洞见

罗兰贝格

12.2022
上海 / 中国



中国车企出海白皮书

千帆过尽新征程，百舸争流新战场

Roland Berger

引言

自上世纪八十年代开放合资以来，中国汽车产业历经四十载高速发展，已跃然成为世界第一大汽车市场。中国汽车品牌也在此过程中厚积薄发，在战略性抓住电动化、智能化趋势，实现技术突破及核心竞争力增长的同时，不断沉淀文化自信及品牌价值，具备了全球化发展、扩大影响力的条件。

本报告梳理分析了世界汽车工业强国的发展契机与要素，结合中国汽车产业现状，提出中国汽车品牌未来全球化发展的机会与路径，并结合行业趋势与领先案例，从产品、品牌、研产、渠道等业务角度及管理组织、流程、体系等内部管理角度剖析中国汽车品牌“出海”的制胜之道。

目录

一、千帆过尽新征程：中国车企出海发展趋势 – 05

1. 中国汽车品牌出海新契机：全球化窗口期及中国汽车产业时下环境 – 05
2. 中国汽车品牌出海新机会：全球化重点区域市场 – 08

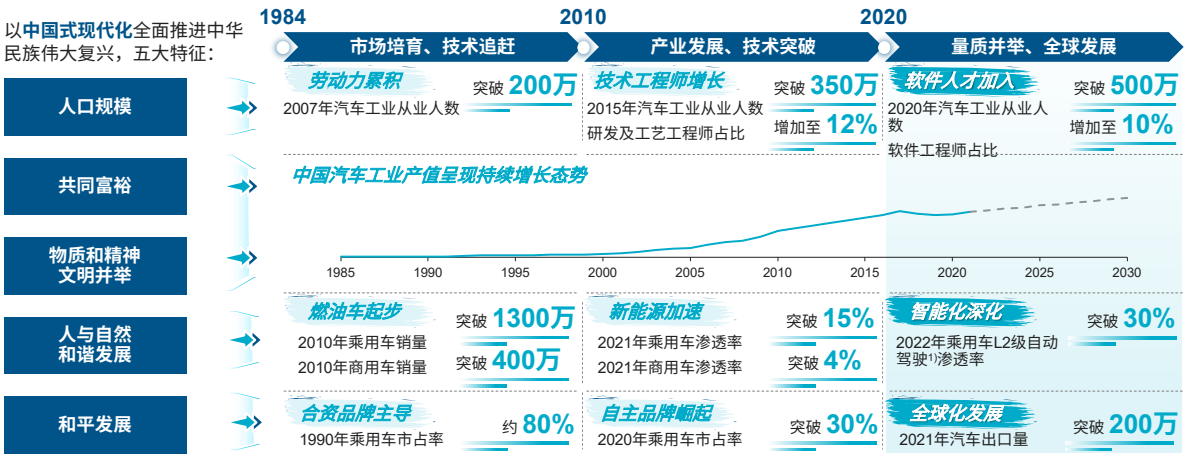
二、百舸争流新战场：中国车企出海成功路径 – 11

1. 车企全球化的必经之路 – 11
2. 世界一流车企的成功要素 – 13

汽车工业发展是中国经济发展的缩影。伴随着中国第一个百年目标的实现，中国汽车产业也完成了从“市场培育、技术追赶”到“产业发展、技术突破”的阶段，汽车产业竞争力在近40年中不断升级。面向下一个百年目标，即要建成社会主义现代化强国，汽车产业也需进一步抓住时代机遇，结合中国式现代化的五大特征，在产业人才升级、产值规模增长、新能源新技术迭代与全球化发展等方面进一步突破，实现“量质并举、全球发展”，成为中国式现代化发展的重要助力。

全球化发展是顺应下一个时代要求的必然趋势。随着汽车人才从纯人口数的增加到高端人才占比的提升，以及率先具备汽车新能源化、智能化等新五化转型能力，中国汽车产业必将从立稳本地向全球化发展。2021年，伴随多重外部因素，中国汽车出口总量快速增长，已突破200万辆。未来，面向全球约8,000万辆体量的乘用车市场和约1,500万辆体量的商用车市场，中国汽车产业仍需百尺竿头，在全球汽车市场中发挥更为重要的作用。→01

01 汽车产业发展对中国式现代化建设的意义



1) 根据工信部定义为具有组合驾驶辅助功能

资料来源：《中国汽车工业年鉴》，汽车行业人力资源经理人组织，2022世界智能网联汽车大会，案头研究；罗兰贝格



一、千帆过尽新征程：中国车企出海发展趋势

从汽车产业的发展历程来看，每一次宏观环境、技术趋势和消费观的变革都将带来全新的全球化窗口期。历史经验表明，成功的汽车工业代表国家往往在关键窗口期立足自身经济、政策和供应链积累，抓住时机突破重围，一跃成为全球化汽车大国。在当下新的十字路口，面对越发不确定的外部环境的同时，我们也迎来了又一次全球化窗口期。而中国汽车品牌历经近40年积淀，也具备了脱颖而出、向全球不同区域市场输出中国汽车产业影响力的新契机。

