

# 中美贸易战视域下比亚迪海外规划风险管理

姜骏扬

西班牙内布里哈大学商学院, 西班牙·马德里 999023

**【摘要】**中美贸易战是近年来国际经济关系中备受关注的重要议题之一。这场贸易战涉及了双方在多个领域的贸易摩擦和关税争端, 对全球经济大局和海外经营战略产生了广泛而深远的影响。比亚迪公司作为全球领先的新能源汽车制造商, 其海外经营战略受到了中美贸易战的影响。为此, 比亚迪公司需要从风险识别、风险评估与应对策略、SWOT分析、风险应急计划等方面进一步加强海外规划风险管理。

**【关键词】**中美贸易战; 比亚迪公司; 海外战略; 风险管理

在全球化的经济体系中, 贸易战已成为影响全球商业运作和企业战略规划的关键因素。特别是中美贸易战, 作为近年来国际舞台上的焦点事件, 不仅重塑了两国之间的经济关系, 更对全球贸易格局产生了深远的影响。在众多受到波及的行业中, 汽车产业因其全球供应链的复杂性和市场的广泛性, 成为受影响尤为显著的领域。

比亚迪, 作为全球新能源汽车行业的领军企业, 其海外业务不可避免地受到了中美贸易战的冲击。面对贸易战带来的关税政策变动、成本上升、物流挑战、汇率波动以及技术出口管制等问题, 比亚迪必须加强海外规划风险管理, 以应对复杂多变的国际经济环境。

## 1 中美贸易战和比亚迪公司概况

### 1.1 中美贸易战概况

2018年3月至2024年5月, 美国在中美贸易摩擦五年后再度对华发起新的关税战, 对产自中国, 价值约180亿美元的电动汽车、太阳能电池、半导体等加征25%至100%的关税, 企图以此扼杀中国相关产业。

中美贸易战对全球贸易体系、全球市场信心、全球产业结构等产生了一定的影响, 增加了全球经济体系的不确定性和风险。国际社会普遍呼吁通过对话和协商解决贸易争端, 维护开放、包容和互利的贸易体系, 共同促进全球经济的稳定和可持续发展。只有通过合作与协商, 才能实现共赢局面, 推动全球经济的繁荣与发展。

### 1.2 比亚迪公司概况

比亚迪股份有限公司(简称“比亚迪”)成立于1995年2月, 总部位于广东省深圳市。公司现有员工超过22万人, 业务横跨汽车、轨道交通、新能源和电子四大产业。且在香港和深圳两地上市, 营收和市值均超千亿元。比亚迪致力于用技术创新促进人类社会的可持续发展, 助力实现“碳达峰、碳中和”目标。

作为全球新能源汽车行业先行者和领导者, 比亚迪凭

借精准的战略布局、领先的技术实力、深刻的市场洞察、全面的产业布局, 稳步推进品牌力提升和出海战略布局。在行业竞争日趋激烈的大背景下厚积薄发, 实现业务的长期发展。在新能源汽车领域, 比亚迪的全球布局主要表现为: 坚持自主研发, 多业务协同发展, 完成全球化布局; 超强的产业链垂直整合能力; 超前的战略布局。

## 2 中美贸易战对比亚迪公司海外经营的影响

在全球化的经济格局中, 企业常常面临各种外部挑战, 其中比亚迪公司也遭受中美贸易战的重大影响尤为显著。

### 2.1 关税政策变化的影响

中美贸易战引发的高额关税增加了比亚迪在美国市场的进口成本, 迫使公司重新调整全球供应链, 增强本土化生产, 并寻求与当地政府和企业的合作以降低成本。此外, 比亚迪必须重新设计市场定位和定价策略, 以维持品牌竞争力和市场份额

### 2.2 成本与利润的挑战

关税的上涨导致比亚迪面临原材料和零部件成本的显著增加, 压缩了利润空间。公司可能需要重新配置全球生产基地和代理商网络, 以优化成本控制和利润增长。同时, 成本压力可能迫使比亚迪减少研发投入, 影响其长期竞争力。产品定价策略的调整也成为应对成本上升的必要措施。

### 2.3 物流成本与时效性的挑战

中美贸易战带来的不确定性导致比亚迪物流成本增加和时效性问题。公司通过调整供应链结构、优化运输路线、投资物流技术和信息系统, 以及扩大海外仓储和物流中心来应对这些挑战, 旨在提高效率和降低成本。

### 2.4 汇率波动的影响

中美贸易争端引发的汇率波动对比亚迪的海外业务产生深远影响, 增加了外汇风险。人民币的贬值可能提

升出口规模，而升值则可能削弱竞争力。汇率波动还可能影响产品定价和海外投资融资活动，要求公司进行政策协调和风险管理。

### 2.5 尖端技术出口管制的挑战

美国的新法案限制了从中国进口电池，对比亚迪等企业的海外业务构成挑战。尖端技术的出口管制增加了技术获取和研发创新的难度。比亚迪通过自主创新、国际合作和多元化供应链等策略来应对这些挑战，同时中国加强创新合作以在全球市场中保持竞争力。

