	4.21%
	其他	92179	18.66%
总计			100%

欧洲各国和中国对新能源汽车企业的营商环境有较好的政策支持,这也是特斯拉选择率先进入这些国家的原因。从 2020 年销量来看,特斯拉除了在本国进行销售外,中国,荷兰,挪威也是特斯拉的主要销售市场。特斯拉在中国设立的超级工厂使得 Model 3 和 Model Y 进一步降价,正因为如此,特斯拉在中国的发展将会更加稳固。

5.1.3 特斯拉的进入模式分析

特斯拉的新能源汽车通过特许经营和在海外投资建厂的方式,向这些主要国家市场进军。

(1) 特许经营

特斯拉与传统汽车制造商的一大区别在于,特斯拉一直贯彻的“官网电商+门店体验”模式。这种直营模式的优势很明显,一是价格统一透明;二是顾客可以获得专业的服务体验;三是购物过程也很简单,不需要担心中间商专差价;四是私人定制给顾客带来了更多的选择。正是因为如此,特斯拉才以较低的宣传经营成本获取了成倍的销售的成绩,也同时赢得了消费者的口碑和青睐。

时至今日,特斯拉在世界范围内共有 378 家产品展室和直营店,其中美国 144 家、欧洲 141 家、中国 52 家。其中特斯拉在中国的直营店和产品展室都位于经济发展迅速城市的核心商业圈。

(2) 投资建厂

当前,特斯拉在全球一共拥有四大超级工厂和一家重点汽车工厂,(如表 5.4

所示)。

美国弗里蒙特的工厂是特斯拉 Model S、Model X 和 Model 3 的主要汽车生产基地，而位于布法罗的纽约超级工厂则承担了生产太阳能电板的任务。

由于中国新能源市场的需求旺盛，为了解决特斯拉在中国关税高、售价高的问题，并进一步占领中国市场，2018 年特斯拉在上海组建超级工厂，主要负责 Model 3、Model Y 和电池的生产。

特斯拉还在在德国柏林组建了第四个超级工厂，其任务主要是生产 Model 3、Model Y 以及电池，并进行整车装配。

表 5.4 特斯拉汽车工厂产能及规划

工厂	产品	现有产能（台）	状态
弗里蒙特	Model X/S	90000	生产
	Model 3	400000	生产
	Model Y	—————	建设
上海	Model 3	150000	生产
	Model Y	500000	生产
柏林	Model 3	—————	建设
	Model Y	—————	建设
美国	Tesla Semi	—————	建设
	Roadster	—————	建设
	Cybertruck	—————	建设

特斯拉称，该公司将在世界各地建造 10 到 12 个超级工厂。这些工厂的建设缓解了美国工厂的生产压力，大幅提高了特斯拉的产能，为实现更大的交付目标创造条件，也为特斯拉更好地进入国际市场铺平道路。

5.2 比亚迪新能源汽车与特斯拉国际化路径的异同

从上述分析可以看出，比亚迪新能源汽车和特斯拉在国际化路径上既有相之处，又有着明显的区别。

5.2.1 相同之处

两者的相同点主要表现在：

- (1) 在产品矩阵上，二者都有着较为丰富的产品线，主要涵盖了新能源乘用车和新能源商用车，能够基本满足市场需要的产品功能；
- (2) 在目标市场上，二者都先后跻身进入美洲市场、欧洲市场和亚太市场；
- (3) 在进入模式上，二者都采用海外市场投资建厂的方式。

5.2.2 不同之处

(1) 特斯拉将重心放在了乘用车上，而比亚迪的国际市场则聚焦于商用车，特斯拉的产品最初以中高端为主，定价较高，近年来逐步向大众市场拓展，而比亚迪则以中、低端为主打，主要追求高性价比。

欧美等发达国家虽然较早提出了对新能源汽车产业的支持政策，但行业关注的重点集中在乘用车上，而忽视了纯电动大巴这一商用车细分市场。比亚迪正是利用这一机会，凭借传统汽车工业上的优势，通过技术创新将自己的高性能新能源商用车产品带到欧美日市场，从而走出国门、提升自己品牌的国际影响力和国际市场的认可度。而特斯拉作为依托于 IT 理念的造车领域新势力，一经出现就吸引了大批粉丝，富有设计感且个性十足的产品吸引了大批中高端消费者，所以特斯拉最初便以乘用车来快速进入市场。

(2) 双方的目标市场进入策略有所差异：比亚迪采取“先难后易”的策略，先进入海外发达国家地区市场，再投入研发新产品开拓国内市场；特斯拉先将重点放在美国国内，再把业务扩展到欧洲和亚太地区。

比亚迪首先进入发达国家市场，是为了在新能源汽车国际高端市场的竞争中，通过试水历练打击，把自身的技术打磨得更加精湛。由于欧美国家的汽车行业标准很严格，所以比亚迪通过与发达国家新能源汽车行业 and 企业的交锋，能够更快地提升自己的核心竞争力。而特斯拉则是想要利用其本土优势快速拓展市场，增强其品牌认可度。

