

新能源汽车公司发展战略研究-以比亚迪为例

1. 公司简介

比亚迪创立于1995年，2002年7月在香港主板发行上市，2011年06月比亚迪在深交所挂牌上市。比亚迪主要从事以二次充电电池业务，手机、电脑零部件及组装业务为主的IT产业，以及包含传统燃油汽车及新能源汽车在内的汽车产业，并利用自身技术优势积极发展包括太阳能电站、储能电站、LED及电动叉车在内的其他新能源产品。比亚迪现在有员工将近23万人，总占地面积近1820万平方米，在全球建立了三十个生产基地。

2. 新能源汽车的发展路径分析

随着环境的日益恶化和排放监管的日益趋严，发展新能源汽车已经是迫在眉睫。而作为新能源汽车的领头羊，比亚迪在很早就进入新能源汽车的领域，比亚迪并不是为了求高额的利润从而抄袭其他国外厂商的汽车，而是静下心来，踏踏实实的做事，在研发技术方面花了大量的资金和时间，虽然前期非常的辛苦，但在经过了三年的成长时期，比亚迪是世界上唯一同时掌握电池、电机、电控等电动车核心技术的企业。

公司新能源汽车发展前后经过了三个阶段，第一阶段，比亚迪在1995年开始创业，截止到2002年，在这短短的7年时间里，专心研发新能源电池技术，成为镍镉电池产销全球第一、镍氢电池排名第二和锂电池排名第三的电池龙头企业。第二阶段，在意识到能源的过度开采和环境污染日益严重的问题下，为了打造节能环保的电动车，公司于2003年通过收购秦川汽车进入汽车行业，依托公司本身强有力的锂电池技术并进而掌握电机电控技术后，公司成为国内新能源汽车的领导者。第三阶段，随着汽车技术的不断提升和消费者对汽车要求的不断提高，公司在新能源汽车方面已由单纯的技术走向技术设计生产全面发展，从2008年开始，别的国有汽车厂商还在抄袭国外汽车的时候，比亚迪就已经陆续推出自己研发的新能源汽车，最有代表的就是比亚迪秦和比亚迪唐，但比亚迪并没有满足，还在精益求精，为了走向世界，比亚迪随后与戴姆勒公司展开合作，最后研发出豪华电动车腾势。目前，比亚迪的秦和唐等电动车已经卖到了全世界，可谓是风光无限。

公司汽车业务历经12年，从2004年的3.89亿元增长了将近150倍，达到了2017年的566.24亿元，从最开始仅仅只占公司营收的6.04%，一跃成为公司最大的业务，营收占比达到53.49%。其中，新能源汽车业务增长迅猛，2013年营收仅为12.21亿元，占汽车业务的5%不到，在2017年时已经高达390.60亿元，占汽车业务的营收的70%左右。在今年比亚迪年度报告中可以看到：2017年累计售出新能源汽车113,669辆，同比增长13.4%，连续第四年夺得中国新能源汽车单一品牌销量冠军，并超额完成10万辆的销量目标，完成率高达113%。预测比亚迪2018年新能源汽车销量将达到20万辆。

3. 公司优势

3.1. 先发优势，布局紧密

比亚迪在新能源汽车领域一直是处于行业领先地位，由比亚迪制造的比亚迪秦和比亚迪唐在新能源乘用车方面一直具有领先优势，市场占有率近80%。而且比亚迪一直在不断的创新自己的技术，不断向前。前奥迪设计师艾格带来“Dragon Face”前脸，在宋MAX和唐二代上率先应用，外观蜕变提升品牌辨识度。宋MAX在2018年1月月销1.5万，订单超7.5万，很有可能将引领传统车业务走出低谷。唐二代作为B级SUV，外观蜕变，动力、配置升级，值得期待，有望成为热销车型。