面对复杂的国际环境，比亚迪展现出强大的适应能力和前瞻性思维，随着全球化的深入发展和国际合作的不断加强，比亚迪有望在克服当前挑战的基础上，实现更高质量的发展和更广阔的市场前景。

## 3 比亚迪公司海外规划风险管理

### 3.1 风险识别

1. 贸易保护。根据德国墨卡托中国研究所（MERICS）发布的报告，从2021年到2022年一季度，中国对欧洲的汽车出口额快速增加，其中的增量主要为电动汽车<sup>[1]</sup>，这使得欧洲对华贸易顺差在汽车进出口领域大幅收窄，按照这个趋势发展下去，中欧汽车贸易很快会成为欧洲的逆差项<sup>[2]</sup>。虽然当前中国向欧洲出口的汽车以中非中资控制的品牌占多数，但近一半为美资的特斯拉，欧洲控制的企业仅占14%，而且中资品牌发展潜力巨大，对欧洲本土的新能源汽车产业构成了很大的压力。

2. 能源危机。对于汽车制造业而言，整车制造与其上游的零部件及基础材料的生产也都依赖于电力和天然气供给。不稳定的能源供给和过高的能源价格将上涨车企的生产成本，同时也会延迟交付时间，使得欧洲生产的产品失去市场竞争力，市场也将因此持续萎缩<sup>[1]</sup>。中国车企的本地化生产也将面临同样的压力，尤其是对于起步阶段生产规模尚小的企业，高成本和减产压力将吞噬其在欧持续发展的潜力，打击企业出海建厂的信心。

3. 地缘政治。中国与欧洲国家之间的经济关系长期受制于国际地缘政治形势的影响，而美国在其中的影响力随着中美之间不断强化的竞争关系也变得越发重要。欧洲在经济上无疑是一个高度工业化的发达地区，但在政治上却是缺乏凝聚力的破碎地带。加之冷战的历史原因，在防务等核心领域长期依附于美国。因此其政策也被美国所掌控，缺乏基于自身战略利益的政策自主性，本质上是服务于美国国家战略利益链条上的一环。在欧盟针对中国车企的反补贴调查愈演愈烈的情况下，尽管整车出口数据走势良好，但汽车行业仍不免焦灼。

### 3.2 风险评估与应对策略

比亚迪在海外市场也面临着一系列风险和挑战，如政策

风险、市场风险和技术风险等。

**政策风险：**新能源汽车行业受政策影响较大，各国政府对于新能源汽车的政策和法规都在不断调整和完善。如果比亚迪不能及时适应这些政策和法规的变化，可能会对自身的发展带来不利影响。

**市场风险：**新能源汽车市场发展迅速，竞争激烈。如果比亚迪不能及时跟上市场变化，可能会失去市场份额。此外，如果海外市场出现经济衰退或消费者信心下降等情况，也可能对新能源汽车市场造成负面影响。

**技术风险：**新能源汽车行业对于技术和研发的要求较高，如果比亚迪不能保持技术的领先地位，可能会被竞争对手超越。此外，如果比亚迪不能及时跟上技术的发展趋势，也可能对自身的竞争力造成不利影响。

针对这些风险，比亚迪采取了以下策略进行应对：

一是关注政策动向，及时调整自身的发展策略以适应不断变化的市场环境。例如，如果某个国家调整了新能源汽车的政策，比亚迪会根据政策的变化来调整自身的产品策略和销售策略。

二是加强与当地政府和企业的合作，共同应对市场风险。例如，比亚迪与当地政府和企业合作，共同开展新能源汽车充电设施的建设，以促进新能源汽车的市场普及。

三是加强技术研发和产品创新投入力度，不断提高自身的技术实力和市场竞争力。可以有效地降低面临的技术风险和市场风险，也可以为企业的可持续发展奠定基础。

四是加强内部管理，提高企业的运营效率和质量。通过引入现代化的管理理念和工具，提高企业的管理水平和效率。还可以通过建立完善的质量管理体系和安全生产体系，保证产品质量和生产安全，降低因质量问题或安全事故带来的潜在风险。

五是建立风险预警机制。比亚迪设立专门的风险管理部门，通过对市场、政策、技术等领域的持续监测和分析，及时发现潜在风险并采取相应的应对措施，以降低风险对业务的影响。

### 3.3 SWOT分析

SWOT分析，即基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析。S（strengths）是优势、W（weaknesses）是劣势、O（opportunities）是机会、T（threats）是威胁。

优势（Strengths）——

比亚迪在新能源汽车领域有很强的技术实力，是全球最大的电动公交车制造商之一。其作为中国知名的新能源汽车品牌，在国内外市场上拥有良好的知名度和声誉。由于比亚迪在电池、电机等核心部件的自主研发能力强，因此相较于其他竞争对手，比亚迪的新能源汽车成本较低。而且还拥有多元化的产品线，包括纯电动车、插电式混合动力

