

做好“全球本土化”，助力新能源汽车出海

■秦萍

在全球化大背景下，中国新能源汽车行业凭借电动化和智能网联技术的飞速发展，市场竞争力凸显，海外市场成绩斐然。今年前9个月，新能源汽车出口量达到152万辆，较2019年同期激增700%，且出口市场遍及欧洲、亚洲、美洲、非洲等多个地区。

然而，“成绩”背后也有隐忧。面对欧美及多个新兴经济体实施的贸易保护主义政策，中国新能源汽车出口量出现放缓迹象。在此形势下，新能源汽车行业亟待深化“全球本土化”战略，增强海外竞争力，助力中国新能源汽车企业跨入全球性企业的全新发展阶段。

“全球本土化”是中国新能源汽车企业应对贸易保护主义的有效手段

中国新能源汽车出口量自2021年起快速增加，但随之而来的是出口国针对性设置的贸易壁垒。欧盟为保护本土汽车产业，于2023年10月启动对中国电动汽车的反补贴和反倾销调查，并于今年10月最终决定对中国进口的电动汽车加征7.8%—35.3%的反补贴关税。此举显著削弱了中国电动汽车在欧盟市场的价格优势。除发达经济体，新兴市场国家也纷纷加大对新能源汽车的贸易保护力度，并相继出台限制性措施，提高对中国新能源汽车的进口关税。在贸易保护主义阴影下，中国新能源汽车出口增长势头受阻，今年前九个月对欧盟的电动汽车出口额同比下滑0.6%。

中国新能源车企迫切需要深化“全球本土化”战略，补齐出海短板，强化海外竞争实力。“全球本土化”理念起源于上世纪八十年代日本在产品制造与市场营销领域的先进实践，关键在于巧妙地将全球化产业网络与本土市场需求相融合。依托领先的电动化和智能网联技术，以及健全的制造业产业链，中国新能源汽车及其生产企业在全球市场已稳扎稳打。在此基础上，中国新能源车企需更加深入地提高自身产业链优势与目标出海市场的本土需求相衔接，设计和制造出满足当地消费者期望的新能源汽车产品，并逐步建立完善的本土化服务生态系统。目前，中国车企已在“全球本土化”实践中收获成果：上汽集团利用名爵等品牌资源，大力拓展发达国家市场；比亚迪通过全球范围的垂直整合，进军欧洲、东南亚、拉美、中东、非洲等多个海外市场；吉利运营多个跨国品牌，充分展现中国新能源汽车企业在全球竞争中的实力与魅力。

中国新能源车企在推进“全球本土化”过程中面临诸多挑战

长期以来，中国车企主要深耕国内市场，产品出海面临“水土不服”困境。作为汽车产业的后来者，中国车企通过合资合作与自主创新，深入学习并追赶外国同行，不断提升本土品牌在国内市场的占有率。尽管目前中国新能源汽车在国内市场占据主导地位，但中国市场的特性与海外市场差异显著，中国经验难以直接移植到海外，出海过程中一度遭遇“适应不良”问题。例如，中国车企引以为傲的智能网联技术在海外市场的实际应用体验并不理想，难以构建与外国车企的差异化竞争优势；不断进步的电动化技术在基础设施尚不完善的海外市场也难以充分发挥其效能。

不同地区汽车市场消费偏好迥异，车企难兼顾“规模效应”与“本土化调整”。汽车行业研发和生产需投入巨额成本，依赖“规模效应”以降低每辆车的单位成本是必然选择。但由于气候条件、道路状况、经济水平、消费习惯等方面的差异，不同地区对汽车产品的需求呈现个性化特征。例如，在欧盟内部，德国消费者倾向于选择中大型车辆，而意大利市场则更偏爱小型车。为满足新能源汽车的本土化需求，车企不得不为各地区的消费者量身定制产品。这种产品线的多样化无疑增加了实现“规模效应”的复杂性。在大多数地区新能源汽车渗透率较低的情况下，车企在经济效益上的考量上尤为谨慎。这种局面使中国车企在推进“全球本土化”战略时，不得不审慎考虑每一步，进而在全球化道路上显得有些犹豫和迟疑。