1. 中国汽车品牌出海新契机：全球化窗口期及中国汽车产业时下环境

全球汽车产业历经150年的发展历史，涌现出众多全球化品牌。回顾历史，品牌全球化的过程一般伴随三大关键外部环境变化因素，即宏观环境波动、技术/生产变革与消费价值观演变。历史上三次全球化浪潮的发展都与这三大驱动因素息息相关。

- 第一次窗口期（1910-1920年代）：一战爆发，欧洲经济工业相对停滞，美国汽车产业崛起，将流水线生产引入汽车产业，将汽车从奢侈品向标准品转变，极大迎合了普通消费者希望汽车低价、实用的消费观；
- 第二次窗口期（1970-1980年代）：二战后的70年代，两次石油危机推动燃油成本高涨，大众消费者开始追求燃油经济性和车辆耐用性，彼时日韩工业发展迅速，精益管理模式受到追捧；同时，发动机热效率难题得以突破，使汽车从标准品向耐用品转变；
- 第三次窗口期（2000-2010年代）：随着互联网泡沫与金融危机的爆发，欧美汽车主流市场受挫，但中国等发展中市场需求增长。大众消费者多元化需求涌现的同时，仍关注一定性价比，因而德国工业通过平台化、模块化生产模式，将零部件标准化水平提升，推动汽车从耐用品向消费品转变。→ 02

放眼未来，宏观环境、技术趋势、消费者价值观将迎来新一轮变革：新冠疫情、俄乌冲突、全球通胀、贸易摩擦等宏观环境下的不确定性因素频现，汽车产业供应链遇困，全球燃油价格高企；智能网联、新能源技术创新取得重要突破；新一代年轻消费者追求科技、强调环保、追逐差异、品牌接受度也更为开放。罗兰贝格认为，随着产业迭代不断加速，新的全球化窗口间隔时间将缩短，未来十年或是中国车企的新一轮全球化机遇窗口期。

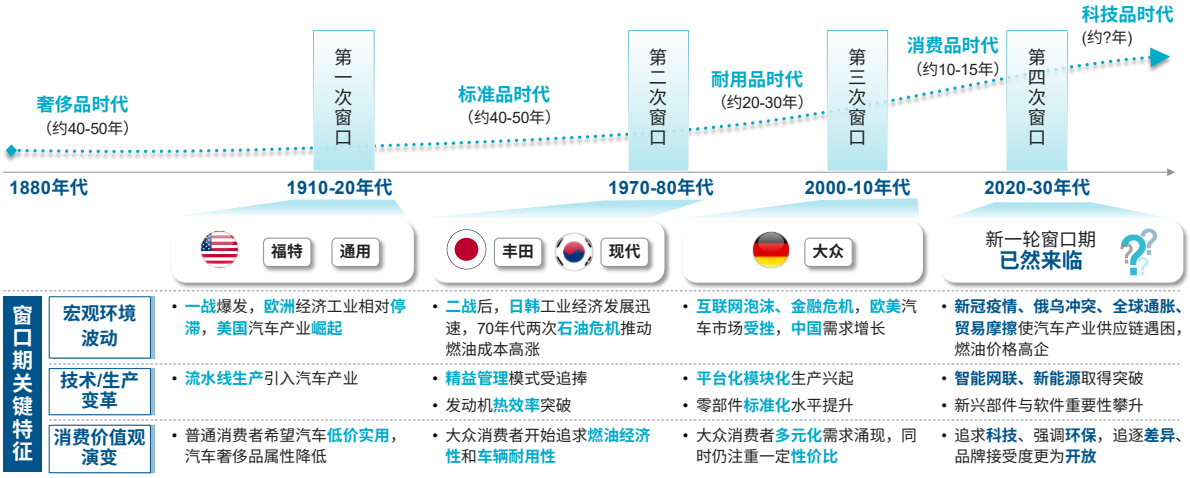
在历次全球化窗口期，一些重要汽车工业国家均围绕经济发展、汽车产业、行业政策和供应链四大核心要素培育了全球化基质：

- 美国：率先完成工业革命并确立世界工业霸权地位，在1910年伊始，人均GDP已经超过英国，奠定了良好的经济基础。此外，1913年福特开创第一条汽车生产流水线，Model T以825美元的价格走入寻常消费者视野，也成就其日后缔造单车型1,500万产量的世界纪录。
- 日韩：日本战后20年经济快速恢复、发展迅猛，1968年GDP超过德国成为资本主义世界第二；而韩国在20世纪70年代迎来“汉江奇迹”，GDP年均增长率高达11.2%。与此同时，日韩政府也相继出台扶持政策以重点支持汽车行业发展，1963年日本产业结构审议会将汽车工业确立为战略产业，1974 年韩国出台《汽车工业长期振兴计划》并

