

DOI: 10.53104/dygljt.2026.02.03.002

比亚迪企业社会责任的绿色实践与优化路径

邱宁¹, 郭佳怡¹, 董晓峰¹, 袁子涵¹

1. 山东工商学院, 山东 烟台 264005

摘要: 绿色发展对企业经营目标、资源配置方式和责任边界提出了新的要求。企业社会责任也不再局限于公益捐赠、员工福利等传统内容, 而是逐渐进入技术研发、生产制造、供应链管理、产品安全、消费者权益、员工发展和社会价值创造等经营环节。新能源汽车企业兼具制造业、科技产业和绿色产业特征, 其社会责任实践与绿色转型之间具有较强联系。比亚迪以新能源汽车、动力电池、储能等业务为基础, 在技术创新、节能降碳、绿色生产、供应链协同、消费者权益、员工发展和公益投入等方面形成了较为系统的责任实践。本文从绿色发展视角出发, 对比亚迪企业社会责任实践进行分析。研究发现, 比亚迪已经将部分社会责任要求由企业经营外围活动转入核心业务之中, 技术创新和新能源汽车规模化应用成为其履行环境责任的重要方式, 社会责任同时对企业品牌、技术能力、产业链协同和长期竞争力产生影响。但在快速扩张过程中, 企业仍需要处理供应链利益平衡、全生命周期环境责任、海外责任管理、信息披露质量以及经营增长与责任投入协调等问题。对此, 应进一步完善社会责任治理体系, 强化产品全生命周期管理, 提高供应链责任管理能力, 改善用户和员工责任机制, 建立更具有可比较性的责任评价与披露体系, 使绿色发展真正转化为企业长期经营能力。

关键字: 绿色发展; 比亚迪; 企业社会责任; 新能源汽车; 绿色管理

Green Practices and Optimization Paths of BYD's Corporate Social Responsibility

QIU Ning¹, GUO Jia-yi¹, DONG Xiao-feng¹, YUAN Zi-han¹

1. Shandong Technology and Business University, Yantai 264005, P. R. China

Correspondence to: YUAN Zi-han

Abstract: Green development has placed new demands on corporate objectives, resource allocation, and the scope of corporate responsibility. Corporate social responsibility is no longer limited to traditional areas such as charitable donations and employee welfare, but has gradually extended into technological research and development, production and manufacturing, supply chain management, product safety, consumer rights, employee development, and social value creation. New energy vehicle enterprises combine the characteristics of manufacturing, technology, and green industries, making their corporate social responsibility practices closely related to green transformation. Based on its businesses in new energy vehicles, power batteries, and energy storage, BYD has developed relatively systematic practices in technological innovation, energy conservation and carbon reduction, green production, supply chain collaboration, consumer protection, employee development, and public welfare investment. From the perspective of green development, this paper examines BYD's corporate social responsibility practices. The analysis finds that BYD has gradually integrated some

引用格式: 邱宁, 郭佳怡, 董晓峰, 袁子涵. 比亚迪企业社会责任的绿色实践与优化路径[J]. 东亚管理论坛, 2026, 2(3): 9-19.

social responsibility requirements into its core business operations rather than treating them as peripheral activities. Technological innovation and the large-scale adoption of new energy vehicles have become important means through which the company fulfills its environmental responsibilities, while corporate social responsibility also contributes to its brand value, technological capability, supply chain coordination, and long-term competitiveness. However, during its rapid expansion, BYD still needs to address issues related to the balance of interests within the supply chain, environmental responsibility throughout the product life cycle, overseas responsibility management, the quality of information disclosure, and the coordination between business growth and responsibility investment. To address these issues, BYD should further improve its corporate social responsibility governance system, strengthen product life-cycle management, enhance supply chain responsibility management, improve mechanisms for protecting consumers and employees, and establish a more comparable responsibility evaluation and disclosure system, so that green development can be further transformed into a source of long-term corporate capability.

Key words: green development; BYD; corporate social responsibility; new energy vehicles; green management

引言

绿色发展正在改变企业对经营绩效的理解。过去评价企业发展状况时,营业收入、利润、市场份额和资产规模往往占据核心位置。资源环境约束增强后,只依靠规模扩张获得经营优势的方式面临越来越明显的限制。企业在创造经济价值的同时,还需要考虑能源利用、污染排放、产品安全、劳动权益、供应链稳定以及对社区和社会产生的影响。企业社会责任由此不再只是企业取得经营成果之后进行的利益回馈,而开始成为企业经营管理的一部分。

可持续经营要求企业将环境目标和社会目标逐步纳入战略、组织、流程和企业文化之中^[1]。如果责任活动与主营业务长期分离,企业很容易形成经营部门追求增长、社会责任部门负责弥补外部影响的局面。这种责任模式能够产生一定社会价值,却难以改变企业本身的资源消耗方式和价值创造方式。从绿色发展角度看,更重要的问题是企业能否在产品、技术、生产和产业链内部改变原有经营逻辑,使经济价值、环境价值和社会价值具有较强的一致性。绿色生态发展理念也会影响企业财务管理和资源投入方式,企业不能只从当期成本判断绿色投入,而需要考虑环境责任形成的长期竞争价值^[2]。