中国新能源车企在推进“全球本土化”过程中，配套体系建设尚不完善。消费者购车不仅是选择汽车产品，也是在拥抱一种品牌形象、社群文化和服务体验。尽管中国新能源汽车正迅速迈向国际市场，但企业的国际化能力建设相对薄弱，配套体系建设亦尚未成熟。从品牌塑造、营销渠道和售后服务，到本地化金融服务、供应链的海外协同，以及国际航空运输保障，这些实现“全球本土化”所必需的要素仍待完善。与此同时，欧美、日本和韩国的汽车企业在海外市场深耕多年，已建立起从设计、生产到

销售的完整配套体系。相比之下，中国新能源汽车品牌在市场认知度和适应性方面存在不足，导致难以迅速融入当地市场，由此在市场竞争中处于不利地位。

多管齐下全面推进“全球本土化”战略实施与深化

一是产品设计“全球本土化”。首先，要加强市场调研，深入挖掘不同目标市场中新能源汽车消费者的特定偏好。其次，为充分利用设计生产的“规模效应”，车企可借鉴特斯拉的模式，基于本土市场，寻找本土与海外市场的共通点，力求以精简的产品系列满足广泛地区的消费者需求。在欧美地区，专注于中高端车型的新能源车企应加大出海力度，利用在电池技术和智能网联技术方面的领先优势，打造与当地车企的差异化竞争力；在东南亚、拉美、中东等地区，生产主流车型的新能源车企应积极拓展市场，依托性价比优势，促进当地新能源汽车市场的渗透；在非洲等地区，专注于微型和低价电动车的车企应加大出口，结合光伏储能等创新技术，解决当地电力基础设施的不足。最终，车企还需根据各地特色，对出口产品进行细致的本土化改造。

二是供应链体系“全球本土化”。首先，带动国内产业链企业携手出海，在目标市场内构建完善的产业链体系，通过本土化策略降低汽车零部件的关税和运输成本；其次，与当地整车制造商、供应链企业及经销商建立稳固的合作关系，借助本土企业加强市场渗透力，构建良好的当地合

作伙伴生态系统，以更快速、更有效地融入目标市场；最后，协同电力基础设施企业和充电设施企业共同出海，以缓解一些地区在充电基础设施建设方面的不足。此外，通过配套销售策略，可进一步提升中国新能源汽车在海外市场的吸引力，实现市场深度渗透和品牌影响力提升。

三是品牌建设“全球本土化”。首先，依托中国新能源汽车在研发、技术和服务方面的实力，增强中国品牌的知名度、美誉度、信誉度；其次，构建本土化营销体系，将品牌与当地文化相融合，实现全球化视野与本土化情感的交融，让中国新能源汽车的品牌和服务更契合各国消费者需求；最后，加强中国新能源车企之间的协同合作，塑造中国品牌在国际市场上的整体正面形象，推动中国新能源汽车品牌在全球范围内的认可度。

四是经营能力“全球本土化”。首先，建设本地化、兼具国际化视野和本土化洞察力的经营团队，迅速捕捉并应对当地市场的机遇和挑战。同时，重视员工培训与制度建设，推动中外企业文化的有机融合；其次，建立本地化销售与服务网络，通过自建海外营销、售后服务网点和维修备件中心，将服务与品牌影响力扩展至海外，助力企业不断向价值链的高端攀升；最后，树立“全球本土化”风险意识，提升车企的战略思维、运营能力以及和政府与民众的沟通技巧，并有效管理和控制出海过程中可能遇到的本地财务、法律、知识产权和舆论等风险，确保企业在全球化征程中的稳健发展。

（作者系中国人民大学应用经济学院教授）

分布式光伏猛增，电网企业重在提升服务管理效能

■邵冲 俞慧 刘志文 李岩

在技术、政策、市场三重因素推动下，分布式光伏成为近年新能源快速增长的新引擎。今年上半年，国内光伏新增并网装机10248万千瓦，其中分布式光伏占比52%，同比增长29%；在总计5288万千瓦的新增分布式光伏装机中，户用和工商业装机分别为1585万千瓦、3703万千瓦，足见分布式光伏发展之迅猛。

面对分布式光伏高速增长，国家能源局近期起草了《分布式光伏发电开发建设管理办法（征求意见稿）》，旨在进一步规范化管理，解决当前分布式光伏发展的难点痛点。电网企业作为分布式光伏并网、运行、交易的直接服务主体，新形势下有义务、有责任服务好分布式光伏高质量发展。