大力推动出口。此外，日韩汽车良好的供应链体系也支撑其全球化出海，以丰田和现代为代表的日韩车企深度掌控供应链体系，可实现高度自给自足。

- 德国：在《2010年议程》改革推动下，德国经济自2005年起再度崛起，失业率快速下降，在2003年至2008年期间为世界第一出口国。施罗德、默克尔两任政府均对汽车产业提供高度支持，2008年金融危机后拨款50亿欧元支持购车补贴政策实施。此外，作为汽车产业发源地，德国供应链高度成熟，拥有博世、采埃孚等世界一流的汽车零部件供应商，有效支撑德国车企走向海外。→ 03

02 汽车工业150年发展的全球化窗口期回顾



资料来源：专家访谈，案头研究；罗兰贝格

03 全球化窗口期突围核心要素分析

全球化窗口期突围核心要素		1910-1920年代	1970-1980年代	2000-2010年代
经济稳定发展	• 本国**经济快速发展**，资本充足，全球影响力提升	• 1861年至1910年，美国完成工业革命并确立**世界工业霸权地位**；1910年开始，美国**人均GDP超过英国**	• 日本战后20年经济快速恢复，**1968年GDP超过德国**，成为资本主义**世界第二** • 韩国经济70年代迎来“**汉江奇迹**”，GDP年均增长率高达**11.2%**	• 《2010年议程》改革下，德国经济自**2005年再度崛起**，失业率快速下降，2003年至2008年均为**世界第一出口国**
汽车产业成熟	• 本国汽车人均保有量高，汽车产业在**本土需求**土壤的**支持下发展成熟**	• 1913年，福特开创第一条流水线，Model T以825美元的价格走入**寻常消费者视野**，缔造单车型1,500万产量的世界纪录	• 日本汽车产量60年代末达300万辆（60年16万辆）超过德国成为**第二大汽车生产国** • 韩国本土市场小，本土需求在70年代很快得到满足，本土产业需快速扩张	• 德国作为**汽车产业发源地**，汽车产业高度成熟
政策支持	• 政府将汽车作为**重点产业扶持**，高度重视		• 1963年，产业结构审议会将**汽车工业确立为日本的战略产业**，且再未有过动摇 • 1974年，韩国出台了**《汽车工业长期振兴计划》**，同时大力**推动出口**	• 施罗德、默克尔两任政府均对汽车产业提供**高度支持**，2008年金融危机后，拨款**50亿欧元**实施**购车补贴政策**
供应链完善	• 国内**供应链**完善，**核心**零部件基本**自足**，**本国零部件**企业发展势头强劲		• 以丰田为代表的的日本车企**深度掌控自身供应链体系**，可实现高度自给自足 • 韩国车企**现代借助Mobis**深度掌控供应链，有效支撑自身出海	• 德国拥有**博世、采埃孚**等世界一流的汽车零部件供应商，有效支撑德国车企走向海外

