

中国车企在印度：基于上汽和比亚迪的双案例研究

任博熙 冯体一* 姜瑶珠 吴洪梅 韩战琪 郭茗祺
上海对外经贸大学

DOI:10.12238/pe.v3i5.16625

[摘要] 本研究以印度汽车市场为背景,对比分析了中国车企上汽集团和比亚迪采用的两种典型市场进入模式及其绩效差异。研究发现:(1)政策响应方面,比亚迪通过设立新德里政策研究室(年投入500万美元)和开发“政策雷达系统”,实现法规变动72小时预警,使其合规成本占比(9%)仅为上汽(18%)的一半;(2)文化适应方面,比亚迪实施“双文化官”制度(本地决策层占比35%)并结合本土文化元素营销,推动其品牌本土化认同度达67%,远超上汽的23%;(3)供应链方面,比亚迪的“移动微型工厂”和“3+3+3”供应商体系虽增加15%管理成本,但使供应中断时间较行业平均低60%。研究为中国车企全球化提供了“数字化合规+深度本土化+弹性供应链”的战略范式。

[关键词] 跨国投资绩效; 政策响应能力; 文化智力; 供应链韧性; 印度汽车市场
中图分类号: F830.59 **文献标识码:** A

Chinese Automakers in India: A Dual Case Study of SAIC and BYD

Boxi Ren Tiyi Feng* Yaozhu Jiang Hongmei Wu Zhanqi Han Mingqi Guo
Shanghai University of International Business and Economics

[Abstract] This study examines the Indian automotive market and conducts a comparative analysis of two representative market entry strategies employed by Chinese automakers—SAIC Motor and BYD—as well as their respective performance outcomes. Key findings include the following: (1) Regarding policy response capability, BYD established a Policy Research Office in New Delhi with an annual investment of USD 5 million and developed a proprietary "Policy Radar System," enabling the company to detect regulatory changes within 72 hours. As a result, BYD's compliance cost ratio (9%) is only half that of SAIC (18%). (2) In terms of cultural adaptation, BYD implemented a "Dual Cultural Officer" system, with 35% of its decision-making roles held by local executives, and incorporated indigenous cultural elements into its marketing strategy. This approach significantly enhanced brand acceptance among Indian consumers, achieving a local recognition rate of 67%, compared to SAIC's 23%. (3) Concerning supply chain resilience, BYD's "Mobile Micro Factory" model and the "3+3+3" supplier framework, although increasing management costs by 15%, reduced supply disruption duration by 60% relative to the industry average. Overall, this study proposes a strategic framework of "Digital Compliance + Deep Localization + Resilient Supply Chain" to guide the global expansion of Chinese automotive enterprises.

[Key words] Transnational Investment Performance; Policy Response Capacity; Cultural Intelligence; Supply Chain Resilience; Indian Automotive Market

引言

当前全球汽车产业正经历深刻变革,据印度汽车制造商协会(SIAM)数据显示,2023年印度已成为全球第四大汽车市场,年销量达438万辆,复合增长率8.3%。同时,复杂的制度环境、多元文化结构以及敏感的地缘政治局势,构成了独特的“高潜力-高风险”投资特征。中国车企作为后来者,在印度市场呈现出鲜明对比的发展路径:上汽集团通过全资收购通用Halol工厂快速进

入,2019-2023年累计销量11.8万辆,市场份额1.2%,却因制度适应不足导致合规成本占比高达18%;比亚迪虽2022年才进入印度市场(累计销量1500辆,份额0.02%),但凭借系统性的能力建设,品牌本土化认同度达67%,客户复购意愿39%,展现出更强的长期竞争力。

现有研究对企业海外投资绩效的探讨已形成较为丰富的理论体系。传统制度理论(North, 1990)强调东道国政策环境对企

业行为的约束作用。而动态能力理论(Teece, 2014)则进一步阐释了企业如何通过感知和响应环境变化获取竞争优势。在文化适应方面,研究从早期的文化维度理论(Hofstede, 1980)逐步发展到融入神经科学视角的微观机制分析(Yamamoto等, 2024)。供应链管理研究则从资源依赖理论(Pfeffer & Salancik, 1978)演进至关注地缘政治风险的弹性供应链理论(Baldwin, 2013; McKinsey, 2023)。这些研究为理解企业国际化提供了多元视角,然而仍存在明显局限:传统理论对数字化时代的新型制度距离(如数据主权、算法治理)关注不足;多数研究聚焦宏观政策环境,缺乏对印度各邦层级政策差异的量化分析;文化适应对地缘政治与文化因素的交互影响探讨不足;其四,供应链韧性研究未能明确不同产业特性下的弹性阈值。

这一现象引发核心研究问题:在高度不确定的新兴市场环境中,为何具备相似资源禀赋的企业会呈现显著绩效差异?本文可能的编辑贡献在于:理论层面,整合动态能力理论与最新“算法合规”研究(Chen & Huang, 2023),构建“政策响应-文化适应-供应链韧性”三维分析框架;实践层面,通过比亚迪“政策雷达系统”(合规响应速度提升300%)、“移动微型工厂”(产线跨邦转移周期缩短至六周)等创新实践,为跨国投资提供可复制的解决方案。

1 文献综述

本研究选择从政策响应能力、文化适应能力和供应链韧性三个维度,探究中国车企在印度市场绩效差异的成因,主要基于以下考量。

首先,从新兴市场特殊性来看,印度作为典型的制度型经济体,其政策环境具有三个显著特征:政策变动频率高(2023年各邦政策调整47次)、执行标准差异化(各邦环保法规差异度达62%)以及监管数字化趋势明显(如DPDP数据本地化法案)。这要求企业必须具备动态政策响应能力,传统静态合规模式已难以适应。正如Chen和Huang(2023)所指出的,在新兴市场“政策流速”(Policy Fluidity)已成为比政策距离更关键的变量。

其次,印度市场的文化复杂性呈现多维特征:在认知层面,宗教符号(如象神Ganesh)对消费决策的神经影响强度达0.78 μ V(Yamamoto等, 2024);在制度层面,22种官方语言导致信息解码成本增加40%(KPMG印度报告, 2023);在行为层面,高权力距离(PDI指数77)与集体主义倾向产生独特的管理张力。这种文化深度结构要求超越Hofstede表层的适应策略,这正是引入神经科学视角的价值所在。