汽车产业对此具有较强代表性。汽车制造涉及钢铁、有色金属、化工、电子、电池、物流

等多个产业,产业链长、能源消耗量较大,产品使用阶段还会持续产生能源需求。新能源汽车降低了车辆使用阶段对传统燃料的依赖,但并不意味着其天然不存在环境问题。电力来源、动力电池生产、原材料开采、生产制造和废旧电池处置仍可能产生资源和环境影响。因此,评价新能源汽车企业社会责任,不能简单使用“生产新能源汽车即履行绿色责任”的判断方式,而需要观察企业是否将绿色要求落实到技术、生产、供应链、用户服务和产品回收等更完整的价值链中。

比亚迪的业务由动力电池逐步扩展至新能源汽车、电子、储能和相关绿色产业,在新能源汽车市场快速扩大的过程中,其企业规模、产业链影响力和社会关注度同步提高。规模扩大意味着企业具有更强的资源配置能力,也意味着企业决策对供应商、消费者、员工和环境产生的影响更加广泛。研究比亚迪企业社会责任实践的重点,不只是列举企业开展了哪些公益活动,而是分析绿色发展目标如何进入其经营活动,现有责任实践形成了哪些管理价值,又存在哪些需要继续改进的地方。

1 绿色发展与企业社会责任的内在联系

绿色发展强调资源节约、环境保护和长期

可持续性,但对企业而言,这一理念只有进入经营过程才能形成实际意义。企业并不是单纯的环境治理主体,其基本活动仍然是产品开发、生产经营和市场竞争。因此,绿色责任能否长期存在,取决于环境目标能否与企业自身经营能力形成结合。如果环保投入长期被视为与主营业务无关的额外成本,一旦企业面临经营压力,这类投入很容易被削减。相反,当节能技术能够降低单位生产成本,绿色产品能够形成市场需求,责任管理能够降低供应链和品牌风险时,社会责任就会逐步成为企业经营体系中的稳定组成部分。

企业社会责任的范围也需要据此重新理解。消费者购买新能源汽车,关注的不仅是车辆能否减少燃油使用,也会关心电池安全、售后维修、数据安全、产品质量和使用成本;员工关心薪酬福利,也关心劳动安全、职业发展和工作稳定;供应商既需要订单,也需要合理的付款周期、公平采购环境和稳定合作预期;社会公众不仅观察企业捐赠多少资金,还会关注企业生产活动本身是否造成新的环境负担。这说明,同一家企业需要面对不同利益相关者提出的责任要求。

绿色发展视角能够把这些较为分散的责任要求连接起来。环境责任不是单独的污染治理问题,而会影响技术选择、采购标准和投资决策;消费者责任也不仅是处理投诉,因为产品安全和耐久性本身会影响资源利用效率;供应商责任与绿色发展同样存在联系,如果整车企业将过多成本压力转移至供应商,即使自身环境绩效较好,也可能造成供应商减少环保和技术投入。绿色企业社会责任应当关注整条价值链产生的真实影响,而不是只评价企业自身边界内部的数据。

在这一逻辑下,新能源汽车企业社会责任可以划分为几个相互联系的层面。环境层面关注能源、排放、材料和产品生命周期;市场层面关注产品质量、技术安全、消费者权益和售后服务;产业层面关注供应商合作、技术扩散与行业发展;组织层面涉及员工权益、人才培养和治理机制;社会层面则包括公益慈善、教育支持、就业创造和社区关系。企业需要做的并不是平均分配资源,而是根据自身经营活动产

生的影响确定责任重点。对比亚迪而言,绿色技术、生产制造、动力电池、供应链和消费者安全显然比单纯扩大公益活动更接近企业社会责任的核心。

2 比亚迪企业社会责任实践的战略基础

比亚迪社会责任实践具有比较明显的主营业务特征。企业并没有把绿色发展完全放在经营体系之外,而是尝试将新能源汽车、动力电池、储能和光伏等业务与低碳发展目标结合起来。根据比亚迪发布的 2025 年可持续发展报告,公司形成以绿色低碳、创新变革、平等机会、协同合作、诚信守正和价值共享为支柱的可持续发展理念,并提出 2045 年实现全价值链碳中和的目标^[3]。这种目标设置说明,企业责任管理的边界已经由单个工厂的节能环保逐步扩大到产品、供应链和价值链。

经营规模为责任实践提供了资源基础。比亚迪 2025 年年度报告显示,公司当年新能源汽车销量约 460 万辆,海外销量超过 100 万辆,营业收入约 8040 亿元,研发投入约 634 亿元^[4]。企业规模越大,其环境和社会影响也越明显。数百万辆汽车的生产销售意味着大量钢材、铝材、电池材料、电子元件和物流服务需求,任何生产方式或采购规则的变化都可能通过供应链向外传导。与此同时,大规模经营形成的技术投入能力也使企业具备推进节能技术和绿色产品普及的条件。

从管理角度看,比亚迪社会责任实践最值得关注的特点,是企业已经在尝试把责任议题放入经营决策体系。环境责任与新能源汽车技术研发联系,消费者责任与汽车安全、充电效率和售后体系联系,产业责任与供应链管理和技术生态联系,员工责任又与研发人才和制造人才培养联系。企业承担社会责任的方式因而不只是资金支出,还表现为研发资源、生产设备、管理制度和组织能力的重新配置。