■电网企业服务分布式光伏面临挑战

分布式光伏并网服务压力逐步显现。近年来，伴随分布式光伏并网规模快速增长，部分地区分布式光伏超出电网企业基层并网服务能力，加之并网办理过程中因资料不完整、不规范而反复沟通产生的损耗时间，导致分布式光伏项目并网时限超期现象时有发生，一定程度上影响建设进度。

局部地区分布式光伏承载力不足。部分地区配电网充裕度不足，分布式光伏承载力有限，无法满足大量分布式光伏项目接入。此外，由于分布式光伏项目建设周期较短，施工周期仅2—3个月左右，电网企业预算资金、基层施工力量准备不够充足，造成分布式光伏项目并网进度迟滞。

分布式光伏调控能力有待提升。以中低压配网为主的分布式光伏普遍存在监视数据缺失、运行数

据延迟、安全防护薄弱等问题，信息采集数据有限且不能实时采集，数据可获取性和可利用率不高，致使网供负荷失真，给系统调度和业务应用带来安全隐患。

分布式光伏项目结算管理不够灵活。目前以每个发电户为主体开具上网电费发票与电网企业结算，随着分布式光伏发电项目爆发式增长，收取发票和核对发票给基层人员带来巨大工作量，客户服务质量不高。相当规模居民客户按月为周期结算意愿不足，上网电量电费未按月开具发票与电网公司结算，与国家相关办法要求不适应。

■多举措增强电网服务管理效能

电网企业应从并网服务、配网提升、强化运行、数字升级等角度合力推动分布式光伏电网服务管理效能提升。

系统提升并网服务管理水平。电网企业应加强统筹并网服务管理业务分工，进一步明确责任部门、职责分工、管理界面、业务环节及管控时限，推广分布式光伏通用技术导则，合理补充基层服务人员，优化协议、合同审批办理流程，通过数字化手段实现业务环节可视化及在线监控、督办，实现分布式光伏业务全流程透明化管理。

着力提升配电网消纳承载力。结合分布式光伏发展规划和预期，适度提前规划和建设配电网，滚动逐年开展分布式光伏接入电网承载力评估。及时落实分布式光伏配套项目资金和施工力量，保障分布式光伏配套项目及时落地实施。

推进运营监控平台建设。丰富及完善分布式光伏信息管理系统，建立省级统一的分布式光伏监控平台，已有的分布式光伏项目逐步改造增加监



控功能，逐步实现分布式光伏“可观、可测、可控、可调”，为调度和业务应用提供数据支撑。

加强结算管理数字化支撑。优化分布式光伏结算系统功能，推动线上电费结算，利用数字化手段实现用户线上查询项目电量、补贴、结算等信息全覆盖，推动分布式光伏一站式管理。优化营销系统与计财域系统数据需求，打通营销系统与计财域、资产域接口，实现系统间数据交互。

■多重政策保障助力高质量发展

电网企业服务分布式光伏高质量发展离不开政策保障，建议从以下三方面加以推动：

一是加强分布式光伏发展统筹协调。分布式光伏规划建设应因地制宜，有序开发。建议地方政府进一步加强资源统筹，组织光伏企业、电网企业协调开展关键问题研究和对应解决方案，加强网源协

调规划，定期组织对地区电网开展分布式光伏承载力评估，在保障系统运行安全前提下合理确定发展规模。

二是尽快推动新版管理办法落地。建议国家能源主管部门尽快明确并出台分布式光伏发电开发建设管理办法，合并、修编和作废部分当前已不适应的制度规定，明确部分文件前后衔接中模糊要求，减少因理解差异导致政策执行偏差。

三是提升分布式光伏项目结算灵活性。建议政府建立客户与电网企业自主选择结算周期的有关制度，允许客户按协商周期结算电费。通过在并网服务签订购售电合同中明确电费结算方式、周期等内容，避免结算管理政策执行风险，做到电费结算有据可依。

（邵冲、刘志文、李岩供职于南方电网能源发展研究院有限责任公司，俞慧供职于南方电网综合能源股份有限公司）

GREEN
绿色生活，低碳出行