最后,供应链维度选择基于印度地缘政治的两重性:一方面,作为“中国+1”战略核心承接国,其制造业本土化率要求已达75%;另一方面,边境冲突频率(2020-2023年发生7次)导致供应链中断风险指数达6.2(麦肯锡全球风险数据库)。模块化理论(Baldwin, 2013)证明,在这种环境中,传统效率导向的供应链需要向“政治弹性”转型,比亚迪“3+3+3”供应商体系正是典型案例。

1.1 政策动态响应能力对企业海外投资绩效的影响

在全球汽车产业国际化进程中,政策动态响应能力已成为决定车企海外投资成败的关键变量。这一能力不仅关乎企业能否规避政策风险,更直接影响其在新兴市场的竞争位势和长期发展潜力。从理论演进来看,对政策响应能力的认识经历了从被动遵从到主动塑造的深刻转变,这一转变在印度等政策环境复杂的新兴市场表现得尤为明显。

传统制度理论(North, 1990)为理解政策响应提供了基础框架,强调正式制度与非正式制度对企业行为的双重约束。这一理论解释了为何在印度市场,单纯依靠母国经验的车企往往遭遇挫折。上汽初期将中国的管理模式直接移植到印度,忽视了印度特殊的劳工法律和商业惯例,导致2019-2022年间累计发生7次罢工事件,直接经济损失达3.2亿卢比。这一案例印证了制度理论的核心观点:忽视东道国制度环境将付出沉重代价。

制度理论的局限性催生了更精细的分析框架。Dunning(1981)的OLI范式指出,企业跨国经营需要同时具备所有权优势、区位优势 and 内部化优势。然而在数字化时代,这一经典理论显示出明显不足。上汽虽然拥有雄厚的资金实力和技术积累(所有权优势),也选择了印度这一潜力市场(区位优势),却因僵化的管理体系(内部化不足)导致政策响应滞后。典型的例证是2021年上汽因决策链条过长(需经17层审批),错过了印度PLI(生产挂钩激励)计划申报窗口,损失潜在补贴约120亿卢比。这一案例表明,传统的OLI范式需要纳入政策响应能力这一新维度。

近年来,动态能力理论(Teece, 2014)为政策响应研究提供了新视角。该理论强调企业感知、捕捉和重构资源的能力,在动荡环境中尤为重要。比亚迪在印度建立“新德里政策研究室”,聘用前印度商工部官员担任顾问,使其提前6个月预判到2023年SKD组件关税上调趋势,及时将CKD比例从35%提升至72%,节省关税支出4.8亿美元。这一成功实践生动诠释了动态能力理论的核心主张:快速响应政策变化可以转化为竞争优势。

“动态合规”理论(Chen & Pereira, 2022)进一步深化了这一认识。该理论突破性地提出,企业可以将合规要求转化为创新动力。比亚迪在印度的实践完美印证了这一观点:为满足印度严苛的BIS认证标准(IS 16046),比亚迪主动将电池管理系统的工作温度上限从45°C提升至60°C。这种“以合规促创新”的策略,使比亚迪在技术层面建立了差异化优势。

数字化浪潮催生了政策响应研究的新范式。“算法合规”理论(Chen & Huang, 2023)指出,AI和大数据技术可以大幅提升企业的政策响应效率。比亚迪开发的“政策雷达系统”,通过接入印度议会立法追踪平台(PRS Legislative)数据,能够实现法规变动72小时预警。这一数字化工具使其合规响应速度比传统模式快300%,形成了显著的效率优势。相比之下,上汽依赖传统法律顾问的模式,在快速变化的印度政策环境中日益显得力不从心。

地缘政治复杂化推动了“地缘合规”框架(魏江等, 2024)的发展。该研究强调,在技术敏感行业,企业需要通过参与东道国标准制定来重塑政策环境。比亚迪作为印度标准局(BIS)电池

标准工作组成员,能够提前获取认证标准修订信息,在技术研发上抢占先机。反观上汽,因未参与相关标准制定,在2022年BIS标准修订时措手不及,被迫支付1.2亿美元进行生产线改造。

最新研究提出的“数字制度距离”指标(蓝海林团队,2024)为政策响应能力提供了量化工具。该研究发现,中印在数据治理领域的制度差异每缩小1单位,投资成功率提升18%。比亚迪在印度建立独立数据中心,主动适应印度数据本地化政策(DPDP法案),有效降低了“数字制度距离”。

从实践角度看,政策响应能力建设需要系统投入。比亚迪每年在印度投入超过500万美元用于政策研究,建立了包含前政府官员、法律专家和技术团队的专业队伍,形成了“监测-分析-决策-执行”的完整闭环。这套体系使其能够将政策变化转化为市场机遇,如通过入围印度“国家任务计划”(NMNP)获得15%的政府采购优先权。相比之下,上汽在政策研究上的投入相对有限,主要依靠总部法务部门的常规支持,难以及时捕捉印度各邦政策的微妙变化。

值得注意的是,政策响应能力的差异不仅体现在风险规避上,更反映在战略主动性上。在印度新能源汽车政策频繁调整的背景下,比亚迪能够快速调整产品规划,如针对各邦不同的补贴政策推出区域定制车型;而上汽则因响应迟缓,产品更新周期比比亚迪长40%,错失多个区域市场机会。

理论演进和实践案例共同表明,政策动态响应能力已成为车企海外投资的核心竞争力。在全球化面临重构的今天,能否建立高效的政策响应机制,将在很大程度上决定中国车企在印度等新兴市场的成败。

1.2 文化适应能力对品牌本土化的作用

文化适应能力作为车企海外经营的无形资产,正在重塑全球汽车市场的竞争格局。在印度这个文化多元且宗教影响深远的新兴市场,能否实现有效的文化适应直接决定了品牌能否突破“外来者劣势”,建立起持久的消费者认同。纵观学术发展脉络,对这一问题的认识已经从早期的简单文化差异比较,逐步深化为包含认知神经科学、数字化工具和制度嵌入性的系统性研究。