(3) 二者进入市场的模式存在不同：特斯拉除了在海外设立工厂之外，还采用了特许经营的模式，通过直营的方式销售产品，比亚迪则采用了两种模式：

一是出口，二是战略联盟。

相对于特斯拉来说，比亚迪新能源汽车价格上具有较大优势，且产品类型多样，出口作为最直接的进入国际市场的方式，能够让比亚迪快速获得国际市场的认可。在技术方面，比亚迪掌握了全球领先的电池、电控、芯片等核心技术。但是由于比亚迪大多数车型为低端产品，所以品牌知名度一直无法打开，在这种情况下与国外的知名大型企业开展战略联盟的合作规划能有积极有效地为比亚迪拓展国际市场提供动力。而特斯拉则是通过直接供货，减少了存货和资金的不必要消耗。直营模式可以拉近与顾客之间的距离，从而增强企业的适应能力，以获取在市场上的竞争优势。此外，由于其电动车属性，在维修端获利较少，特斯拉无法给经销商提供期望的盈利模式，这也是特斯拉不得不选择直营模式的原因之一。

5.3 比亚迪与特斯拉新能源汽车国际化效果的对比分析

通过以上的介绍可以看出，比亚迪与特斯拉新能源汽车的国际化路径存在很大的差异。本节将对比亚迪和特斯拉的国际化效果进行对比，分析二者在国际化效果上是否也会呈现出明显的不同。

5.3.1 创新能力

从图 5.1 中可以看出，比亚迪和特斯拉在产品的研发费用上都投入较大，并呈现出了逐年上升的态势。而且，特斯拉在新能源汽车上投入的产品研发费用明显高于比亚迪，使得特斯拉在智能驾驶、电机电控等方面都具有明显优势，这也是特斯拉的产品销量更高的一个主要缘由。



图 5.1 2016-2020 年比亚迪和特斯拉研发费用对比图

特斯拉作为互联网背景下诞生的造车新势力，其在自动驾驶技术、电池管理系统以及充电桩设施的研发都处于业内领先地位。

特斯拉在自动驾驶上具有明显优势，其中芯片技术至关重要。特斯拉汽车的 FSD 芯片极大地促进自动驾驶技术的成长成熟。特斯拉在自主设计和软件开发上的成熟应用，为其综合提升自动驾驶性能发挥了重要作用。特斯拉在 BMS（电池管理系统）领域实现技术突破，同时也在电池冷却、安全等领域拥有 140 项核心专利技术。

在消费者购买电动车时，由于续航时间紧张、充电设备不方便等问题会极大影响新能源汽车的销量，而设立充电桩可以有效地解决这一问题。特斯拉 V3 超级充电桩最大容量为 250 千瓦。在超级充电站可以迅速充电，只需要数十分钟就可以充满。特斯拉在世界各地建立了超过 1000 个超级充电站，超过 30000 个超级充电桩。特斯拉的超级充电站，将会极大地改善用户的使用体验，并增加用户对特斯拉的忠诚。

综上所述，在新能源汽车这一新兴行业中，企业的长期发展离不开科技创新。在国内新能源汽车企业中，比亚迪的研发费用投入一直排在前列，但与特斯拉相比还是有一定的差距。如何更好地优化产品，解决电动车在安全、续航、操控、设计等方面的问题，提高自己的市场认可度是比亚迪接下来研发投入的重点。

5.3.2 利润率

从图 5.2 中可以看出，同为新能源汽车行业的佼佼者，比亚迪和特斯拉近十年来的营业利润率的变化情况截然不同。

比亚迪由传统的汽车企业向新能源汽车市场进军时，整个企业的营业利润率受其影响相对较小，总体波动幅度不大，除了 2012 年和 2015 年出现了营业利润率为负值的情况，其余年份都较为稳定。而特斯拉作为造车新势力的代表，其营业利润率一直为负，这是由于他在产品研发设计、生产制造等环节需要投入巨大的成本，大量的客户订单使得特斯拉的员工即便实行全天候倒班制，也难以提高生产效率，超额的加班费用也给特斯拉的运营造成了巨大的压力与负担。从图中可以看出特斯拉近十年来出现了 3 次明显的营业利润率上升的情况：2013 年特

斯拉 Model S 上市，不仅在全球掀起了购买新能源汽车的热潮，还吸引了许多传统汽车生产厂家对新能源汽车的兴趣，在世界范围内的销量达到 2.23 万辆；2016 年，Model S 和 Model X 的顺利交付，给特斯拉带来了新的利润增长点；2018 年 Model 3 创造的 14.4 万的交付量使得特斯拉在 2018 年的第三、第四季度开始盈利，这也成为了特斯拉逐渐开始盈利的关键节点。整体来看，过去的这十年特斯拉的营业利润率表现都不容乐观，但从趋势上来看，特斯拉超级工厂的建成、产能的持续扩大、充电桩设施的不断完善、目标市场的日益拓展都将会给特斯拉的长远发展带来更多的利好消息。所以特斯拉利润率的上升态势与其在产品创新、目标市场选择以及进入模式三个方面的调整有着直接关系。