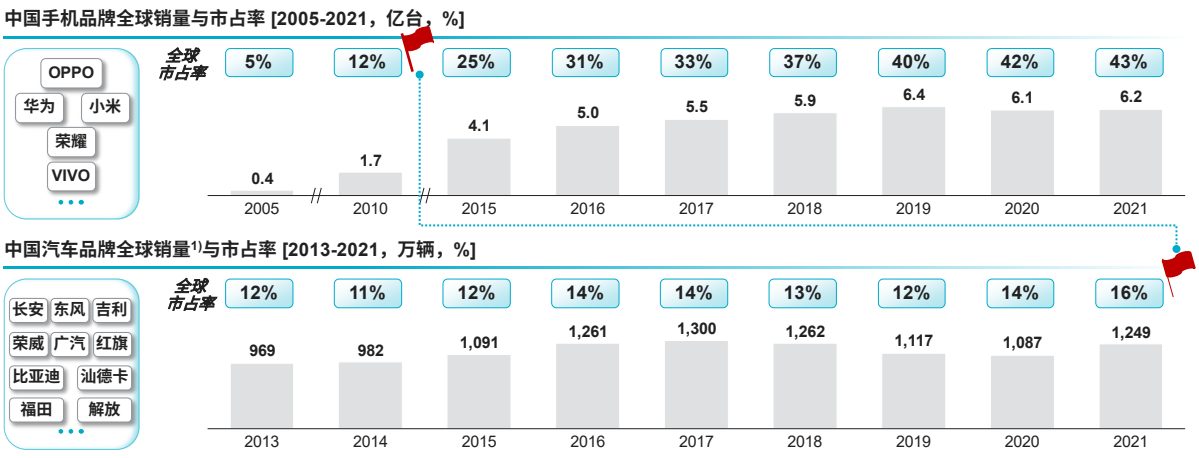
资料来源：专家访谈，案头研究；罗兰贝格

当下的中国汽车产业初步具备抓住全球化窗口期的四大核心要素。无论是在经济体量和稳定性上，中国GDP在2020年首次突破100万亿元，已成为全球第二大经济体，外汇储备额连续多年位居全球第一；还是在汽车产业成熟度上，中国自2012年起成为世界第一大汽车生产国和最大新车消费市场，新能源、智能网联渗透率和产品性能表现全球领先，传统自主品牌和造车新势力认可度提升；抑或是在政策支持上，中国在2017年发布《汽车产业中长期发展规划》提出以新源、智能网联汽车为突破口之一，引领整个产业转型升级，并在2020年发布的《节能与新能源汽车技术路线图2.0》和《智能网联汽车技术路线图2.0》明确新能源、智能网联汽车发展目标；另外在供应链体系完备度上，截至2020年，全球超过50%零部件制造与中国有关，尤其是新能源、智能网联产业链国际领先，2021年全球动力电池市场前15名玩家中国独占11席。因此，中国皆已具备在本轮全球化窗口期突围的条件，从而孕育出下一代全球一流汽车品牌。

以中国手机行业全球化发展历程为鉴，中国经过约15年的耕耘，产生了多个具有全球影响力的手机品牌，并在全球市场占据了超过40%的市场份额。回顾十多年前的中国手机行业，一众国产手机品牌逐一问世，基于安卓系统开发符合中国用户习惯的用户界面(UI)系统和软件，并依靠国内消费电子产业链主打性价比，不仅在国内市场对苹果、三星等国际玩家产生了冲击，也在出口之后让中国品牌深深植入国外消费者群体。

聚焦目前的中国汽车产业，全球市占率约达15%，同时新能源汽车品牌竞争力不断提升，在用户运营生态上创新突破，产业链资源集聚，且具备一定产业规模成本优势。可以预见，未来中国汽车品牌也将逐渐在世界舞台之上成为主角。我们有理由相信，中国汽车品牌全球化出海机会已然到来。→ 04

04 中国手机及汽车品牌发展轨迹对比



1) 数据范围包括PV和LCV　　资料来源：Euromonitor，IHS，案头研究；罗兰贝格

2. 中国汽车品牌出海新机会：全球化重点区域市场

当前，全球汽车市场正处于“后疫情时代”缓慢恢复的轨道中，预计未来五年，全球汽车销量将恢复至年均3%左右的增速水平稳步增长。→ 05

2.1 中国乘用车海外重点市场机会

近年来，中国乘用车出口实现跨越式增长，出口量从2018年约87万辆增长至2021年约164万辆。从全球范围来看，中国乘用车品牌出海受到市场空间和地缘政治等因素影响，一方面着眼于国际明珠型市场突破，如欧洲市场布局等，另一方面则把握增量市场的良机，如布局东南亚、中东、非洲等新兴增长市场，同时继续渗透南美等先发优势市场。

欧洲：中国新能源品牌竞逐新主战场

近年来，中国品牌出口欧洲市场占比整体呈逐年上升态势，2021年约达24%，成为中国汽车出口的主要市场之一。

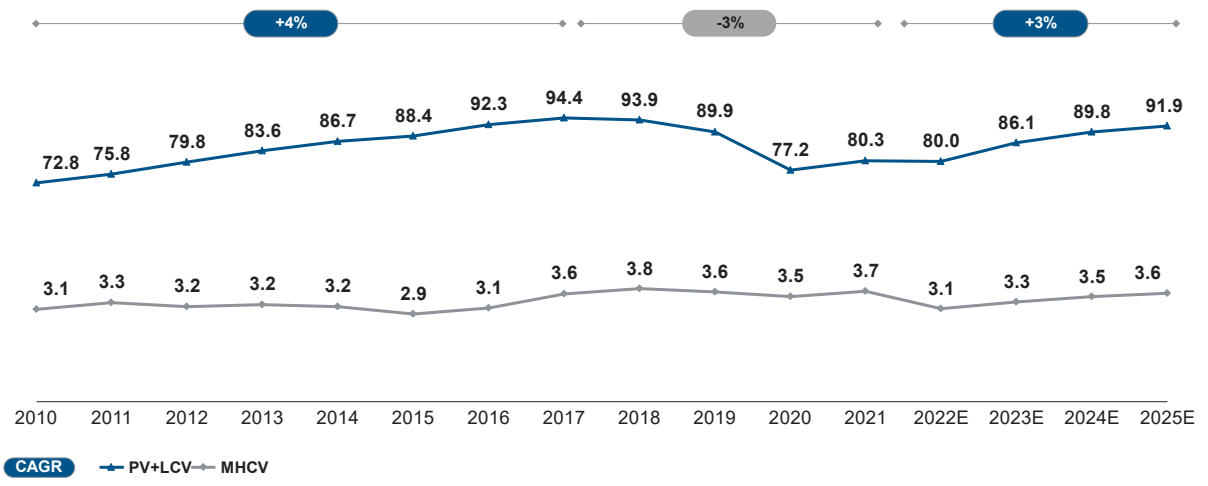
从国家角度来看，德国、法国、英国仍是欧洲主要汽车消费市场，占欧洲市场近一半的体量，中国品牌正通过新能源和传统车型共同竞逐。挪威、比利时等西欧和北欧国家虽市场容量有限，但新能源渗透率高，对于新能源车出台了免征购置税等支持政策，充换电站等基础设施建设也较为领先，因而成为中国新能源汽车进入欧洲的重点市场。此外，伴随俄乌冲突，中国品牌积极抓住市场真空期，预计2022年中国品牌市场份额相比之前将增长17%，提升约一倍；而2023年将继续成为中国品牌渗透的战略窗口期。