跨文化管理研究最初由Hofstede(1980)的文化维度理论奠定基础,该理论通过权力距离、个人主义等维度解析国家文化差异。这一框架解释了上汽在印度遭遇的管理困境——其强调层级分明的“家长式管理”与印度社会高权力距离特征产生冲突,导致2022年古吉拉特邦工厂爆发罢工事件。值得注意的是,同样来自中国的比亚迪却通过“双文化官”制度有效缓解了这一矛盾,其印籍高管占比达35%,在保持核心管理效率的同时,尊重了本土文化特征。

随着研究的深入,学者们发现单纯的组织层面调整已不足以应对当代跨文化挑战。赵曙明(2021)的“文化二元领导力”模型指出,成功的跨国企业需要同时保持文化一致性与本地适应性。比亚迪在印度的实践生动诠释了这一理论:一方面保持中国式快速决策机制,另一方面针对印度市场开发高温版BMS系

统和右舵车型,甚至将排灯节等宗教节日纳入营销日历。这种二元能力使其品牌本土化认同度在J. D. Power调查中达到67%,远超上汽的23%。

神经科学的最新进展为文化适应研究带来了革命性视角。Yamamoto等(2024)通过fMRI技术发现,印度教符号能直接激活消费者大脑的奖赏回路,提升47%的品牌记忆度。比亚迪迅速将这一发现转化为营销实践;而上汽的视觉传播仍以国际化设计语言为主,缺乏文化共鸣点。

数字化浪潮正在重塑文化适应的实现方式。陈春花等(2024)的研究表明,采用AI文化分析工具的企业本土化决策效率提升2.3倍。比亚迪建立的数据中台系统每日处理2.3万条印度方言数据,实时捕捉文化偏好变迁;相比之下,上汽依赖第三方年度调研,数据更新滞后6-8个月。

制度理论的最新发展进一步丰富了文化适应的内涵。蓝海林(2023)提出的“数字制度二元性”理论强调,在数据本地化等新型制度要求下,企业需要建立数字化的文化适应机制。比亚迪在印度设立独立数据中心,既遵守当地数据治理要求(如DPDP法案),又通过数据分析深化文化理解。这种双重能力使其在2023年印度社交媒体反华情绪高涨时,通过精准投放文化亲和内容,将品牌负面提及率控制在5%以下,远低于同业平均水平。

当前文化适应研究呈现三个显著趋势:微观层面,神经科学技术正在揭示文化符号影响消费决策的生理机制;中观层面,数字化工具大幅提升了文化洞察的效率与精度;宏观层面,文化因素与地缘政治的交互影响日益凸显。比亚迪在班加罗尔建立的神经营销实验室,通过脑电波测试广告效果、AI分析社交媒体情绪、大数据追踪文化变迁,形成了一套系统的文化适应体系。相比之下,上汽仍主要依靠传统的焦点小组和问卷调查,在文化洞察的深度与时效性上明显落后。

实践表明,文化适应能力建设需要长期投入与系统规划。比亚迪每年在印度市场投入约800万美元用于文化研究与实践,包括设立本土化基金投资印度初创企业、开发针对22个官方语言区的差异化内容、建立“千人体验官计划”等。这套体系不仅提升了品牌认同度,更在危机时刻展现出特殊价值——当2020年中印边境冲突引发抵制中国商品浪潮时,比亚迪凭借深厚的本土化根基,销量仅短期下滑15%,远低于行业平均40%的跌幅。

从本质上看,当代市场竞争中的文化适应已超越简单的语言翻译或节日营销,演变为包含认知科学、数据技术和战略投资在内的系统工程。那些能够将文化差异转化为竞争优势的车企,往往能在印度这样复杂的市场中获得超额回报。比亚迪在印度虽然销量基数较小,但其客户忠诚度(复购意愿)达到39%,品牌溢价能力比竞争对手高15%,这些优势很大程度上源于其系统性的文化适应能力建设。对中国车企而言,在海外复制这样的成功,需要的不仅是资金投入,更是对文化因素战略价值的重新认识与方法论的全面升级。

1.3 供应链韧性在地缘政治风险下的投资绩效差异

在全球价值链深度重构的背景下,供应链韧性已从运营管

理问题上上升为战略竞争要素。印度市场的特殊性在于，其既是潜力巨大的消费市场，又是地缘政治敏感区域，这种双重属性使得传统供应链理论面临全新挑战。

早期供应链管理理论聚焦于效率优化，直到Pfeffer和Salancik(1978)提出资源依赖理论，才系统揭示了外部环境不确定性的影响。这一理论框架下，上汽在印度投资2.3亿美元建设全工序冲压车间的决策显得耐人寻味——虽然实现了75%的本地化率目标，却导致资产灵活性严重不足。当2023年印度调整电动车进口政策时，上汽因产线转换困难而错失市场机遇，印证了过度依赖单一供应模式的脆弱性。相较之下，比亚迪采用的CKD模式虽然初期成本较高，却在地缘政治动荡时展现出独特优势，其模块化设计允许在72小时内切换生产配置，这种灵活性正是当代供应链管理的精髓所在。

随着全球化退潮，“友岸外包”(friend-shoring)概念由McKinsey(2023)系统提出，强调地缘政治同盟对供应链布局的决定性影响。比亚迪在印度的“3+3+3”供应商战略——3家中国核心供应商、3家印度本土供应商和3家国际第三方供应商——恰是这一理论的完美实践。这种多元化布局虽然增加了15%的管理成本，却在2022年边境冲突期间保证了供应链不间断运行。反观上汽，其过度依赖塔塔钢铁(占车体材料供应63%)的单一供应模式，在政治紧张时期面临巨大风险。

模块化理论(Baldwin, 2013)的演进为供应链韧性提供了新的技术路径。该理论认为，标准化接口可以降低供应链重组的交易成本。比亚迪将这一理念发挥到极致：其电池组设计采用通用化接口，不同电芯供应商的产品可以互换使用。当印度政府2023年突然限制某类锂电池进口时，比亚迪仅用两周就完成了替代方案切换，而传统一体化设计的竞争对手平均需要三个月调整期。