面对竞争对手如此迅速的崛起，以及政府对新能源汽车补贴的大幅减少，比亚迪势必需要优化自己的发展战略，寻求新的利润增长点。

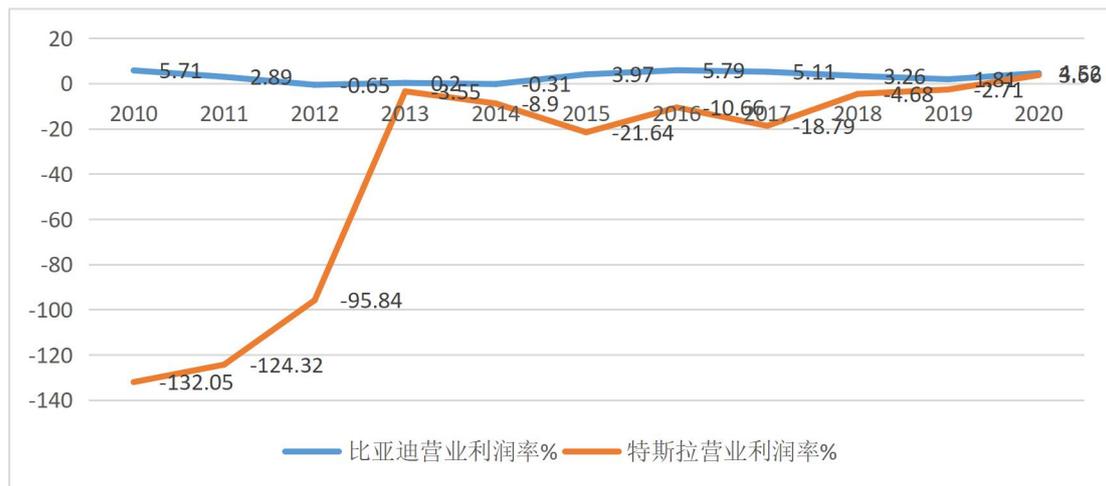


图 5.2 2010-2020 年比亚迪与特斯拉营业利润对比图

5.3.3 国际化程度

从表 5.5 中可以看出，2009 年特斯拉正式开始国际化，时间较短。2010-2020 年间，其国际化程度显著高于比亚迪，但 TNI 指数波动较大，说明其受国际因素影响大。2012 年，跌至谷底，为 9.82%。随着 2012 年 Model S 的量产交付，这一指数才在波动中缓慢上升，于 2020 年达到峰值 26.73%。

表 5.5 2010-202 年特斯拉 TNI 指数变化

年份	FSTS	FATA	FETE	TNI
2010 年	64.14	2.92	9.81	25.62
2011 年	46.52	1.74	10.43	19.56
2012 年	16.55	2.14	10.78	9.82
2013 年	26.53	2.63	11.46	13.54
2014 年	53.98	5.53	13.50	24.34
2015 年	51.62	8.34	14.10	24.69
2016 年	39.99	4.23	12.30	18.84
2017 年	47.09	4.81	16.68	22.86
2018 年	30.71	4.89	17.35	17.65
2019 年	48.52	5.38	18.12	24.01
2020 年	55.36	5.76	19.08	26.73

数据来源：特斯拉年报

将特斯拉与比亚迪的国际化程度数据整合在一起，从图 5.3 中可以看出：比亚迪的 TNI 指数在最近几年一直稳定在 10%左右，虽然还不到特斯拉的一半，但它的波动比较小，也比较稳定。比亚迪虽然从较早时期就开始了国际化布局，但整体来看，与特斯拉的国际化程度并没有太大的差距，这主要是因为比亚迪在资金上具有劣势以及它的低价策略，这使得它在国际上的形象价值不高、品牌知名度都很低。