从车型角度来看，欧洲市场对环保要求严格，且民众对于环保要求愈发高涨，因此对中小型车辆的热情不减。同时，SUV的占比持续提升，尤其是B/C级SUV仍将占据市场主流，值得重点关注。

东南亚、中东、非洲：中国品牌紧抓新兴增长市场及消费升级需求

泰国、印尼等东南亚汽车头部国家具备较好的增长空间，目前市场体量约达80万辆/年，且未来几年预计仍将增长。以泰国为例，每年有近百万辆的出口市场，

05 全球乘用车与商用车销量



资料来源：IHS; 罗兰贝格

出口东盟及大洋洲等多个区域，具备重要战略布局价值。此外，受到经济发展需求、技术、政策等多重因素驱动，泰国也在积极探索新能源产业，成为中国车企的重点关注对象。然而，东南亚核心市场多为右舵市场，且关注产品性价比，中国品牌需在产品研发阶段即将该市场的适配性纳入考虑。

中国品牌在中东市场出口销量占比保持在10%左右，且在以沙特为代表的海湾国家保持快速增长。沙特市场随着“愿景2030”的逐步实施及更多政策的落地，汽车销量有望实现超预期增长。值得关注的是，沙特市场对中国品牌的接受程度正在逐步提升，长安、名爵、吉利等中国品牌通过具有性价比的SUV产品实现高速增长，正逐步挤压日韩品牌的市场空间。而伊朗由于地缘政治等原因存在一定波动性。从车型角度来看，中东国家市场的B/C级产品仍然占据主流，且随着经济的更加稳定及交通环境的改善，中大型轿车和SUV产品将占据一定市场份额，中国品牌应考虑使用主流产品进入中东市场。

此外，经济发展带动了南非等非洲国家的汽车消费增长，中国与非洲国家的长期伙伴关系将长期利好中国品牌出口。

南美：中国品牌逐步深度渗透先发优势市场

在南美，巴西作为最大的汽车市场，近期出台了降低新能源进口关税政策；而智利虽市场规模有限，但2006年就与中国签订自由贸易协定免关税。中国品牌前期已充分积累市场份额及形成口碑效应，成为中国汽车出口集聚地，加之未来的新能源趋势，将进一步利好中国品牌车企的继续渗透。

从车型角度来看，由于消费者对产品油耗和性价比非常重视，且受到整体经济波动的影响，经济型车型A/B级轿车和B/C级SUV产品将是中国汽车品牌出口上述地区的主力车型；但长期来看，SUV产品因在空间和通过性上的良好表现，或将得到此类处于消费升级需求趋势下的发展经济体市场消费者的青睐。

整体来看，中国乘用车品牌在出海过程中对各国家市



场的业务定位各有侧重，通常以欧洲等主流市场作为品牌向上的锚点，渗透东南亚、中东等增量市场以支撑销量并扩大影响力。与此同时，关注大力支持新能源发展的国家，进一步输出中国新能源产业优势下的产品智能化和品牌高端化形象。

2.2 中国商用车海外重点市场机会

中国商用车出口量从2018年约20万辆增长至2021年约36万辆。其中，中重卡出口因价值高和体量大，从而成为众多商用车车企实现进一步增长的重要方向。

中重卡：中国品牌出海进程加速

从全球中重卡市场销量来看，北美、欧洲两大主要市场销量占比较为稳定，约达30%。此外，在亚太地区中，除中日韩之外的东南亚及大洋洲市场规模也较为可观，销量占比约达15%，加之经济与基础设施建设进程较快，导致其对中重型商用车需求仍然保持较高增速。从中国品牌的重点目标国家来看，过去中国中重卡车企出海主要集中在“一带一路”国家，但随着市场的动态变化，出现新能源欧洲市场突破、传统能源对俄罗斯、澳大利亚、英国等国家的出口快速增长。