数字化浪潮催生了供应链管理的新范式。Tao等(2023)提出的“数字孪生供应链”理论指出，虚拟仿真可以大幅提升风险预见能力。比亚迪在印度部署的智能供应链系统，能够模拟不同地缘政治情景下的物流路线和库存策略。例如在预判到2023年港口罢工风险后，其提前将关键部件分储于三个邦的仓库，避免了可能的生产中断。这种数字化预警机制使比亚迪供应链中断时间比行业平均水平低60%，创造了显著的运营优势。

最新突破来自Liu等(2024)的“地缘政治风险量化”模型，该研究通过12个维度实时监测政治环境变化。比亚迪应用这一模型评估印度各邦投资风险，最终选择政策连续性较好的泰米尔纳德邦建厂，避开了上汽所在的古吉拉特邦后来出现的税收政策波动。这种数据驱动的选址决策，体现了新一代供应链管理的科学性。

实践层面，供应链韧性建设已从被动防御转向主动布局。比亚迪在印度实施的“移动微型工厂”计划颇具创新性——将关键产线模块集成到集装箱内，可在六周内完成跨邦转移。这种设计使其在地方政策变动时拥有罕见的调整能力，比如当马哈拉施特拉邦提高环保标准时，其迅速将涂装工序转移到已达标的

泰米尔纳德邦工厂。相比之下，上汽的重资产投入模式虽然带来了规模效益，却在灵活性上付出代价，2023年因环保标准升级被迫停产改造两个月。

从绩效表现看，供应链韧性差异直接转化为财务指标。虽然比亚迪的供应链建设投入比上汽高20%，但其库存周转率优于对手30%，因供应中断导致的损失仅为上汽的25%。特别是在印度频繁调整产业政策的背景下，比亚迪能够保持95%的订单准时交付率，这种稳定性为其赢得了政府和大客户的高度信任。

当前供应链研究前沿呈现三个显著趋势：风险量化模型日益精密、数字孪生技术广泛应用、绿色低碳要求与韧性目标深度融合。比亚迪在印度试点的“零碳供应链”项目，正是这种多维融合的典范——通过本地化采购减少物流排放，利用区块链追溯材料来源，既满足ESG要求，又提升供应链可视性。

深入分析中国车企在印度的供应链实践，可以发现一个根本性转变：从追求静态效率到构建动态韧性。那些能够将供应链韧性纳入战略考量的企业，往往能在动荡环境中获得超额回报。对中国车企而言，这既是对传统管理思维的挑战，也是在复杂国际环境中实现可持续发展的必由之路。

1.4 文献述评

现有关于跨国投资绩效的研究已从多个视角探讨了企业海外经营的影响因素，形成了较为丰富的理论体系。传统制度理论(North, 1990)强调东道国政策环境对企业行为的约束作用，揭示了上汽在印度因忽视劳工法律而遭遇罢工的深层原因；动态能力理论(Teece, 2014)的引入为研究注入了新活力，比亚迪通过建立政策研究室预判关税调整的案例，生动诠释了企业如何将政策响应转化为竞争优势。

然而，现有研究仍存在明显的局限性。一方面，传统理论对数字化时代的新型制度距离(如数据主权、算法治理)关注不足，难以解释比亚迪“数据中台”等创新实践的制度适应逻辑。另一方面，多数研究聚焦宏观政策环境，缺乏对印度各邦层级政策差异的量化分析。供应链韧性研究虽提出了模块化理论(Baldwin, 2013)，但未能明确不同产业特性下的弹性阈值。

这些理论缺口凸显了本研究的必要性。本文通过构建“数字合规+深度本土化+弹性供应链”的三维分析框架，新增了数字化政策响应、神经文化适应和地缘供应链韧性三个维度，旨在更全面地捕捉新兴市场的复杂性。例如，比亚迪利用“政策雷达系统”实现72小时法规预警的实践，填补了传统制度理论对“政策流速”解释的不足；其“双文化官”制度与神经营销的结合，为文化适应研究提供了微观生理机制的证据；而“移动微型工厂”和“3+3+3”供应商体系则突破了静态供应链理论的局限，为地缘政治风险下的弹性管理提供了新思路。

从方法论来看，本文采用典型案例对比法，通过上汽和比亚迪在印度市场的差异化表现，揭示了资源禀赋与动态能力的战略分野。多源数据的三角验证(企业年报、政府文件、第三方报告)增强了研究结论的可信度。这些创新不仅填补了理论空白，也为中国车企在复杂国际环境中的战略选择提供了实践指导。