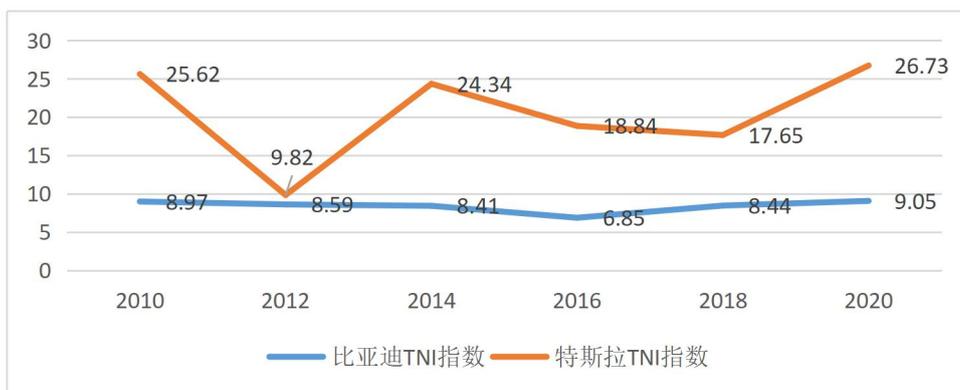


图 5.3 2010-2020 年比亚迪与特斯拉的 TNI 指数 (%) 对比

与上一章中的表 4.4 对比可以发现,比亚迪与特斯拉 TNI 指数有明显差距的主要原因是比亚迪的 FATA 指数与 FSTS 指数都相对较小,表明比亚迪海外资产以及海外销售的比重较小。由于目前比亚迪新能源乘用车的目标市场暂时以中国为主,那么如何扩大其在海外的经营规模并提高新能源乘用车在海外市场的销售成绩,则是比亚迪提升自己国际化程度所要面临的重要问题。

5.4 本章小结

造车新势力特斯拉作为新能源汽车行业的领导者,其自身的产品市场竞争力强,目标市场广阔、采用了独特的进入模式,与比亚迪新能源汽车在国际化路径上的差异对比如下:

(1) 从比亚迪和特斯拉两家公司的产品矩阵来看,比亚迪的产品类型多,但缺少亮点,只能依靠性价比优势来吸引顾客。而特斯拉虽然在售的产品种类少,但是每一款产品都极具特点,无论是在外观设计、科技含量还是品牌效应上,相较于亚迪新能源汽车都具有明显优势。

(2) 从比亚迪和特斯拉两家公司的目标市场来看,比亚迪公司为突破发达国家的技术壁垒,从而有效地避免来自于竞争对手的威胁,进而能够抢先一步占领市场,采取了“先难后易”的策略,把重点放在了发达国家。而特斯拉则选择先在其国内市场迅速扩张,获得绝对优势后再转向国际市场,这种做法可以尽可能地降低特斯拉进入国际市场的风险,将自身的收益最大化。

(3) 通过比较特斯拉和比亚迪的进入模式,可以看出,比亚迪进入发达国家市场基本上基于投资建厂的方式。相比之下,特斯拉在运营初期,采用的是特许经营的方式,这种做法既能节省大量的资金,又能为自己的核心技术提供保护。

比亚迪新能源汽车不仅在国际化路径上与特斯拉有较大的差异,在国际化效果上二者也有明显的不同,具体如下:

(1) 在创新能力对比上,比亚迪拥有着全产业链布局、“刀片电池”以及高水平科研团队的绝对优势,与国内新能源汽车企业相比,其研发费用投入处于前列,但与在自动驾驶、设计和操控方面遥遥领先的特斯拉相比还是有一定的差距。整体来说,二者在创新能力上的对比可以说是平分秋色,各有优势。

(2) 在利润率的对比上,即便是受到全球经济以及行业竞争的压力,比亚迪始终保持着平稳的利润率水平。而特斯拉的营业利润多次出现负值,表明其在经营过程中收到的生产以及资金等方面的压力大,但由于特斯拉的全球销售规模逐年递增,品牌影响力大,所以未来特斯拉的利润率也呈现出上升的态势。

(3) 在国际化程度的对比上,比亚迪虽然较早地进入国际市场,但与特斯拉相比并未呈现出明显的优势,即便比亚迪的 TNI 指数波动浮动较少,但由于营销策略导致的品牌影响力较差,比亚迪新能源乘用车尚未在国际市场有明显成绩,所以在数值上却不足特斯拉的一半,这也是比亚迪未来亟须优化和解决的问题。

通过本章比亚迪与特斯拉新能源汽车在国际化路径以及国际化效果两方面的对比发现,与新能源汽车行业领头羊特斯拉相比,比亚迪新能源汽车的国际化路径还需要进行一定程度的优化。

6 比亚迪新能源汽车国际化的优化建议与启示

6.1 比亚迪新能源汽车国际化的优化建议

比亚迪目前的状况是，商用车业务已在全球范围内获得了成功，但其乘用车业务如果脱离中国市场，仍需不断提高竞争力。目前我国乘用车市场仍处于发展的困境，其关键问题是品牌影响力低、企业目标市场策略不清晰、市场竞争能力较差。因此提出以下建议：