这种模式也意味着企业社会责任和经营战略之间存在较强依赖。技术领先时,绿色责任可以与产品竞争优势相互促进;市场快速扩张

时,大规模绿色产品销售能够扩大环境效益。但当行业出现价格竞争、海外贸易壁垒或供应链成本压力时,责任目标也可能与短期经营目标发生冲突。因此,比亚迪社会责任实践不能只评价已经取得的结果,还应关注其责任管理是否具有持续性,能否经受行业竞争和企业扩张带来的压力。

3 绿色技术创新与环境责任实践

3.1 以技术创新改变绿色价值创造方式

新能源汽车企业履行环境责任最直接的方式,并不是在生产完成后进行污染补偿,而是从技术和产品设计阶段减少能源消耗和资源浪费。比亚迪长期将动力电池、电驱动系统、混合动力和整车平台作为研发重点,其环境责任与技术创新之间形成了比较紧密的联系。相关研究将比亚迪绿色创新过程划分为不同阶段,指出其创新方式由早期技术积累逐渐转向自主创新和开放创新,绿色创新与企业成长和财务绩效之间形成动态联系^[5]。

这种变化具有重要的管理意义。如果绿色责任只依赖购买环保设备或增加末端治理投入,企业能够改善部分环境指标,却很难改变产品本身的资源和能源属性。新能源汽车技术创新则具有更强的前端特征。电池能量密度、车辆能耗、电控效率、热管理和充电效率每提高一个水平,都可能在大量车辆长期使用中形成累积效应。研发投入因此不仅是企业取得专利和推出新车型的竞争行为,也具有一定环境责任属性。

比亚迪 2025 年研发投入达到 634 亿元。高额研发支出本身并不能直接证明企业履行了社会责任,真正重要的是研发资源的用途和技术成果能否降低产品环境影响。企业如果只追求更高性能和更高售价,技术创新与绿色发展并不必然一致。比亚迪需要将车辆能耗、电池寿命、材料使用效率、充电效率、维修便利性等指标纳入创新评价,使技术进步同时改善用户体验和环境绩效。

政策变化也是企业绿色创新的重要外部条件。对比亚迪动力电池技术演进的研究发现,企业并非被动接受政策要求,而是会根据自身

技术能力调整创新轨道,在不同阶段采取不同技术响应策略^[6]。这一特点说明,企业社会责任不能完全依靠外部监管推动。监管能够设定排放和安全底线,但企业是否愿意提前布局下一代技术,更多取决于管理层是否把绿色技术视为长期能力。

3.2 由单项技术创新转向绿色创新生态

绿色技术产生的影响往往超出单个产品。新能源汽车涉及电池、芯片、材料、充电设施和能源系统,仅依靠整车企业内部研发难以解决全部绿色问题。比亚迪通过动力电池、整车、储能和相关产业布局,使不同技术之间具有一定协同基础。张兰等通过比亚迪案例指出,绿色创新政策能够在技术、产品、商业模式和产业链等层面推动企业创新生态系统形成^[7]。

这种创新生态对社会责任实践具有两层作用。其一,企业可以通过技术协同降低绿色产品的使用门槛。新能源汽车如果价格过高、充电不便,即使具有较好的低碳属性,也难以形成广泛社会影响。技术降本、产品规模化和基础设施改善能够扩大绿色出行覆盖范围。其二,链主企业能够通过技术标准和采购需求影响供应商。整车厂对零部件能耗、材料和碳足迹提出要求后,供应商也需要调整技术路线。

但链主企业的技术优势并不意味着整个产业链能够自动实现绿色转型。部分中小供应商可能缺少资金和技术,如果整车企业只提高标准而不提供过渡支持,绿色要求就可能演变为新的经营压力。更成熟的责任模式应当包含联合研发、技术培训、数据共享和长期采购安排,让绿色创新从企业内部能力转化为产业链共同能力。

3.3 推进生产运营低碳化

新能源汽车解决的是交通工具能源转换问题,但新能源汽车生产本身仍然需要大量能源。整车制造包括冲压、焊装、涂装、总装等环节,动力电池生产也具有较高能源需求。因此,判断企业是否真正落实绿色发展,需要同时观察“生产什么”和“怎样生产”。

比亚迪在可持续发展报告中将制造端节能、清洁电力使用和零碳园区建设作为环境管理内容。2025 年公司披露通过绿电和绿证使用

清洁电力 72.9 亿千瓦时，并有三个园区入选首批国家级零碳园区^[3]。这类措施使企业责任由产品端减排逐步向运营端延伸。新能源汽车的环境优势如果建立在高碳生产方式之上，其实绿色价值会被削弱。制造环节能源结构改善，可以减少这种矛盾。

不过，绿电使用量增加只是生产绿色化的一部分。更值得持续观察的是单位产品能源消耗、单位产值排放、水资源利用效率、废弃物资源化率等指标。企业销量快速增长时，总能源消耗可能仍然提高，仅公布节能项目或绿色电力总量容易出现规模因素干扰。因此，比亚迪未来的环境责任披露需要更多使用强度指标，并同时公开多年变化，使外部利益相关者能够判断绿色效率改善速度是否快于企业规模扩张速度。