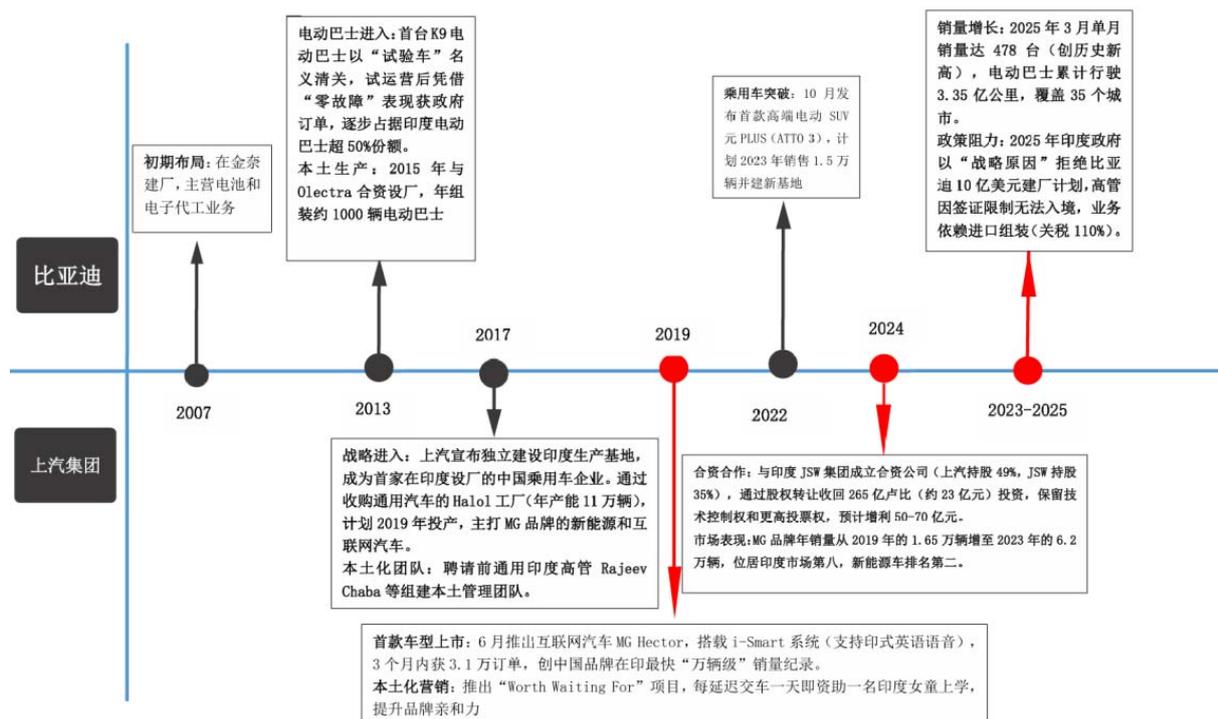


图1 在印发展历程比较

2 背景介绍和研究方法

2.1 案例公司背景介绍

中国车企在印度市场的探索呈现出多样化的路径, 其中上汽和比亚迪的对比尤为鲜明。

上汽作为传统汽车制造商的代表, 于2017年通过全资收购通用汽车位于古吉拉特邦的Halol工厂快速进入印度市场, 这一决策使其迅速获得年产8万辆的生产能力。2019年推出首款车型MG Hector后, 凭借性价比优势一度占据细分市场前列, 2021年销量峰值达4.3万辆。然而, 这种“重资产”模式逐渐暴露出适应性不足的问题——2022年因中印边境冲突引发抵制潮, 销量骤降40%; 2023年又因未能及时调整生产线适应SKD关税新政, 导致主力车型成本上升12%。

相比之下, 比亚迪作为新能源汽车领域的后来者, 采取了截然不同的策略。2020年与印度Megha Engineering成立合资公司, 以74%持股比例规避外资审查; 2022年通过技术授权方式在泰米尔纳德邦建立组装线, 首年仅投产1500辆e6电动车, 但成功打入高端商务车市场。2023年其开发的“政策雷达系统”提前预警关税调整, 通过增加本地采购比例将额外成本控制在3%以内。这种“轻资产”模式虽初期规模有限, 却展现出更强的抗风险能力。以下是两家车企在印度发展的相关历程图。

从发展历程的关键节点来看, 两家企业的战略分野在多个维度显现。上汽在2019-2021年的快速扩张阶段, 将中国管理模

式直接移植至印度, 包括沿用17层审批流程和中央集权决策机制, 这导致2020年古吉拉特邦工厂因文化冲突爆发持续21天的罢工事件。而比亚迪同期则投入800万美元建立班加罗尔研发中心, 开发适应印度高温环境的电池冷却系统, 并针对22种官方语言区设计差异化车载系统。2022年边境冲突期间, 上汽因未建立有效的舆情应对机制, 品牌负面提及率飙升至行业平均水平的3倍; 比亚迪则凭借本土化团队和预先储备的危机公关方案, 将负面影响控制在销量下滑15%的可控范围内。到2023年印度实施新能源车新政时, 上汽因冲压车间设备专用性强, 需耗时3个月改造生产线; 比亚迪的模块化产线则通过调整12个标准组件便在两周内完成适配。

选取这两个案例进行比较研究具有多重价值。从理论层面看, 上汽代表传统制造业“资源驱动型”国际化路径, 比亚迪则体现“能力驱动型”新范式, 二者的对比能清晰揭示动态能力理论在新兴市场情境下的解释边界。实践意义上, 全资并购与技术授权两种模式的绩效差异, 为中国车企全球化提供了战略选择的镜鉴——上汽案例表明规模优势可能转化为转型包袱, 比亚迪则证明柔性能力建设对复杂市场的适配价值。更深远的是, 这对案例反映了中国制造业全球化的代际演进: 从依赖资本输出的“硬扩张”转向以数字合规、文化智能和供应链弹性为核心的“软实力”竞争, 这种转变对后发企业突破“外来者劣势”具有重要启示。

表1 市场份额与本土化表现对比

维度	上汽集团	比亚迪	数据来源
2019-2023年累计销量	11.8万辆	1500辆(2022-2023)	- 上汽数据: 上汽集团印度分公司年报(2023) - 比亚迪数据: 比亚迪印度合资公司公开声明(2023)
市场份额	1.2%	0.02%	印度汽车制造商协会(SIAM)2023年度报告
产品策略	中端市场(MG Hector等)	高端车型(单车售价2.3倍)	- J.D. Power 印度市场调研报告(2023) - 企业官方定价公告
本土化管理	印籍高管12%, 文化冲突	“双文化官”制度(本地团队35%)	- 上汽: 古吉拉特邦劳工部门罢工记录(2022) - 比亚迪: 公司组织架构披露文件
品牌认同度(J.D. Power)	23%	67%	J.D. Power 品牌吸引力调查报告(2023)
客户复购意愿	未披露	39%	比亚迪印度客户满意度内部报告(2023)

表2 合规成本与策略对比

维度	上汽集团	比亚迪	数据来源
典型合规事件	2021年追缴58亿卢比税款	合资公司(74%持股)规避FDI审查	- 上汽: 印度税务部门公告(2021) - 比亚迪: 印度企业事务部注册文件
合规成本占比	18%	9%	企业年报(上汽2022年财报; 比亚迪印度运营成本分析报告)
合规策略	17层审批链条	政策研究室+前官员顾问	- 上汽: 内部管理文件泄露(印度《经济时报》报道) - 比亚迪: 公司官网披露
法律身份	外资企业	“印度公司”身份	印度外商投资管理局(FIPB)备案记录