6.1.1 不断提升品牌影响力，提高市场竞争力

随着消费者需求不断出现的复杂变化，品牌必须努力发掘潜在市场，才可能收获自己的忠实客户。与此同时，我国汽车消费者需求正变得愈发严苛，购车前的品牌选择也更加聚焦，这意味着品牌找到“容身之地”将变得十分困难。虽然比亚迪的新能源汽车业务在 13 年内迅速发展，整体实力也得到了提高，但与特斯拉相比，比亚迪目前所面对的最大挑战还是在于品牌的上升。特斯拉从制造火箭、跑车转型到制造新能源汽车，给消费者带来的心理预期是极高的，比亚迪应该借鉴特斯拉的营销模式，制造可以提升自身品牌价值的产品，从而吸引更多的中端消费者，提高其在国际市场的竞争力。目前，比亚迪在汽车行业中的地位依然很低，面临着以蔚来、理想为代表的新兴汽车企业以及传统汽车企业所推出的高端汽车品牌，比亚迪还通过一定的营销策略提升自己的品牌影响力。

6.1.2 完善乘用车海外营销网络，制定明确的海外市场战略

首先构建具有竞争力的维护网络，为顾客带来高效的售后服务。同时，还应与本地代理商合作，建立完善的维修网络，并保障全系配件的及时供应。此外还需建立准确的信息反馈系统，来及时处理客户提出的反馈意见，从而高效解决客户问题，并有针对性的改进产品和服务。在此基础上扩大充电桩等基础设施的覆盖范围，提高充电效率，解决顾客的充电顾虑。特斯拉对产品零部件的售后质量保证以及对电瓶八年质保承诺都给了消费者极大的信心，同时，特斯拉在全球布局了三万多的超级充电桩，为顾客解决了售后充电难的困境，这也是比亚迪新能

源汽车进一步拓展国际场所亟须解决的问题。

其次，在目标市场的选择上，比亚迪等新能源汽车企业必须抓住机会，选择最有发展空间的国家 and 地区，而不是在缺乏品牌影响力之前，就盲目地进军成熟市场。目前比亚迪新能源乘用车在国内已经达到了一个发展新阶段，未来比亚迪应该紧随其商用车国际化的路径，选择对比亚迪这一品牌认可度高的海外市场。在其新能源商用车国际影响力的帮助下，加速比亚迪新能源乘用车的国际化进程，扩大比亚迪新能源汽车在海外市场的规模，促进 FSTS 数值的增长，从而提升比亚迪的国际化程度。

最后，在进入模式方面，以比亚迪为代表的新能源汽车企业必须全面评估自身的状况和市场动态，将产品精准地投入到潜在市场，从而找到最优的进入方式。特斯拉在全球建成的超级工厂，是特斯拉在全球销量不断攀升的重要保障。比亚迪新能源汽车在拓展国际市场的时候也应该借鉴特斯拉的进入模式，提前考虑到市场需求及产能问题，从而将产品更准确的投入到国际市场中，为比亚迪创造出新的营业利润率增长点。

6.1.3 加大产品创新投入力度

在产品矩阵的选取上，中国比亚迪等新能源汽车企业必须找到自己的核心优势，避免盲目追求扩开速度。作为新能源汽车行业中的翘楚，比亚迪也凭借其国际化发展进程从侧面为市场中的造车新势力带来部分启示。在企业当下的拓展中，与市场中造车新势力依托金融资本不同，比亚迪最重要的是借助其自我造血能力。近年来国内外泛起的诸多问题，都或多或少对汽车行业的发展环境造成的影响。与此同时，我国目前呈现出的产业状况和政策走向，已经限制了企业单纯的产能扩张和以往凭借地方政府支持所形成的新厂点建设。所以，比亚迪应重点考虑如何通过创新手段来优化产业结构。例如，如何优化、加速已开工项目的建设内容和进程，尽快获得市场效益回笼资金；如何提升现有生产企业的产能，为参与市场竞争打好基础；如何利用好自身优势进行合理布局、配备面向行业和国际的综合体系。

6.2 中国新能源汽车企业国际化的启示

中国在过去十年中已经成长为世界上最大的新能源汽车市场。与此同时，清洁化、智能化的目标也使汽车行业也在持续加速转型，政策支持、创新能力和规模效应也为中国新能源汽车扩大领先优势起到了至关重要的作用。因此，小鹏、理想、蔚来等新能源汽车公司纷纷崛起。

中国新能源汽车工业在全球化的同时，也存在着许多问题。比如，中国新能源汽车“走出去”的黄金时间被压缩，中国新能源汽车的品牌在国外的影响力相对薄弱，核心技术和资源等都是依靠进口，这将成为中国新能源汽车行业国际化的障碍。基于比亚迪国际化路径选择的研究，本文提出了以下建议：

6.2.1 制定 5-10 年中国新能源汽车产业国际化发展规划

如何抢占先机，建立技术领先优势，成为中国新能源汽车产业走向世界所亟须解决的关键任务。因此，必须将新能源汽车国际化纳入国家战略，制定 5-10 年的产业发展规划，加速中国新能源产业的不断发展，并从国际视野出发，逐步推进。同时，要为新能源汽车的国际化提供指导，推动高质量技术的研发，真正实现世界一流的高水平发展。