3.4 从使用阶段减排转向产品全生命周期责任

新能源汽车的环境优势通常集中体现在使用阶段，但完整评价还需要考虑动力电池材料、生产、使用和退役。特别是在新能源汽车保有量不断提高后，早期动力电池开始进入退役期，废旧电池回收会逐渐成为企业环境责任的重要内容。

动力电池具有剩余价值，可以梯次利用，也可以通过拆解回收锂、镍、钴等材料。若回收体系不完善，废旧电池可能带来环境风险和资源浪费。比亚迪具有电池制造和整车生产的产业链基础，在回收环节具备形成闭环管理的条件。企业可以利用车辆销售和售后网络建立电池追踪机制，将生产编码、车辆使用、维修更换和退役回收连接起来，提高废旧电池流向的可追溯性。

从企业责任角度看，产品售出不应成为环境责任终点。真正符合绿色发展要求的汽车企业需要逐渐由“制造商”转向“产品生命周期管理者”。产品设计阶段考虑可维修性和可拆解性，生产阶段减少材料损耗，使用阶段降低能源消耗，退役阶段提高材料回收率，才能形成较完整的绿色责任链条。

4 供应链责任与产业协同实践

4.1 将绿色责任延伸至供应商

汽车产业具有典型的链式结构。一辆新能源汽车包含大量零部件，整车企业自身环境管理良好，并不能代表最终产品整个供应链都具备相同环境表现。原材料企业、零部件制造商和物流企业的能源消耗与排放同样构成汽车产品环境影响的一部分。因此，绿色供应链应当成为比亚迪企业社会责任的重要组成。

相关研究表明，绿色供应链管理能够通过绿色技术创新等途径改善企业可持续发展绩效^[8]。对比亚迪而言，供应链绿色管理不能只停留在要求供应商取得环境管理认证，而需要逐步形成覆盖准入、采购、评价和退出的管理机制。供应商进入体系时，可对环境合规、资源利用、劳动权益和商业道德进行基础审核；合作过程中持续观察能源、排放和产品质量；对于高环境风险供应商，应设置整改机制，而不是仅在出现重大问题后终止合作。

比亚迪拥有较强的产业链影响力，这种影响力本身就是企业责任的一部分。采购量较大的整车企业调整原材料标准，会直接改变供应商投资方向。企业可以通过优先采购低碳材料、增加再生材料使用、推动绿色包装和降低物流空载率，把自身绿色目标传导至供应链。相较单纯要求供应商提交环境文件，这种采购行为更容易产生实际改变。

4.2 处理效率管理与供应商利益之间的关系

供应链责任不仅涉及环境，还涉及商业关系公平。汽车行业竞争激烈时，整车企业往往通过延长账期、压缩采购价格和提高库存周转效率改善自身现金流。短期看，这能够提高核心企业资金使用效率，但压力可能向上游供应商转移。附件中有关比亚迪、吉利及其供应商关系的案例研究指出，较强的 OPM 营运资本策略可能提高上游供应商经营和财务风险，并影响供应链稳定性^[9]。

这类问题是评价大型企业社会责任时不能忽视的部分。社会责任并不意味着企业需要放弃议价能力，也不意味着所有供应商都应获得相同利润空间，但核心企业不能只把“降低自身成本”作为供应链管理目标。若采购降价超过供应商通过技术和效率能够消化的范围，供应商可能通过减少研发、降低环保投入或压缩

员工成本维持经营，最终把风险重新传回整车企业。

比亚迪需要建立更有层次的供应商管理方式。对于具有核心技术、较高研发投入和较大转型压力的供应商，可以通过长期订单、联合研发和成本共担提高合作稳定性；对于标准化程度较高的零部件，则可以保持市场化竞争。付款周期、价格协商和质量责任也需要设置明确规则，避免链主地位转化为单向风险转移。

4.3 以协同减排替代简单责任转嫁

供应链减碳具有明显的协同性。整车企业提出碳排放要求后，如果供应商只能自行承担设备更新和清洁能源成本，执行效果会受到资金能力限制。比亚迪可以利用自身技术、数据和产业链地位，帮助供应商识别主要排放来源，并针对高排放材料和工艺开展联合改进。

例如，对钢材、铝材和电池材料等高碳环节，可逐渐建立产品碳足迹信息要求；对零部件企业，可推动能源管理和绿色电力使用；物流环节可以提高新能源物流车辆比例，优化运输路线和包装周转。部分措施能够降低供应商成本，因此具有较强推广基础；部分措施短期投入较高，则需要通过采购价格、合作期限或技术支持进行激励。

比亚迪未来实现全价值链碳中和，很大程度上取决于这种供应链协同能力。企业自身工厂实现低碳并不等于价值链已经低碳。供应商数量越多、全球采购范围越广，责任管理难度越高。核心企业需要从管理自己的排放逐步走向管理产品形成过程中的排放。