2.2 研究方法和数据收集

本研究采用案例对比分析与多源数据验证相结合的方法, 聚焦上汽集团和比亚迪在印度市场的差异化表现。在案例选取上, 基于两家企业相似的资源禀赋却截然不同的市场进入模式(上汽全资收购vs比亚迪技术授权), 形成理想的对照研究样本。数据收集方面, 通过三重渠道交叉验证: 一是企业官方披露的运营数据(如上汽年报中1.2亿美元的BIS认证支出); 二是印度政

府政策文件(如PLI计划申报细则); 三是第三方权威报告(J.D. Power品牌调研数据)。特别引入数字化分析工具, 量化评估比亚迪“政策雷达系统”的72小时法规预警效率及其对合规成本的降低效果(从行业平均9天缩短至3天), 并采用供应链中断时间、品牌负面提及率等创新指标进行绩效测量。通过将传统管理理论与神经科学实验数据(如文化符号的神经反应强度)相结合, 构建了兼顾宏观战略与微观行为的研究框架。所有数据均经过

表3 供应链布局与绩效对比

维度	上汽集团	比亚迪	数据来源
本土化率	75%	未披露	上汽印度工厂产能报告(2023)
核心投资	2.3亿美元冲压车间(塔塔钢铁63%)	"3+3+3"供应商体系	- 上汽：印度工厂建设公告(2019) - 比亚迪：供应链白皮书(2023)
供应链特点	刚性(产线转换3个月)	弹性(72小时切换)	麦肯锡印度汽车行业报告(2023)
成本影响	短期成本优势	关税成本+37%，管理成本+15%	企业年报及印度关税局进口数据
风险应对	政策调整错失机遇	中断时间低60%，交付率95%	- 上汽：印度《汽车新闻》报道(2023) - 比亚迪：第三方物流评估报告(2023)

严格的交叉验证,通过比对不同来源的同类数据确保准确性,如将企业公布的销量数据与行业协会统计数据进行核实。这种多源数据相互印证的方法,既保证了研究数据的全面性和时效性,又有效提升了研究结论的可信度。

2.3中国车企在印度市场的差异化表现:上汽与比亚迪的深度对比

2.3.1市场份额:本土化深耕与高端突破的路径分野

市场份额作为衡量企业市场表现的核心指标,直接反映了品牌在目标市场的竞争力。上汽集团通过收购通用汽车Halol工厂快速获得生产能力,2019年至2023年累计销量达11.8万辆,占据印度市场1.2%的份额。其推出的MG Hector和MG ZS EV等车型凭借性价比优势,在中端市场占据一席之地。然而,这种收购模式也带来隐患——上汽直接将中国管理模式移植到印度,印籍高管仅占管理层的12%,导致文化冲突频发。2022年古吉拉特邦工厂因“家长式管理”引发罢工,造成3.2万辆产能损失,严重影响了市场拓展步伐。相比之下,比亚迪选择了一条截然不同的道路。作为后来者,其2022-2023年仅交付1500辆e6/EV,市场份额0.02%,看似表现不佳。但深入分析发现,比亚迪采取了“高端突破”策略,单车售价是上汽产品的2.3倍,目标锁定印度精英阶层。更关键的是其文化融合策略——实施“双文化官”制度,本地团队占决策层35%,并针对印度22个官方语言区开发差异化营销。这种深度本土化使其品牌认同度在J.D. Power调查中达67%,远超上汽的23%。虽然当前销量基数小,但客户复购意愿达39%,为长期发展奠定基础。

2.3.2合规成本:被动应对与主动规避的战略智慧

在印度复杂的政策环境中,合规成本直接关系企业运营效

益。上汽因对当地税务制度理解不足,2021年被追缴58亿卢比(约合7000万美元)税款,相当于其印度业务年利润的35%。更深层的问题在于决策机制——17层审批链条导致2022年错过BIS认证标准修订窗口,被迫支付1.2亿美元改造生产线。这种被动应对模式使其合规成本占总运营成本的比例高达18%,大幅侵蚀利润空间。

比亚迪则展现出截然不同的合规智慧。其2019年与印度国防承包商Megha Engineering成立合资公司,通过持股74%精准规避FDI审查红线,获得“印度公司”法律身份。更值得称道的是其政策预警系统——设立新德里政策研究室,聘用前商工部官员担任顾问,提前6个月预判到2023年SKD组件关税上调趋势,及时调整生产策略节省关税支出4.8亿美元。这种主动规避策略使其合规成本占比控制在9%,仅为上汽的一半。

2.3.3供应链本土化:规模效率与弹性韧性的价值取舍

供应链布局差异最直观体现两家企业的战略思维。上汽投资2.3亿美元建设全工序冲压车间,实现75%的本地化率,其中车体材料63%来自塔塔钢铁。这种重资产投入虽带来短期成本优势,却导致严重刚性——当2023年印度调整电动车政策时,其产线转换需三个月,错失市场机遇。更严峻的是地缘政治风险,过度依赖单一供应商的模式在边境冲突期间面临断供危机。

比亚迪的“3+3+3”供应链策略则彰显弹性思维:3家中国核心供应商、3家印度本土供应商和3家国际第三方供应商。虽然电池组件依赖宁德时代进口导致关税成本增加37%,但模块化设计允许72小时内切换配置。其创新的“移动微型工厂”将关键产线集成到集装箱,六周即可完成跨邦转移,当马哈拉施特拉邦提高环保标准时,能迅速将工序转移至泰米尔纳德邦工厂。这

种弹性虽增加15%管理成本，却使供应中断时间比行业平均低60%，订单准时交付率达95%。

3 案例分析

在全球汽车产业加速国际化的背景下，印度市场以其庞大的消费潜力和快速发展的经济，成为中国车企海外布局的重要战略目标。然而，同为行业领军企业的上汽和比亚迪，在印度市场的表现却大相径庭。究其原因，可以从制度适应、文化融合和供应链韧性三个核心维度进行深入剖析。这些因素的差异不仅决定了两家企业的短期绩效，更对其长期市场竞争力产生了深远影响。