6.2.2 扶持在新能源汽车领域拥有自主创新能力的企业向国际发展

鼓励一些优秀的公司加速“走出去”，用高科技的企业推动整个新能源汽车产业链的国际化进程。一方面要完善企业的自主创新机制，另一方面要建立健全政策激励制度。对认定科技企业、拥有发明专利、设立研发中心等，要给予一定程度的支持和鼓励。强化对新能源企业的研究力度，提高对高技术企业的扶持力度，促进企业稳步成长，提升企业在国际市场上的核心竞争力，也进一步增强了企业在进入国际市场过程中规避风险的能力。

6.2.3 搭建自主的全球化供应链体系 提升新能源汽车“走出去”实力

中国新能源产业要想获得高质量的发展，就必须建立完善一个独立可控的供应链体系。要在创新链的基础上，加大对新能源汽车产业链相关企业集群进行创

新研发的经济和政策保障，围绕实体经济建立配套的金融体系，为生产相关元件的企业提供海外布局资金、法规指导等相关保障。在相关的关键零部件领域建立大型跨国公司。

6.2.4 拓展国际经贸合作 带动企业互利共赢

中国汽车公司在“一带一路”战略实施的过程中，经历了从最初单一的整车产品出口，到如今在国外投资建厂、设立研发中心等国际化战略布局。积极拓展东南亚以及欧洲的新能源领域市场。借助“一带一路”的发展机遇，促进中国新能源汽车在全球范围内的发展，加强与国外市场的政策、策略沟通，提升中国新能源汽车在全球汽车行业中的话语权。

6.2.5 制定新能源汽车关键核心技术全球化自我保护的防御机制

知识产权是中国新能源产业发展的一个重要特点，它可以为企业在全球范围内的竞争中获得竞争优势，也可以保障中国新能源汽车产业在未来一定时期内实现稳步发展。本文认为，应加强中国汽车品牌的知识产权保护，提高其对国际市场政策法规的了解。通过借鉴国内外相关法律法规，设置专业规范的知识产权保护管理机构，发展培养熟练掌握相关国际法规专业知识技能的人才，建立健全新能源汽车国际化自我防范保护机制，明确适合企业的国际化路径，从而推动中国新能源汽车行业的国际化发展。

6.3 本章小结

本章主要针对前文中分析得出的比亚迪新能源汽车国际化路径的不足之处提出了在提升品牌影响力、明确海外市场战略以及增加创新投入三个方面的优化建议。与此同时，还基于比亚迪新能源汽车国际化路径的选择，为中国新能源汽车企业的国际化进程提出了制定发展规划、提升创新程度、增强企业硬实力、促进各国之间的贸易往来以及完善相关专业规范五个角度的发展建议，以供国内相关企业参考借鉴。

参考文献

- [1]Elango, B.Talluri, S.S., Hult, G. T. M.. Understanding Drivers of Risk-adjusted Performance for Service Firms with International Operations[J]. *Decision Sciences*.2013, 44(4): 755~782.
- [2]Hymer,S.H.The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment[M]. Cambridge Mass: The MIT Press.1976, 11(2): 171~193.
- [3]Irina Surdu,Henrich R. Greve,Gabriel R. G. Benito. Back to basics: Behavioral theory and internationalization[J]. *Journal of International Business Studies*,2020(prepublish).
- [4]Jan Jphanson.&Jan-Erik Vahlne.The Internationalization Process of the Firm.[J]. *Journal of International Business Studies*.1977, 21(2): 461~493.
- [5]Joost W J , Krajewski P E. Towards magnesium alloys for high-volume automotive applications[J]. *Scripta Materialia*.2016,128: 107~112.
- [6]Len J Treviño,Jonathan P Doh. Internationalization of the firm: A discourse-based view[J]. *Journal of International Business Studies*,2020(prepublish).
- [7]Martin Johanson,Pao T. Kao,Heléne Lundberg. Knowledge grafting during internationalization: utilizing localized professionals in the foreign market[J]. *Journal of Knowledge Management*,2020,24(9).
- [8]Michael E.Porter. The Competitive Advantage of Nations[M]. *Management International Review*.1990: 185~206.
- [9]Morck, R.& Yeung, B. Why Investors Value Multi-nationality[J]. *Journal of Business*.1991, 64(2): 165 ~187.
- [10]Nath Pravin, et al."A Study of the Internationalization–Performance Relationship in Global Retailing: The Moderating Role of Brand Standardization and Cultural Diversity." *Journal of International Marketing* 29.1(2021).
- [11]Nielsen , A. P. S.Top Management Team Internationalization and Firm Performance: The Mediating Role of Foreign Market Entry[J]. *Management International Review*.2010, 50(2): 185~206.
- [12]Norman R, Wells R,Neumann P, etal. A comparison of peak vs cumulative