力车、燃料电池汽车等，能够满足不同用户的需求。

#### 劣势 (Weaknesses) ——

虽然比亚迪在国内市场拥有较大的市场份额，但面对国际竞争，其国际市场份额仍需进一步扩大。虽然比亚迪的产品线丰富，但是在过去的这段时间，比亚迪曾出现过一些汽车品质问题，这也严重影响了比亚迪的品牌形象和销量。

#### 机会 (Opportunities) ——

随着多个国家制定了支持新能源汽车发展的政策，比亚迪有更大的机会扩大市场份额，增加销售额。未来，包括纯电动SUV、轿车等在内的新车型将上市，有助于提高比亚迪的销量和市场占有率。比亚迪在新能源汽车领域有很高的技术实力，继续研究和提高轻量化技术、电池容量等方面的技术将使其在领先技术方面保持优势。

#### 威胁 (Threats) ——

随着全球汽车市场的竞争加剧，新能源汽车市场竞争也越来越激烈，许多国际竞争对手也开始加入新能源汽车领域。比亚迪一直面临新技术和技术进步的威胁，如果竞争对手能在某个新技术方面领先比亚迪，可能会导致比亚迪的市场份额和利润减少。政策变化可能会对比亚迪的新能源汽车销量产生影响，如果某些国家的政策开始倾向于传统燃油汽车，可能会对比亚迪的业务造成损害。

#### 3.4 风险应急计划

通过下述举措，比亚迪可以在欧洲市场制定和实施有效的应急计划，确保在面对政策变化和市场挑战时，能够快速响应、灵活应对，保持业务的连续性和竞争优势。

1. 关注政策动向。公司需要建立市场调研部门，组建专门的政策分析团队，配备法规合规专家、市场研究员和数据分析师；确定信息来源，定期获取最新政策信息；进行数据分析与评估；提交分析报告；实施策略调整。

2. 加强与当地政府和企业的合作。比亚迪仍需要与当地政府部门沟通和协调，定期参加政府和行业协会的会议和活动，获取政策信息和支持。主动向政府汇报公司在欧洲市场的投资和运营情况，争取政策优惠和支持。并持续投资建厂，分销网络渠道建设，配套充电设施建设，增加当地雇工数量，加大培训投入。

(3) 加强技术研发和产品创新投入力度。比亚迪坚持创新驱动的发展战略，通过不断地技术创新和产品升级，不断提升产品的品质和性能。同时，比亚迪还积极响应全球环保呼声，致力于推动清洁能源交通的发展。公司需增加研发预算，扩大研发团队，招聘和培养高素质的研发人才，提升团队创新能力。加强对固态电池、智能驾驶等新技术的研发，在欧洲增设研发中心，包括造型设计，底盘调校，新技术开发等。

4. 加强内部管理，提高企业的运营效率和质量。首先，需要优化管理体系。引入先进的管理理念和工具，优化管理流程和制度。实施全面质量管理，确保产品和服务质量的持续提升。其次，定期开展员工培训。提升员工的专业技能和管理能力，建立绩效考核和激励机制，激发员工的积极性和创造力。再次，提升运营效率。采用信息化和自动化技术，提高生产和管理效率。优化供应链管理，提升响应速度和灵活性。最后，建立内部审计机制。定期检查和评估内部管理和运营情况。及时发现和纠正管理中的问题，持续改进管理水平。

5. 建立风险预警机制。第一，建立风险管理团队。负责识别和评估各种风险，包括政策、市场、技术和运营风险。定期进行风险评估，更新风险清单，明确风险的可能性和影响程度。第二，建立风险预警系统。设定关键指标和阈值，及时监控和预警潜在风险。制定风险预警响应流程，明确责任人和处理措施。第三，根据不同类型的风险制定详细的应急预案，明确应对措施和流程。定期进行应急演练，确保员工熟悉应急预案，提升应急反应能力。第四，定期评估风险预警机制的有效性。根据实际情况和经验，不断优化风险预警机制和应急预案。

#### 4 结语

中美贸易战作为一场全球性的经济事件，不仅考验了国际关系的稳定性，也对企业全球化战略的适应性和灵活性提出了更高的要求。作为新能源汽车行业的领军企业，比亚迪在中美贸易战背景下的海外规划风险管理经验，为其他企业提供了宝贵的参考。未来，比亚迪将继续面临来自政策、市场、技术和地缘政治等方面的风险和机遇。然而，我们有理由相信，比亚迪公司将继续展现出其强大的适应能力和前瞻性思维，不断优化其海外战略布局，积极应对各种风险，把握发展机遇，为全球新能源汽车产业的发展做出更大的贡献。

#### 参考文献:

- [1] 孙晓巍. 国内电车欧洲赶考: 如何渡过缺电关?[J]. 界面新闻, 2022
- [2] 骆宜莹, 郑岑琳. 浅谈集成电路行业面临的重大变革和机遇[J]. 《全国商情·理论研究》, 2018
- [3] 国联证券给予比亚迪买入评级: 舆图已成, 乘势而行[R]. 每日经济新闻, 2022

#### 作者简介:

姜骏扬 (2003—), 男, 企业国际化硕士, 毕业于西班牙内布里哈大学商学院, 研究方向为企业和国际市场营销战略。