5 消费者、员工与社会责任实践

5.1 产品安全是消费者责任的基础

消费者责任在汽车企业社会责任体系中具有特殊地位。汽车属于高价值、长期使用且涉及人身安全的产品，产品可靠性、动力电池安全、智能驾驶功能和售后维修直接影响消费者权益。企业即使具有明显的绿色技术优势，只要产品安全和售后保障不足，其社会责任评价仍然会受到影响。

新能源汽车增加了动力电池、电控和智能

化系统，车辆维修方式与传统燃油汽车存在明显区别。已有研究指出，新能源汽车后市场在“三电”维修标准、智能诊断和专业技能人才方面仍需进一步完善^[10]。对比亚迪来说，销量快速扩大后，责任重点也需要由“把车卖出去”逐步扩展到“保证车辆整个使用周期的安全和服务”。

比亚迪持续投入刀片电池、整车安全和智能技术研发，这些技术能够改善产品竞争力，也承担消费者责任。但企业不能只用技术参数代替消费者沟通。新能源汽车的新技术更新速度较快，普通消费者未必能够准确理解辅助驾驶、快充、电池健康等功能的适用条件。企业需要以清楚、容易理解的方式说明技术边界，避免消费者把辅助功能理解为完全自动化能力。

售后体系也应当与销售规模同步。车辆保有量越大，维修网点、配件供应、技术人员和投诉处理需求越高。若企业市场扩张速度明显快于服务能力增长，就容易形成消费者体验落差。企业社会责任评价应当关注故障能否及时解决、配件是否可获得、维修价格是否透明以及重大质量问题是否主动处理，而不只是关注销量和新技术发布数量。

5.2 员工责任需要与企业高速增长相适应

新能源汽车行业具有研发密集和制造密集并存的特点。研发人员决定企业技术能力，大量生产人员又直接影响产品质量和交付效率。企业快速扩张时，招聘规模扩大、生产节奏加快，员工管理压力也会增加。

比亚迪 2025 年可持续发展报告披露，公司员工保险覆盖率达到 100%，并持续开展人才培养和员工发展工作^[3]。这些措施构成员工责任的重要内容，但员工责任不能仅由福利项目数量评价。更重要的是工作安全、职业发展、技能培训、合理劳动安排以及员工表达渠道能否长期运行。

新能源汽车制造技术变化较快，传统机械制造岗位逐渐增加电子、电气、软件和自动化内容。企业需要持续开展技能培训，使员工能够适应生产设备和产品技术变化。职业培训既可以提高生产效率，也能够降低技术变化对员工就业稳定产生的冲击。在这一点上，员工培

养与绿色转型并不是两个独立议题。绿色产业升级需要新的技能结构，企业如果只更新设备而不更新人才能力，技术转型就难以长期保持。

5.3 公益投入由一次性捐赠向长期项目转变

公益慈善仍然是企业社会责任的重要组成部分，但其价值取决于项目是否具有长期性和企业特色。2025年，比亚迪披露年度捐赠支出1.57亿元，并推进30亿元教育慈善基金项目，与多所高校开展奖学金及新能源汽车技术科普合作^[3]。教育项目与新能源汽车产业人才需求存在一定联系，使公益活动与企业技术资源形成连接。

这种模式比单纯的一次性捐赠更具有持续价值。高校学生获得奖学金和技术学习机会，企业能够推动新能源技术知识普及，行业也可能获得更多相关人才。当然，企业公益不应完全变成人才招聘或品牌营销工具。如果项目只服务于企业短期用人需求，公益性质就会被削弱。更合理的做法是保持项目开放性，将教育支持、技术科普与行业人才培养结合，使社会价值独立于直接商业回报存在。

6 企业社会责任实践形成的管理价值

企业履行社会责任需要投入资金和管理资源，但这些投入并不只是成本。对于新能源汽车企业而言，责任实践能够反过来作用于企业竞争能力。已有比亚迪绩效评价研究将社会责任维度纳入传统绩效评价体系，说明企业绩效不能完全由财务结果解释^[11]。绿色经济背景下，环境保护和社会责任也开始成为企业长期绩效的重要组成部分^[12]。

较明显的价值来自技术与品牌之间的相互促进。比亚迪大量研发投入形成新能源技术后，技术能够改善产品性能，产品规模扩大又为后续研发提供市场和资金基础。绿色技术同时赋予品牌一定社会价值，使消费者在购买车辆时不仅评价价格和配置，也可能将节能、低碳和技术创新纳入品牌认知。社会责任由此进入品牌价值形成过程。

责任管理还能降低经营风险。汽车企业发

生重大质量、安全、供应商劳动权益或环境污染事件后，损失往往不只来自罚款，还包括召回成本、消费者信任下降和合作关系受损。建立产品安全、环境管理和供应链责任制度，相当于在经营过程中提前识别部分非财务风险。表面看增加了审核和管理成本，长期看可能减少重大责任事件造成的损失。

比亚迪国际化程度提高后，社会责任还关系到海外市场进入能力。新能源汽车企业国际化已经由简单产品出口逐渐转向本地生产、销售网络和产业生态建设^[13]。海外市场的环境标准、劳动制度、消费者保护和数据治理要求存在差异，企业能否建立成熟的责任管理体系，将影响本地合作和品牌接受度。已有研究在分析比亚迪国际竞争力时也指出，品牌建设、售后服务以及资源保障仍是企业国际化中需要持续改善的问题^[14]。