- physical work exposure risk factors for the reporting of low back pain in the automotive industry[J]. *Clinical Biomechanics*.2014, 13(8): 561~573.
- [13]Powell ,K.S. From MP to MA-P: Multi-nationality Alignment and Performance[J]. *Journal of International Business Studies*.2014,45(2): 211~226.
- [14]R Vernon. International Investments and International Trade in the Product Life Cycle[J]. *Quarterly Journal of Economics*. 1966, 25(2): 461~493.
- [15]Velinov Emil,Maly Milan,Petrenko Yelena,Denisov Igor,Vassilev Vasko. The Role of Top Management Team Digitalization and Firm Internationalization for Sustainable Business[J]. *Sustainability*,2020,12(22).
- [16]Yao Peifan,Zhang Xihua,Wang Zhaolong,Long Lifan,Han Yebin,Sun Zhi,Wang Jingwei. The role of nickel recycling from nickel-bearing batteries on alleviating demand-supply gap in China's industry of new energy vehicles[J]. *Resources, Conservation & Recycling*,2021,170.
- [17]黄骏,陈丽珍. 中国汽车制造企业国际化对自主创新能力的研究[J]. *经济研究导刊*, 2021(01):140-142.
- [18]刘刚,张晓兰. 我国汽车产业国际化路径探讨——基于制造业转型升级战略背景[J]. *商业经济研究*, 2020(02):189-192.
- [19]刘宇飞. 中国汽车企业国际化的路径选择研究——基于北京汽车和吉利汽车的案例分析[J]. *当代财经*, 2017(10):77-86.
- [20]程源,冯杰. 制造业转型升级背景下中国汽车产业国际化的发展策略[J]. *对外经贸实务*, 2020(08):21-24.
- [21]丁振阔,叶广宇,黄胜. 国际新创企业的国际化程度、知识密度与企业绩效[J]. *科技管理研究*, 2019, 39(24):91-96.
- [22]李森彪. 逆全球化背景下我国行业领先企业国际化路径存在的问题及建[J]. *经济研究参考*, 2020(16):46-53.
- [23]杨婵,贺小刚,闫静波. 企业国际化决策中的制度效应: 入驻开发区的视角[J]. *外国经济与管理*, 2021, 43(04):19-33.
- [24]林素燕,程惠芳. 企业国际化程度对公司治理结构的影响研究——基于不同所有权性质与行业的分析[J]. *国际贸易问题*, 2017(12):128-139.

- [25] 易淼清. 我国制造业产业链整合与跨境并购协同策略研究[J]. 商业经济研究, 2019(11):172-175.
- [26] 杨立远. 企业国际化发展路径分析[J]. 中国商论, 2018(01):92-93.
- [27] 王元彬, 汪春雨, 郑学党. 中国汽车产业的全球价值链地位及新形势下的发展路径[J]. 国际商务(对外经济贸易大学学报), 2019(03):59-68.
- [28] 翁文涛. 智能制造新模式下“中国汽车制造业”分析[J]. 经济研究导刊, 2018(18):34+37.
- [29] 赵福全, 刘宗巍, 郝瀚, 赵世佳, 张晓艳, 李骏. 中国实现汽车强国的战略分析和实施路径[J]. 中国科技论坛, 2016(08):45-51+76.
- [30] 张政, 赵飞. 中美新能源汽车发展战略比较研究——基于目标导向差异的研究视角[J]. 科学学研究, 2014, 32(04):531-535.
- [31] 许晖, 邹慧敏, 王鸿义. 基于多重组织结构分析的国际化战略绩效评价——天士力集团国际化组织的案例研究[J]. 管理世界, 2009(S1):48-55+131.
- [32] 许晖, 邹慧敏, 王鸿义. 基于多重组织结构分析的国际化战略绩效评价——天士力集团国际化组织的案例研究[J]. 管理世界, 2009(S1):48-55+131.
- [33] 张敏, 武齐. 发展中国家企业品牌国际化路径分析——来自韩国的启示[J]. 国际贸易问题, 2010(10):52-56+63.
- [34] 李春顶. 出口贸易、FDI 与我国企业的国际化路径选择——新一新贸易理论模型扩展及我国分行业企业数据的实证研究[J]. 南开经济研究, 2009(02):15-28.
- [35] 鲁桐. 企业国际化阶段、测量方法及案例研究[J]. 世界经济, 2000(03):9-18.
- [36] 袁健红, 张亮. 基于破坏性创新视角的中国新能源汽车产业发展路径研究[J]. 中国科技论坛, 2010(08):41-46.
- [37] 胡适, 蔡厚清. 我国新能源汽车发展现状、问题及对策探讨[J]. 武汉金融, 2010(04):57-58.
- [38] 张钟允, 李春利. 日本新能源汽车的相关政策与未来发展路径选择[J]. 现代日本经济, 2015(05):71-86.
- [39] 曾耀明, 史忠良. 中外新能源汽车产业政策对比分析[J]. 企业经济, 2011, 30(02):107-109.
- [40] 张力, 刘颖琦, 张雷, Ari Kokko. 多层次视角下的商业模式创新路径——中国

新能源汽车产业实证[J]. 中国科技论坛, 2021(02):27-38.