3.2. 电池技术优势

1) 比亚迪-磷酸铁锂技术进步

比亚迪在汽车动力电池领域的核心技术在于磷酸铁锂电池。作为国内领先的磷酸铁锂制造商，比亚迪在原有的磷酸铁锂材料中添加锰等元素，新型研发的磷酸铁锰锂电池在保持较强安全和热稳定性、较长循环使用寿命的同时，有效的改善了单体电池能量密度（约140Wh/kg-160Wh/kg，VS磷酸铁锂100Wh/kg-130Wh/kg），并已首次成功搭载于纯电车型e6-400。可以看到比亚迪在磷酸铁锂领域具有一定的技术领先和研发创新等优势。

2) 比亚迪-三元材料技术积累

比亚迪搭载其自主研发的首款三元材料插电混动车型宋问世；其单体电池能量密度约140Wh/kg至160Wh/kg，符合主流市场的三元材料技术标准。从宋的问世来看，可以看出公司在三元材料方面的技术积累及应用。

3.3. 电池产能优势

受益于2015新能源汽车销量约3.4倍的同比增长，新能源汽车动力电池出货量同比增长约3.2倍达15.7GWh；其中，比亚迪2015动力电池出货量排名第一，市占率约23%（前五大厂商合计约59%）。除了制造与研发以外，中高端汽车动力电池的产能缺口也是目前国内电池市场面临的主要瓶颈之一。作为国内最大的新能源汽车产业链制造商，比亚迪2015年6月在A股市场以人民币57.4元/股非公开发行不超过2.61亿股（总募集金额不超过人民币150亿元）；其中，约人民币6亿元用于位于深圳工厂的6GWh动力电池产能扩产。我们看到2016年比亚迪动力电池产能达13GWh，2017预计可达16GWh；此外，随着青海工厂10GWh产能的后续有效释放，预计2018年其动力电池产能可达26GWh，产能充沛，足以满足销量需求。

3.4. 电池成本优势

作为新能源汽车上下游产业链紧密布局的龙头车企，比亚迪具有正极材料及动力电池生产基地，有利于有效压缩成本。而且由于比亚迪及早就进入了新能源汽车的领域，研发和生产技术都已经较为成熟，特别是生产线已经形成流水作业，从而降低了生产成本。

随着新能源汽车的接受程度越来越高，新能源汽车的订单将会逐步增大，这对已经形成规模效应的比亚迪来讲，不仅订单提高，而且成本并没有随着生产量的倍数增大而增大，这样对整车的毛利率将带来一定的提升空间。

4. 公司劣势

首先我们要承认，中国汽车厂商距国外汽车厂商的制造工艺来讲还是有一定的差距，而且由于中国本身汽车行业发展的时间就不太长，国人本身在制造方面缺少一种精益求精的工作态度，使得中国车企制造出来的汽车，与其外资品牌如德国大众、日本丰田、美国通用等相比，制造工艺还存在一定的差距。比亚迪推出的一系列车型比如比亚迪唐和比亚迪宋，虽然在汽车动力方面有着明显的优势，但在使用过程中经常会出现一些小毛病给乘客带来一些不舒服的体验，比如过减速带时，汽车整体会有异响、时有漏油的现象、脚踏板断裂等。这些小毛病看似无关大雅，但其实会给汽车的整体形象带来大大的折扣。现在的消费者买车不仅仅是实用，更重要的是自身的享受和快乐，但一辆车如果开起来让你很不舒服，这必将会大大的降低消费者的购买热情。

其次，目前新能源汽车售价跟普通汽车相比，仍然较高。由于新能源汽车是近几年才逐渐被消费者接受，在新能源汽车研发的期初，需要投入大量的资金进行研发等，所以成本一直比较高，即使中国政府颁发了一系列的补贴及优惠政策，其售价相对与传统乘用车来讲，也还是较高。再加上目前电动汽车充电站数量还很少，基础配套设施不完善，这必将会对整体新能源汽车使用的普遍性方面大打折扣。