在欧洲市场中，中国品牌出海在传统能源时代处于相对弱势，但在新能源趋势下，我们看到比亚迪和吉利成功突破进入欧美等主流市场；此外，俄罗斯中重卡市场在俄乌冲突影响下，预计2022年市场销量将大幅下降至约8.6万辆，降幅达23%，并将在未来两年内缓速恢复。俄乌冲突后，中国四大领先品牌（陕汽、重汽、一汽、江淮）在俄罗斯中重卡市场的份额于2022年1-9月期间增长了两倍，约达23%，而在第三季度甚至达到了约35%。俄罗斯的市场窗口期长期存在不确定性，因此头部中国品牌积极抓住当前窗口期，加快包括牵引车在内的多品系产品引进以抢占市场份额、建立和稳定市场地位。

在东南亚市场中，越南等国家受经济发展需求与产业转移驱动，未来增长潜力可观，中国车企可充分发挥性价比优势进入。

而印度市场在亚太地区虽具有较大体量，但整体市场结构与全球其他地区差异较大，市场保守且对海外产品整体接受度较低，进入难度较大。

轻卡：中国品牌性价比渗透市场

从全球轻卡市场销量来看，中国、北美、欧洲仍是重要的高销量区域，占全球销量近70%；此外，亚太、中东、非洲、南美等受经济发展驱动，将保持较高增速增长。整体来看，中国品牌目前主要通过产品性价比优势出口智利、越南等南美及东南亚国家，还未形成向上趋势。

总体而言，商用车车企出海已从传统“一带一路”国家的贸易型渗透逐步向更精耕细作的分区域差异化产品与市场突破转型，且借助新高端、新能源产品实现全球发达国家突破。未来，商用车的全球化发展仍具有广阔潜力。

二、百舸争流新战场：中国车企出海成功路径

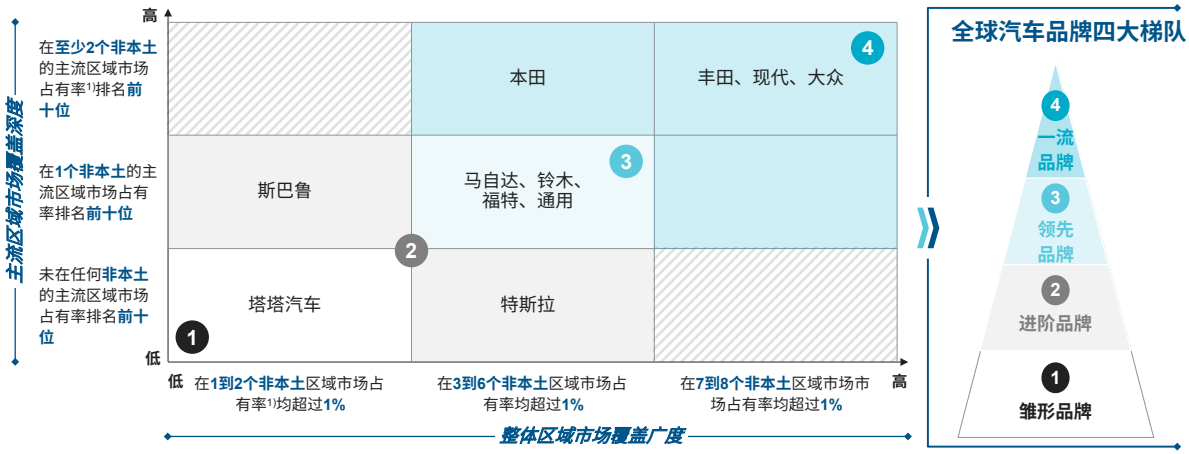
中国领先自主品牌的全球化发展对企业的业务能力和管理能力提出了新的要求。下一阶段的核心在于产品、品牌、研产、渠道等四大国际化业务能力的突破及组织、流程、管理体系三大内部能力的完善。能够在新战场上优先具备全球化能力的企业将率先实现从本土化到国际化的跨越式发展。

1. 车企全球化的必经之路

根据整体区域市场覆盖广度及主流区域市场覆盖深度，可将全球汽车品牌分为四大梯队：全球一流品牌基本实现主流区域市场深耕及全球市场全面覆盖；全球领先品牌在部分主流区域市场实现领先及覆盖重要全球市场；全球进阶品牌在主流区域市场覆盖深度或全球市场覆盖广度上有所突出；雏形品牌仍处于本地化发展阶段。→ 06

在向全球品牌“金字塔”尖迈进的过程中，不同车企对于优先发展深度还是广度有着不同做法，但是一流品牌普遍遵循“非主流市场试水、主流市场扎根、非主流市场辐射”的发展路径。