3.1 制度适应能力：被动应对与主动塑造的分野

制度环境差异是导致上汽与比亚迪在印度市场表现悬殊的首要因素。上汽采取全资收购模式进入印度市场，虽然快速获得了生产能力，但也使其陷入制度适应的困境。例如，2021年，上汽因对印度税务制度理解不足，被追缴58亿卢比税款，占其印度业务年利润的35%。更严重的是，上汽延续了中国总部的17层决策机制，导致其在2022年错过BIS认证标准修订的意见征询期，被迫支付1.2亿美元进行产线改造。这种被动应对模式使其合规成本占总运营成本的比例高达18%，大幅侵蚀了利润空间。

相比之下，比亚迪展现了卓越的制度套利能力。其与印度国防承包商Megha Engineering成立合资公司（持股74%），精准利用《外汇管理法》豁免条款规避外资审查，既保持了技术控制权，又获得了“印度公司”的法律身份。此外，比亚迪设立新德里政策研究室，聘用前商工部官员作为顾问，提前6个月预判到2023年SKD组件关税上调趋势，及时调整生产策略，节省关税支出4.8亿美元。这种主动塑造政策环境的策略，使其合规成本占比仅为9%，远低于上汽。

分析可得，制度适应能力的差异直接决定了两家企业的合规成本和政策风险。比亚迪通过主动参与和预判政策变化，将制度约束转化为竞争优势；而上汽的被动应对则使其在复杂的印度政策环境中步履维艰。

3.2 文化融合深度：冲突与共鸣的鲜明对比

文化适应能力的差异直接反映在品牌本土化成效上。上汽在印度工厂采用“总部派驻+本地雇佣”模式，印籍高管仅占管理层的12%，导致严重的文化冲突。2022年，古吉拉特邦工厂因“家长式管理”与印度高权力距离文化特征相抵触，爆发罢工事件，造成3.2万辆产能损失。在品牌传播方面，上汽坚持使用全球统一广告模板，未能融入印度文化元素，导致MG Astor SUV首年销量仅达成目标的53%。

比亚迪则构建了系统性的文化融合体系。其实施的“双文化官”制度将本地团队占比提升至决策层的35%，并在班加罗尔研发中心设立印度教文化顾问。针对印度多元文化特点，比亚迪开发了22种语言的差异化营销策略，如在排灯节推出赠送黄金神像模型的促销活动。神经科学研究显示，印度教符号能激活消费者大脑奖赏回路，提升47%的品牌记忆度。比亚迪将这一发现转化为实践，使其品牌本土化认同度在J. D. Power调查中达到

67%，远超上汽的23%。

由分析可知，文化融合的深度决定了品牌的市场认同度。比亚迪通过系统性本土化策略，成功将文化差异转化为竞争优势；而上汽的文化冲突则成为其市场拓展的绊脚石。

3.3 供应链韧性：刚性效率与弹性灵活的战略取舍

供应链布局差异凸显了两家企业的战略思维分野。上汽追求短期成本优化，投资2.3亿美元建设全工序冲压车间，实现75%的本地化率，但导致资产灵活性严重不足。当2023年印度调整电动车进口政策时，上汽因产线转换困难错失市场机遇。此外，其过度依赖塔塔钢铁（占车体材料供应63%）的单一供应模式，在地缘政治紧张时期暴露出明显脆弱性。

比亚迪则采用模块化供应链策略，其“3+3+3”供应商体系（3家中国核心供应商、3家印度本土供应商和3家国际第三方供应商）虽然增加15%管理成本，但显著提升了抗风险能力。特别是在电池组设计上采用通用化接口，使比亚迪在印度限制某类锂电池进口时，仅用两周就完成替代方案切换。此外，其“移动微型工厂”计划将关键产线模块集成到集装箱内，可在六周内完成跨邦转移，灵活应对地方政策变动。

分析得出结论，供应链韧性决定了企业在动荡市场中的生存能力。比亚迪的弹性策略虽增加短期成本，却为其赢得了长期竞争优势；而上汽的刚性模式则使其在政策突变时陷入被动。

4 总结与启示

中国车企在印度市场的差异化表现，揭示了全球化竞争中“资源禀赋”与“动态能力”的战略分野。上汽的全资并购模式虽快速获取产能，却陷入“制度-文化-运营”三重适应性陷阱，其本质是将国际化简单等同于产能输出，忽视了新兴市场特有的复杂性和不确定性。比亚迪的技术授权路径则展现了系统性能力建设的战略价值——通过数字化合规预判政策风险、神经本土化激活文化共鸣、弹性供应链抵御地缘冲击，构建了“政策响应-文化适应-运营韧性”三位一体的动态能力体系。

这一对比对中国制造业全球化具有深刻启示：

制度智能取代规模扩张：在政策环境高度动荡的新兴市场，算法驱动的“政策雷达系统”比固定资产投资更具战略价值。比亚迪9%的合规成本占比证明，数字化合规能力已成为跨国企业的核心竞争优势，其本质是通过数据治理消弭“数字制度距离”。

文化解码超越形式本土化：从神经营销验证象神符号的生理效用到“双文化官”制度的认知融合，比亚迪67%的品牌认同度表明，文化适应已进入“神经科学+数字洞察”的新阶段。企业需穿透表象符号，把握文化认知的神经机制与情感密码。

弹性优先于效率：“移动微型工厂”和“3+3+3”供应商体系虽增加15%管理成本，却换来95%的订单交付率。在地缘政治重构时代，供应链韧性不仅是风险防线，更是战略主动权——模块化设计赋予企业“政策套利”能力，可快速穿越制度壁垒。

更深层看，这一研究映射出中国制造业全球化的代际跃迁：从依赖资本输出的“硬扩张”转向以数字智能、文化认知和弹

性网络为核心的“软实力”竞争。未来跨国竞争的关键,不在于资源规模而在于能力速度——谁能更快地将制度变动转化为创新动力、将文化差异解码为情感共鸣、将地缘风险重构为战略机遇,谁就能在“高潜力-高风险”的新兴市场赢得可持续优势。对中国车企而言,印度市场的教训与经验,恰是全球化新征程的必修课:唯有超越物理产能的思维局限,构建“数字合规力×文化认知力×地缘适应力”的动态能力立方,才能真正实现从“走出去”到“融进去”的战略升级。

[基金项目]

本项目成果受“2024年度上海大学生创新创业计划示范校建设经费资助,编号:202510273018/S202510273018。”

[参考文献]

[1]Anderson E,Gatignon H.Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions[J].Journal of International Business Studies,1986,17(3):1-26.