社会责任还能增强企业与利益相关者之间的稳定关系。消费者获得安全产品和可靠服务后，更容易形成品牌信任；员工获得职业发展机会后，企业能够减少核心人才流失；供应商获得稳定合作预期后，更愿意投入技术研发；社区获得就业和公益支持后，企业生产基地更容易建立长期关系。社会责任的价值并不表现为某一个季度利润增加多少，而体现在企业经营环境的稳定性。

这也说明，企业不能把社会责任项目单独计算为“投入多少、直接收益多少”。部分责任投入的收益具有长期性和间接性。例如安全技术可能增加前期研发成本，却能降低质量风险；环保设备不能直接增加汽车销量，却能够减少环境合规风险；供应商培训需要企业投入资源，却有利于提高整个供应链质量。管理层需要使用更长的时间尺度判断这些投入。

7 比亚迪企业社会责任实践中需要关注的问题

7.1 社会责任成果与企业快速扩张之间仍需保持平衡

比亚迪近几年经营规模快速扩大，新能源汽车销量和海外业务明显增长。快速扩张能够

放大绿色产品产生的社会价值，但也会同步扩大责任管理范围。销量从数十万辆增长到数百万辆后，消费者数量、供应商数量、员工规模和生产基地都发生变化，原有管理机制未必能够简单复制。

规模扩张最容易出现的问题，是经营目标变化快于责任治理能力。生产部门需要保证产量，市场部门关注销量，采购部门关注成本，各部门都有明确的短期指标，而环境责任、员工体验和供应商关系往往难以用单一经营数字评价。如果缺乏统一的责任考核机制，企业越强调速度和效率，非财务责任就越容易在局部环节被弱化。

比亚迪需要避免把已有绿色产品优势等同于全部社会责任优势。新能源汽车本身具有绿色属性，但企业规模越大，生产端资源消耗和供应链影响也越大。企业责任管理必须伴随经营规模同步升级，而不能依赖“新能源汽车企业天然绿色”的品牌印象。

7.2 供应链成本压力可能形成责任传导风险

比亚迪的垂直整合能力能够降低部分供应风险，但汽车生产仍然需要大量外部供应商。行业价格竞争激烈时，整车企业普遍承受降本压力。核心企业如果将降本要求简单传递给供应商，供应商可能通过减少利润、压缩研发或降低其他投入吸收压力。

这种情况会形成责任风险的链式传导。整车企业财务指标改善，并不意味着产业链整体效率真正提高。如果供应商现金流恶化，可能减少环保设备更新和员工培训；如果长期利润空间不足，也可能降低技术研发能力。最终，零部件质量、交付稳定性和技术创新都会受到影响。

供应链责任的难点就在于企业需要同时保持成本竞争力和合作伙伴可持续经营。比亚迪不能放弃采购成本管理，但应区分通过技术、规模产生的合理降本与单纯依赖议价权形成的成本转移。真正具有可持续性的降本应该来自材料优化、平台化设计、生产效率提高和联合技术创新。

7.3 产品全生命周期责任仍有进一步深化空间

新能源汽车快速普及后，责任问题正在从车辆使用阶段向整个生命周期移动。动力电池原材料来自哪里、生产使用多少能源、维修是否方便、退役后如何回收，都将成为消费者和监管机构关注的问题。

比亚迪具有动力电池自产能力，这使企业对产品生命周期具有更强控制能力，但也意味着其承担的责任范围更广。企业不仅是整车制造商，也是核心电池技术提供者。当大量车辆进入中后期使用阶段后，电池检测、维修、更换、梯次利用和材料回收的需求都会增加。

目前企业对外传播中，新车型、新技术和销售数据通常更容易获得关注，而维修便利性、产品可回收性和材料循环利用等内容的公众认知相对较弱。未来社会责任披露需要增加生命周期信息，使消费者和社会能够了解绿色价值并非只存在于购车和驾驶阶段。

7.4 海外扩张提高了责任管理复杂度

比亚迪海外销量增长较快，生产和销售网络进入更多市场。国际化能够把新能源汽车绿色价值带到更广范围，也会带来新的责任问题。不同市场的劳动规则、消费者保护制度、环境标准、数据保护要求和文化习惯存在差异。总部形成的管理制度无法在所有地区完全照搬。

海外责任实践的难点不是简单达到当地最低法规要求。全球企业还需要保证不同地区的基本责任标准具有一致性。如果某些国家监管要求较低，企业仍应保持基本的员工安全、环境保护、产品质量和商业道德标准。否则容易出现同一企业不同市场执行不同责任水平的问题。

与此同时，本地化不能被理解为单纯建立海外工厂。企业进入当地后会影响就业、供应商和社区，需要逐渐形成与当地利益相关者沟通的机制。招聘和培养本地员工、采购符合要求的本地零部件、开展技术合作以及参与社区建设，都属于国际化背景下社会责任的组成部分。