[41] 艾民, 韩怀玉. 我国新能源汽车产业发展的国际比较——基于“钻石模型”的分析[J]. 工业技术经济, 2011, 30(11):146-154.

[42] 王静宇. 中国新能源汽车产业联盟发展现状及技术创新模式研究[J]. 科技管理研究, 2016, 36(22):162-171.

[43] 宋紫峰. 新能源汽车产业联盟发展的国际经验及启示[J]. 中国发展观察, 2012(03):54-56.

[44] 徐小晶, 徐小林. 财政补贴对企业商业信用融资的影响研究——基于新能源汽车补贴退坡政策的实证分析[J/OL]. 南开管理评论:1-20[2021-04-26].

[45] 陈洲, 陈钊, 陈诗一. 阶梯式补贴与企业的策略反应——基于新能源汽车企业的分析[J]. 经济学动态, 2021(02):32-49.

[46] 高秀平, 彭月兰. 我国新能源汽车财税政策效应与时变研究——基于A股新能源汽车上市公司的实证分析[J]. 经济问题, 2018(01):49-56.

[47] 何文韬, 肖兴志. 新能源汽车产业推广政策对汽车企业专利活动的影响——基于企业专利申请与专利转化的研究[J]. 当代财经, 2017(05):103-114.

[48] 周亚虹, 蒲余路, 陈诗一, 方芳. 政府扶持与新型产业发展——以新能源为例[J]. 经济研究, 2015, 50(06):147-161.

[49] 武建龙, 郝蒙晓, 黄静. “互联网+”环境下企业创新生态系统的构建研究——以蔚来新能源汽车为例[J/OL]. 软科学:1-11[2021-04-26].

[50] 胡登峰, 王丽萍. 论我国新能源汽车产业创新体系建设[J]. 软科学, 2010, 24(02):14-18.

[51] 中央党校课题组, 曹新. 中国新能源发展战略问题研究[J]. 经济研究参考, 2011(52):2-19+30.

[52] 刘博文, 李学成. 中国新能源汽车产业竞争力分析[J]. 中国经贸导刊, 2010(03):69.

[53] 冯磊. 中国企业国际化路径选择的现状及建议[J]. 国际经济合作, 2011(05):22-26.

[54] 王宏起, 汪英华, 武建龙, 刘家洋. 新能源汽车创新生态系统演进机理——基于比亚迪新能源汽车的案例研究[J]. 中国软科学, 2016(04):81-94.

- [55] 孙轻宇. 中国跨国企业国际化成长路径与模式研究[J]. 现代管理科学, 2012(10):70-72.
- [56] 石喜爱, 李廉水, 程中华, 刘军. “互联网+”对中国制造业价值链攀升的影响分析[J]. 科学学研究, 2018, 36(08):1384-1394.
- [57] 许冠南, 周源, 吴晓波. 构筑多层联动的新兴产业创新生态系统: 理论框架与实证研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(07):98-115.
- [58] 李惠钰. “新基建”风口下充电桩需审慎布局[N]. 中国科学报, 2020-03-18(003).
- [59] 张厚明. 我国新能源汽车充电桩新基建存在的问题与建议[J]. 科学管理研究, 2020, 38(05):83-86.
- [60] 池仁勇, 阮鸿鹏, 於珺. 新能源汽车产业政府补助与市场融资的创新激励效应[J/OL]. 科研管理:1-24[2021-04-26].

致谢

时光如水，岁月如歌，不知不觉中已在兰州财经大学度过了3年时光，在即将走出校门之际，更多的是满满的回忆和不舍。读研期间收获了很多，感谢这三年来努力的自己，但更想感谢的是周围帮助过我的老师和同学，是你们，让我有底气面对社会的考验，也让我有勇气尝试新鲜事物、不怕失败。

首先，我要由衷地感谢我的导师胡静寅老师，从选题构思到谋篇布局，从课程学习到资料收集，恩师都给予了精心指导和热忱帮助。老师对我的帮助不仅体现在学习上，还在生活和未来择业上给了许多实用性的建议。接着，要感谢研究生这三年所有的授课老师，是他们授予我国际化的知识，让本科不读国贸的我对国际商务这个专业有了重新的认识，对国际化经典理论有了系统的了解，助力毕业论文的顺利完成。

其次，我要感谢我的同学和朋友，是他们在我没有思路时耐心指导，给了我继续写下去的灵感，也是他们在我不想坚持下去的时候给予我鼓励。

最后，感谢参加论文评审工作的各位专家和老师，谢谢你们在百忙之中评阅本论文，由于研究能力有限，如有不足之处，请各位老师批评指正，谢谢。

校园生活美好而短暂，研究生生活的结束也意味着社会人生活的开始。以后无论身在何处，我都将铭记着“博修商道”的兰财校训，继续前行，不断努力。