再次，目前电动汽车技术还不成熟，性能方面都还不是十分的优秀，这也会给消费者带来不好的印象。像日本汽车的大哥丰田，用其将近二十年的时间苦心钻研混合动力技术，才能在混动行业站得住脚，而新能源汽车是在近几年开始研发的，从而可知技术的完善度方面来讲，还需要很长时间的提高。

5. 公司机会

首先，中国进入二十一世纪的改革新道路之中，将会大力发展绿色中国。针对于绿色中国，党中央出台了一系列的整治等相关政策，新能源汽车的发展受到中央政府的大力支持。“青山绿水就是金山银山”，这一句脍炙人口的语句正是由我们伟大的习主席提出的，可见党中央对中国的环境保护放在了极其重要的位置，减少废气排放，降低环境污染是当下发展青山绿水的必要措施，因此发展新能源汽车是极其重要的手段。由于中国长期处在高污染的环境中，对自身的突破一直在不断的寻求当中，而新能源汽车正是能很好地减少废气排放和石化能源的使用，所以在新能源汽车发展问题上，中国政府会格外的重视。在这种政府都非常重视和支持的背景下，比亚迪的新能源汽车业务隐藏着巨大的发展潜力。其次，随着国人对新事物的不断认识和自身的素养不断提高，他们对环境保护的问题越来越重视，从而对于新能源汽车的态度上也从之前的排斥变得越来越接受。在特斯拉进入中国之前，多方面相关的消息就铺天盖地，在加上中国网络平台的高速发展和广告商的每家植入方案，使人对新的事物接受度非常高，对新能源这一新的产物很容易就接受。

再次，随着全世界对石油的过渡开采，全球石油的储量肯定是不断的降低，终究有一天会面临资源衰竭的情况，这种情况也给电动汽车行业的发展带来了更多的机会。中国一直是一个能源贫乏的大国，中国人的习惯也是喜欢买低油耗的经济型汽车，这一点从日本车在中国长期打的低油耗的招牌就可以看出来。但随着油价的不断上涨，即使低油耗的日本车也是用油量越来越多，再加上中国人自身的习惯就喜欢低油耗的汽车，所以很多的消费者开始考虑购买电动汽车。

6. 公司威胁

6.1. 外国汽车巨头的威胁

美国时间6月5日，在特斯拉2018年股东大会上，董事长兼CEO埃隆·马斯克宣布特斯拉将在中国上海，建立除美国之外的第一座特斯拉超级工厂。可见特斯拉对中国新能源汽车是非常的看好。在此之前，特斯拉的高性价比纯电动轿车Model 3（345km纯电动续航里程，0到100km/h加速时间小于5秒，配有自动驾驶硬件，美国地区最低官方售价3.5万美元）已于2016年3月31日正式亮相并接受预定，市场反应火爆。目前，特斯拉共有3款在售新能源车型，分别为纯电动轿车Model S、纯电动5座-7座SUV Model X以及定位于大众豪华市场的纯电动轿车Model 3。此外，像日本老牌汽车商丰田和本田这种国外的汽车生产厂商，他们的混合动力汽车技术已经相当成熟，其混合动力能力，不仅在加速方面有着很高的口碑，在油耗上面也是相当的优秀，而且也有很好的质量保证，不容易出现问题。而且丰田混动系列推出的10万公司真正免保养，也是给消费者带来的很大的诱惑。

6.2. 国内其它厂商强有力的竞争

如果说与特斯拉相比，比亚迪在售价方便还是有很大的优势，但如果和国内其他汽车厂商比较，包括一汽、东风、奇瑞、吉利乃至海马、众泰等汽车企业在内，价格将不是比亚迪的优势了。目前国内销量排名前30位的大部分国产汽车公司看到新能源汽车的巨大发展空间，都开始了自家的新能源电动汽车发展计划，从而会对比亚迪带来一定的威胁。此外，像新能源汽车电池方面，比亚迪也在2017年也丢掉老大的位置，让位于宁德时代，宁德时代2017年动力电池出货量排名第一，市占率约29%，这在一定程度上也会给比亚迪带来竞争压力。由此我们可以看到，如果比亚迪不能提升自己汽车制造的工艺水平，还是经常会出现一些小问题，给乘客带来不好的感受。同时在新新能源汽车电池技术方面也不能及时的更新换代，未来很难保持乃至提高电动汽车市场现有的市场份额。