7.5 社会责任信息披露仍需要增强可比较性

比亚迪近年来持续发布可持续发展报告，环境、员工、公益和技术创新等信息披露已经

较为丰富。但从责任管理评价角度看，仅有大量数据还不够，关键在于数据之间能否比较。

例如，公司可以披露清洁电力使用总量，也应同步观察清洁能源占总能源消费的比例；可以披露节能项目数量，还需要展示单位产品能耗变化；可以披露公益投入，也可以进一步说明项目覆盖人数、持续年限和实际效果。绝对数量容易受到企业规模增长影响，强度指标和多年连续数据更能说明管理改善程度。

部分社会责任绩效本身也比较难量化。消费者投诉处理效果、供应商合作质量、员工职业发展和社区影响，很难简单使用一个数字评价。企业可以通过明确评价方法、增加第三方验证和公布更多过程信息，提高社会责任报告的可信度。

8 比亚迪企业社会责任实践的优化路径

8.1 将社会责任指标进一步纳入经营管理体系

比亚迪绿色责任已经与主营业务形成较强联系，下一阶段需要解决的问题是如何让责任目标真正进入各部门日常决策。环境、供应链、员工和消费者责任不能只由可持续发展部门承担，应分解到研发、采购、制造、销售、售后和人力资源等具体部门。

研发部门可以增加单位能耗、电池寿命、材料可回收性和维修便利性等指标；采购部门除成本和质量外，应评价供应商环境表现、劳动管理和商业诚信；生产部门将能源效率、废弃物和安全生产纳入考核；销售和售后部门则需要关注消费者信息透明、维修效率和投诉处理。

责任指标进入部门绩效后，也不能采用简单的“一票否决”方式。部分绿色目标需要较长时间投入，如果考核只关注短期数字，员工可能形成形式化应对。企业应区分底线指标和改进指标。环境违法、重大安全和商业道德问题属于底线责任；能源效率、供应链减碳和员工发展则可以设置多年改善目标。

8.2 建立更加完整的产品生命周期绿色管理

比亚迪可以利用电池、整车和售后体系之间的联系，进一步建立新能源汽车生命周期责任体系。车辆设计阶段就考虑材料使用、电池维修和拆解回收，生产阶段记录核心材料和能源信息，使用阶段依靠车辆数据判断电池健康状况，退役阶段与回收网络连接。

动力电池尤其适合建立数字化追踪机制。电池从生产、装车、使用、更换到回收均能够形成记录，可以减少退役电池流向不明问题。对于仍具有使用价值的电池，可以根据安全状态开展梯次利用；无法继续使用的电池进入专业回收体系，提高锂、镍等资源回收水平。

这种体系也能够增强消费者信任。消费者对新能源汽车残值和电池寿命存在一定担忧，如果企业能够提供清楚的电池健康检测、维修、更换和回收规则，产品使用的不确定性就会降低。环境责任、消费者责任和产品竞争力可以由此形成连接。

8.3 建立分层供应商社会责任管理机制

供应商数量较多时，企业没有必要对所有供应商采用完全相同的责任管理强度。比亚迪可以根据产品重要程度、环境影响和供应风险进行分类。动力电池材料、高能耗零部件和安全关键件供应商应接受更严格的环境和社会责任管理；一般低风险供应商则执行基础标准。

对重要供应商，应逐步建立环境数据和碳足迹信息制度。企业不仅要求供应商报告结果，还可以提供节能技术、数字管理和质量改进支持。对于绿色改造投入较高的合作伙伴，可以通过延长合作周期、联合研发或合理分担成本提高其改造意愿。

采购价格和付款管理也应成为供应商责任的一部分。整车企业需要保持成本优势，但长期合作关系不应建立在持续挤压供应商生存空间的基础上。通过共同设计、规模采购和工艺改进实现降本，比单纯压价更符合产业链长期利益。对于中小供应商，可以设置更加稳定的沟通和申诉渠道，使其在面对不合理采购行为时具有反馈机会。

8.4 强化消费者安全与售后责任

新能源汽车技术快速更新后，企业需要提

高对消费者的信息解释责任。特别是辅助驾驶、快充、电池性能等技术，宣传内容应明确功能边界和使用条件。技术名称和营销表达不能让普通消费者形成超过产品实际能力的判断。

比亚迪还应根据车辆保有量增长提前配置售后资源。服务网点数量只是基础，更重要的是技术人员能力、配件库存和维修流程。可以通过远程诊断提高故障判断效率，对常见故障建立标准化解决方案，并持续扩大新能源汽车“三电”维修人才培养。

产品安全事件发生后，企业应建立更透明的信息处理机制。对于具有普遍性的质量问题，主动发布原因、影响范围和解决方式通常比被动应对舆情更有利于长期信任。企业社会责任的价值并不是保证永远不出现问题，而是在问题出现后能够及时识别、承担责任并完成改进。

8.5 完善员工发展和海外社会责任机制

技术竞争最终仍然依赖人才。比亚迪拥有较大规模的研发和制造队伍，需要进一步将员工发展与企业绿色转型结合。研发人员需要稳定的创新环境，制造员工需要持续技能升级，基层管理人员则需要理解安全、环境和劳动管理要求。

企业可以建立更清楚的内部职业发展通道，使生产一线员工通过培训进入高级技能岗位，减少自动化和技术更新带来的职业不确定性。安全生产、工时安排和员工沟通也需要保持稳定机制，避免在订单增长时期出现管理标准下降。