06 全球车企品牌四大梯队



1) 2021年市场占有率

资料来源：IHS；罗兰贝格

案例分析：丰田与现代的全球化路径对比

以丰田为代表的日系车企主张深度的覆盖，在挑选的试点或重点发展国家采取强定力、深扎根、多投入的战略，通过穿透目标国家后逐步辐射周边国家，由深至广实现全球化。如丰田起初在50年代试水中东/非洲市场；并在70年代抓住机遇，立稳主流美国市场，随后借助美国辐射南美、日本及东南亚等多个海外市场；并在80年代大举进军欧洲市场，突破体量瓶颈；之后在21世纪初借助日本/东南亚辐射澳新，并大力开拓中国市场。

而现代等韩系车企则偏向全球广辐射的做法，首先注重广度的积累，通过全面铺开以打开市场，继而在既有市场中深耕运营，以快制胜。如现代在70年代在拉美/非洲等地区试水国际化后；在80年代初快速进入加拿大市场，待到80年代末就开始进军并立足美国市场；之后90年代随即在土耳其设厂布局欧洲，辐射亚洲/非洲/中东市场；并在21世纪初立稳欧洲市场，开始拓展中国市场。

虽然丰田与现代的全球化路径有所不同，但两者均选择先在欠发达但具有高成长潜力的地区积累经验，而后进军以美国为代表的主流市场积累品牌势能，最后进行全球辐射与扩张。



中国车企的大范围出海始于21世纪初，以奇瑞为代表的车企出海第一站普遍选择非发达国家进行试水和学习。其中吉利、上汽国际化发展步伐较大，分别通过拓宽广度和深度跻身进阶车企梯队。吉利主要通过收购东南亚、欧洲等不同地区的车企实现海外业务的扩张；而上汽则主要进行本地化生产能力的建设，且泰国工厂的投产使其由“出口贸易”向“海外经营”转型，朝全球化发展更进一步。

经过20多年的发展，部分中国车企已从雏形阶段走向进阶舞台，在部分市场逐渐站稳脚跟。未来3-5年，国内领先车企将进军以欧洲为代表的主流区域市场，进一步向重要市场渗透，提高市占率，朝着全球领先梯队奋斗。

下一步，中国车企的全球化发展需在更广泛的市场、与更头部的国际竞品进行竞争，因而亟需快速打造更全面的国际竞争力。

2. 世界一流车企的成功要素

中国车企想要走向世界舞台道阻且长，国际化业务能力和企业自身的内部管理水平决定了其能否成功跻身世界一流品牌。

修炼四大国际化业务能力

通过深入分析日韩、欧美等全球头部车企在全球化发展道路上的经验，罗兰贝格认为“世界级产品、世界级品牌、世界级研产、世界级渠道”是世界一流车企业国际化业务能力的四大共性成功要素。→ 07

2.1 打造兼具本地化与差异化的高质价比产品

产品高度匹配本土需求且具差异化特征

一款受国际市场欢迎的产品必须考虑当地的特殊性而进行本土化调整，包括消费水平、文化、气候等。例如，同样处于中东地区的沙特和阿联酋，两地消费者对于车型的偏好不尽相同——沙特的富人对于外形霸气、内饰华丽的美式大型SUV和大型轿车情有独钟，尽管该车型的油耗较高，但因沙特油价较低，油耗并非当地消费者购车时考虑的主要因素阿联酋则因油价更高，且当地文化更为现代，因而更精致、更省油的欧洲豪华品牌更受青睐。而在东南亚地区，由于降水量较大，当地消费者对雨刮器的要求更为严苛，且当地靠近赤道，气温较高，因而拥有良好的车内散热通风系统的车型更为畅销。类似的本地产品需求对主机厂产品的本地化开发提出了更高的要求。

此外，与市场其他玩家的产品有着明显差异、为消费者提供独特性的产品更能获得消费者的青睐。例如，在美国，多数车型以传统大排量、大马力肌肉车为主，油耗很高，而在70年代石油危机下的美国民众对性价比的重视程度超乎从前，市场中缺乏高性价比的产品，美国消费者省油的诉求无法得到满足；而此时丰田大力推广油耗低、可靠性高的车型，这与美国消费者追求经济实用的需求高度匹配，因此该车型一炮走红，大获成功。

针对中国车企出海，罗兰贝格认为在乘用车方面关注

07 四大国际化业务能力一览

共性的成功要素		
世界级产品	产品高度匹配本土需求且差异化	• 因地制宜，符合当地消费者的需求、偏好和审美，区别于当地已有品牌
	产品力与质价比优势明显	• 通过精益管理、供应链本等措施并叠加初期关税优惠实现降本
世界级品牌	品牌架构阶段性调整和资源聚焦	• 初期聚焦资源打造鲜明品牌形象，后期合理规划资源逐步延展不同价值定位的品牌
	品牌核心价值深入人心	• 适配本地文化，形成记忆点，通过用户偏好塑造品牌，迭代升级本地形象；营销本地化
世界级研产	本土化的研发和产品设计	• 洞察本地市场、本地研发和应用，快速响应本地需求
	供应链和生产协同	• 共同出海，将自身质量管理体系复制到本地，提升本地供应链水平、精益管理能力，降低成本
世界级渠道	渠道精细化运营	• 精细化规划、渠道网络及赋能工具、职能精细化
	因地制宜的渠道管理策略	• 管理组织、团队人员本地化；渠道政策本地化