7. 新能源汽车发展建议

7.1. 爆款车型带来业绩增量，发展更加市场化

比亚迪公司 2017 年 1-11 月累计销售汽车 9.5 万辆，预计 2018 年比亚迪的新能源汽车能够实现 20% 的增长，主要受益于爆款唐二代等新款新能源车推出。特别是前奥迪设计师艾格带来“Dragon Face”前脸，在唐二代上率先应用，外观蜕变提升品牌辨识度。唐二代作为 B 级 SUV，预计将在北京车展发布，外观蜕变，动力、配置升级，值得期待，有望成为热销车型。

从比亚迪陆续推出多款车型我们可以看到，为了提升自身汽车的颜值，比亚迪不惜重金邀请到前奥迪的设计师。为了增加市场认可度，比亚迪的发展越来越市场化，因为只有顺应市场，才能更好的提高自身汽车的销量。

7.2.优化新能源汽车技术，增强新能源电池使用寿命

新能源乘用车作为公司重点发展业务，公司 2017 年新能源乘用车销量约 11 万辆，当期的数据较去年同期增加了+2.9%，2018 年有望销量实现高速增长。同时公司将于 2018 年计划新上市的四款新能源乘用车，包括宋改款、秦二代、唐二代、A0 级元，均聚焦于高性能和高性价比车型。其中推出新款 A0 级别纯电动车，续航里程高，能够获取较高的新能源补贴，到手价格有望亲民，有望成为爆款车型。同时从在 2018 年 2 月 13 日四部委公布的《关于调整完善新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知》来看，公司可以通过增加电池带电量 and 提高续航里程等方式获得更高的市场认可度，同时利用规模效应和电池年化成本下降等对冲带电量提升造成的成本增加。预计高性能新能源乘用车毛利率稳中有升。此外，在 2018 年 2 月 13 日四部委公布《关于调整完善新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知》中写到，新能源汽车申请财政补贴运营里程要求从之前的 3 万 KM 下降至 2 万 KM，这样更有利于申请财政补贴，这样降低了财务成本，使得资金链得以改善。比亚迪进入新能源市场早，而且大力研发技术方案，使得比亚迪从一开始便走在了新能源汽车技术的最前端。未来比亚迪的纯电动技术将不断提升，其电机效率更高，寿命更长，占用空间更小。

7.3. 新能源汽车作为公司重点发展业务，增强全球竞争性

2017 年全球新能源汽车的快速发展，利于比亚迪拿下更多的海外订单。比亚迪产品线覆盖范围广，同时各个领域均已针对性的进行了产品储备，这不仅利于比亚迪在中国新能源汽车市场快速布局，在各个细分市场都占据龙头的地位，更是为了以后一旦中国的汽车市场完全打开，能更好的面对外资车企对中国市场的冲击，为产品未来发展走向提供足够的市场支撑。

8. 参考文献

- [1] 袁博.中国新能源汽车产业发展战略及路径研究[D].区域经济评论.2017.
- [2] 孙浩然.日本新能源汽车产业发展分析[D].吉林大学.2014.
- [3] 穆梦飞.王传福比亚迪管理日记[M].中国铁道出版社.2011,82-85.
- [4] 魏听,廖小东.比亚迪真相:中国最新首富背后的秘密[M].重庆出版社.2010.
- [5] 孔德洋.新能源汽车发展的政府激励性规制[J].经济论坛.2009,(4):32-39.
- [6] 王全喜,李贞,陈梅.创造性模仿比亚迪的竞争模式经营与管理[J].2010,(2):49-52.