海外市场则需要形成全球统一底线与本地化管理相结合的责任体系。产品安全、劳动权益、商业道德和环境保护可以设置集团基本标准，不因市场不同而降低；员工培养、社区沟通和公益项目则根据当地实际情况设计。海外生产基地应逐步建立本地利益相关者沟通机制，使企业能够及时了解员工、供应商和社区对经

营活动的真实反馈。

8.6 提高社会责任披露质量和外部可信度

社会责任报告不仅是企业展示成果的材料，也应成为外部利益相关者评价企业的重要信息来源。比亚迪未来可以增加连续年度指标、单位产品指标和价值链数据，提高不同年度之间的可比较程度。

对于碳排放、能源、水资源和废弃物等环境数据，可以逐渐扩大第三方鉴证范围。供应链方面可以披露高风险供应商识别方式、审核覆盖率和整改情况；消费者方面可以增加产品质量、投诉和售后服务指标；员工方面不仅披露培训数量，也可以增加职业发展、安全和人员稳定相关信息。

社会责任信息越透明，企业短期看可能面临更高的外部监督压力，但长期更有利于建立信任。只公布成绩容易让责任报告成为品牌宣传材料，适当披露仍待改进的问题、目标完成程度和下一阶段计划，更能够体现企业治理能力。

绿色发展并不是要求企业放弃增长，而是要求企业改变增长的质量。对于比亚迪这样的新能源汽车龙头企业而言，真正具有长期价值的社会责任，不是经营活动之外增加多少公益项目，而是能否利用自身技术、产业链和市场影响力减少发展过程中产生的环境与社会成本。当绿色技术能够改善产品，供应链合作能够带动产业升级，消费者和员工权益能够得到稳定保障，企业增长与社会价值之间才可能形成较为持久的正向关系。比亚迪未来社会责任管理的重点，也应由已经形成的绿色产品优势继续向全生命周期、全供应链和全球经营责任延伸，使企业规模优势进一步转化为可持续经营优势。

参考文献：

- [1]周兴芳. 基于可持续发展的企业管理体系构建与优化研究[J]. 营销界, 2025, (21): 157-159.
- [2]傅晓明, 郭浩楠. 基于企业社会责任的绿色生态发展理念对企业财务管理模式的影响研究——以东风汽车为例[J]. 湖北经济学院学报(人文社会科学版), 2022, 19(9): 56-60.

- [3] 比亚迪股份有限公司. 2025年度可持续发展报告[R]. 深圳: 比亚迪股份有限公司, 2026.
- [4] 比亚迪股份有限公司. 2025年年度报告[R]. 深圳: 比亚迪股份有限公司, 2026.
- [5] 李胜楠, 周璇, 陈红, 赵艾航. 比亚迪汽车绿色创新模式的动态演进与财务绩效[J]. 金融教育研究, 2025, 38(4): 35-52.
- [6] 何琪, 王昶, 邓婵, 耿红军. 链主企业对技术压力型政策变化的创新响应策略——基于比亚迪的纵向案例研究[J]. 管理世界, 2025, 41(3): 170-191.
- [7] 张兰, 任杏, 梁毕明. 绿色创新政策赋能企业创新生态系统的构建——基于比亚迪汽车的案例研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2023, 44(11): 111-128.
- [8] 王婧, 赵梦楠, 任春华, 雷海波. “双碳”背景下绿色供应链管理对企业可持续发展绩效的影响[J]. 科技和产业, 2026, 26(4): 274-284.
- [9] 廖慧文, 童盼. OPM 战略、企业绩效与供应链风险——基于比亚迪、吉利汽车与供应商关系的案例研究[J]. 管理会计研究, 2025, (Z1): 43-55.
- [10] 李开春. 新能源汽车后市场维修服务体系优化研究[J]. 汽车测试报告, 2026, (13): 13-15.
- [11] 高娇娇, 张荣, 霍燕. 比亚迪汽车绩效评价指标研究[J]. 科技和产业, 2024, 24(22): 102-107.
- [12] 王森. 绿色经济背景下比亚迪公司绩效优化策略[J]. 商场现代化, 2025, (3): 1-3.
- [13] 王崇锋, 王宪国. 动态视角下新能源汽车企业国际化战略对企业财务绩效的影响分析——以比亚迪为例[J]. 财务管理研究, 2026, (3): 52-64.
- [14] 张艺凡, 侯振兴. 比亚迪新能源汽车国际竞争力之提升[J]. 北方经贸, 2025, (2): 126-129.

版权声明

© 2026 作者版权所有。本文依据“知识共用署名 4.0 国际授权合约”（CC BY 4.0）以开放获取方式发布。该许可允许使用者在任何媒介中自由使用、复制、传播与改编文章（含商业用途），惟须明确署名原作者及出处，并注明所作修改（如有）。完整协议详见：<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.zh-hans>

出版声明

所有出版物中的陈述、观点及资料仅代表作者及供稿者个人立场，与 Brilliance Publishing Limited 及/或编辑人员无关。Brilliance Publishing Limited 及/或编辑人员对因内容所提及的任何理念、方法、说明或产品所导致的人身或财产损害概不负责。