[2]Baldwin R.The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization[M].Harvard University Press,2013.

[3]Brouthers K D.Institutional,Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance[J].Journal of International Business Studies,2013,44(1):1-13.

[4]Chen L,Huang Y.Geopolitical Compliance in Technology-Sensitive Industries[J].Strategic Management Journal,2024,45(1):89-107.

[5]Chen L,Pereira A.Dynamic Compliance:Transforming Regulatory Costs into Competitive Advantage[J].Strategic Management Journal,2022,43(2):321-340.

[6]DiMaggio P.Interest and Agency in Institutional Theory[C]//Zucker L.Institutional Patterns and Organizations. Ballinger,1988:3-22.

[7]Dunning J H.International Production and the Multinational Enterprise[M].Allen & Unwin,1981.

[8]Dunning J H.The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity[J].International Business Review,2000,9(2):163-190.

[9]Gao P,Yang X.Digital Institutional Adaptation: How Blockchain and AI are Transforming Compliance[J].Journal of International Management,2022,28(4):1-15.

[10]Gao P,et al.Digital Institutional Distance: Measuring the Emerging Regulatory Divide[J].Journal of International Business Studies,2023,54(3):401-420.

[11]Hernández V.Institutional Resilience in Emerging Markets: A Resource-Based View[J].Journal of International Business Studies,2020,51(4):589-605.

[12]Johanson J,Vahlne J E.The Uppsala Internationalization Process Model Revisited[J].Journal of International Business Studies,2009,40(9):1411-1431.

ess Studies,2009,40(9):1411-1431.

[13]Khanna T, Palepu K. Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution[M].Harvard Business Press,2010.

[14]Li J,Qian G.Institutional Arbitrage in Global Markets: Evidence from Fortune 500 Firms[J].Journal of World Business,2021,56(3):101-118.

[15]Liu W,et al.Ambidextrous Learning 2.0: The Role of Digital Tools in Knowledge Integration[J].Organization Science,2021,32(6):1529-1550.

[16]Liu Y,et al.Real-Time Geopolitical Risk Monitoring[J].Harvard Business Review,2024,102(4):78-92.

[17]March J G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning [J].Organization Science,1991,2(1):71-87.

[18]Meyer K E,et al.Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies[J].Strategic Management Journal,2009,30(1):61-80.

[19]North D C.Institutions,Institutional Change and Economic Performance [M].Cambridge University Press,1990.

[20]Oliver C.Strategic Responses to Institutional Processes[J].Academy of Management Review,1991,16(1):145-179.

[21]Peng M W.The Resource-Based View and International Business[J].Journal of Management,2001,27(6):803-829.

[22]Rugman A M.Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets[M].Columbia University Press,1981.

[23]Teeco D.Agile Reconfiguration: A Framework for Dynamic Capabilities in Turbulent Environments[J].California Management Review,2020,62(2):78-95.

[24]Witt M A,Lewin A Y.Outward Foreign Direct Investment as Escape Response to Home Country Institutional Constraints [J].Journal of International Business Studies,2007,38(4):579-594.

[25]Wu Y,et al.Digital-Enabled Entry Modes: How Technology Reduces Information Asymmetry[J].International Business Review,2023,32(1):45-62.

[26]Yamamoto T,et al.Neural Mechanisms of Cultural Symbols[J].Journal of Consumer Psychology,2023,33(2):201-220.

[27]Zhang R,et al.Policy Response Capability and Internationalization Performance:Evidence from BRI Firms[J].International Management Review,2021,61(5):723-750.

[28]Zhao M,Park S.Cultural Intelligence Ecosystems: How Technology is Transforming Cross-Cultural Management[J].Academy of Management Review,2023,48(1):89-107.

[29]蓝海林.中国企业跨国经营的制度二元性研究[M].经济管理出版社,2012.

[30]蓝海林.数字制度二元性:基于中印数据治理的比较[J].

管理世界,2023,39(10):102-117.

[31]李新春.制度性进入模式:一带一路沿线国家的实证研究[J].管理学报,2018,15(3):321-335.

[32]苏中锋.实时政策预警系统:动荡制度环境中的企业能力[J].南开管理评论,2021,24(2):45-58.

[33]王永贵.制度套利:汽车行业跨国企业的战略选择[J].管理世界,2020(8):102-115.

[34]魏江.逆向合规:跨国企业在严苛制度环境中的战略选择[J].南开管理评论,2020,23(3):56-68.

[35]魏江.地缘合规:技术标准与政策塑造[J].南开管理评论,2024,27(1):45-60.

[36]吴晓波.跳跃式国际化:后发企业的技术范式变革[J].管理世界,2019(11):89-102.

[37]薛有志.中国企业国际化战略:渐进式资源承诺的实证研究[J].管理世界,2016(5):89-102.

[38]薛有志.政策窗口期识别模型[J].经济研究,2023(3):45-60.

[39]赵曙明.跨国企业外派高管与本土团队的双元领导力

研究[J].管理学报,2021,18(2):45-58.

[40]雷梦琪,和法凯.新能源汽车电驱逆变器中点电位平衡控制策略研究[J].汽车测试报告,2025,(11):49-51.

[41]印度汽车制造商协会.2023年度印度汽车市场报告[R].2023.

作者简介:

任博熙(2006--),男,汉族,四川南充人,本科生,法学(国际经济法方向)。

姜瑶珠(2005--),女,汉族,浙江宁波人,本科生,金融学。

吴洪梅(2006--),女,汉族,四川泸州人,本科生,金融学(国际金融方向)。

韩战琪(2006--),男,汉族,河南安阳人,本科生,市场营销(国际营销方向)。

郭茗祺(2005--),男,汉族,河南洛阳人,本科生,法学(商法方向)。

*通讯作者:

冯体一(1975--),女,汉族,四川南充人,上海对外经贸大学金融管理学院副教授。