资料来源：罗兰贝格

SUV、电动化、智能化等潜在差异化机会。同时商用车重点关注新能源、及往多品系拓展方向发展。

产品力与质价比优势凸显

通常而言，车企在走向海外市场时多以更高质价比切入市场。这就要求车企通过精益管理、供应链本地化、价值链金融等措施等降低成本，并利用当地政府的优惠政策，以高质价比吸引消费者购买并积累种子用户。

例如，丰田在进入美国市场时，通过精益管理的方式，叠加初期关税优惠，其车型具有极高性价比，使得石油危机下的美国消费者更倾向于选择物美价廉的丰田车；而现代则对标丰田质量，走极致性价比的路线，相同级别车型的价格较丰田更低，有竞争力的高质价比也为现代打开了市场。

罗兰贝格建议，中国车企出海时短期内可采用质价比制胜的策略。然而，这一举措并非单纯的价格战，而应建立在产品差异化的优势之上，通过供应链和生产的本地化、中国管理能力的输出、运营模式的创新等方式在各个环节降低成本，不断提升成本竞争力。

2.2 构建清晰品牌架构并逐步升级品牌价值

品牌架构阶段性调整与资源聚焦

在出海的不同阶段，车企需始终明确自身品牌定位与价值，将品牌形象植入用户心智。通过研究欧美、日韩品牌经验发现，初期聚焦资源打造鲜明、统一的品牌形象，后期逐步延展不同价值定位的品牌以丰富品牌覆盖的人群或是一条切实可行的道路。

早期的丰田、现代、福特都以单品牌切入，资源投入比较聚焦，不断积累品牌势能。随后，丰田在80年代推出Lexus，通过其豪华定位以扩展客群，而偏年轻化的Scion与主品牌价格区间较为相似，两者的定位模糊不清，因此逐渐退出市场。对此，丰田海外战略企划专家表示：“丰田早期用单品牌集中资源强化消费者心智，后期资源充足的情况下推出了两个新品牌，但发现Scion不成功后果断止损”。

国际化品牌的发展需要明确核心品牌，优先聚焦资源进行扩张，待规模体量达到一定程度后，再考虑多品牌升级，覆盖更多的客户群体；而过早推出多个品牌，资源和精力过于分散，不利于品牌在国际市场突破。此外，车企需要统筹规划海内外的品牌架构体系，从而实现品牌架构的联动和品牌矩阵的最优解。

品牌核心价值深入人心

随着车企出海时间的沉淀与本地化的深入，品牌价值同样需要升级。车企可以通过本地化营销手段，更好地适配本地文化和用户偏好，提升本地消费者的品牌接受度，逐步迭代升级品牌的本地形象，塑造并提升品牌价值。

丰田在美国市场围绕产品特性塑造了燃油经济性好、性价比高、可靠性强的品牌形象。在打造Lexus品牌时，成立了专门的调研小组前往美国研究当地上流社会的生活方式，联合世界顶级形象公司为这一豪华品牌进行品牌价值的定位，精确传递了高端、独具匠心、高性能的品牌价值和理念。而现代传递的品牌价值有所不同，其在欧洲向消费者承诺“质保五年不限里程”，这一实实在在的售后政策进一步凸显其产品质量好、售后服务优的品牌特点。

同样地，品牌架构与品牌价值的全球化同步也是必然。品牌名称、品牌标语、品牌标志、品牌文化等品牌基础元素需要在实现海内外统一的基础上，在不同区域进行本地化设计并有所侧重。由于海外用户易将中国品牌与韩系品牌混为一谈，国内主机厂需对海外品牌进行适度的本地化包装，增加差异化的记忆点，以使中国品牌脱颖而出。

2.3 实现研发生产本地化与供应链协同

本土化的研发与产品设计

高度本地化的研发能够助力出海车企打造贴合本地需求的产品并形成全面的产品矩阵，有利于洞察本地市场，快速响应本地需求，设计区域型产品。

以东南亚市场为例，目前已有17家海外乘用车企业在东南亚建立了本土化工厂和研发中心，而以丰田和本田为代表的日系企业本土化程度尤为突出，在研发环节已实现高度本地化。丰田通过成立“丰田亚太技术

中心（泰国）”用于本土化研发，大大缩短了新车型上市的时间，并基于泰国市场需求开发特定车型，聚焦皮卡、轿车和掀背车，广受市场认可和消费者喜爱。

由此可见，中国车企出海应充分考虑当地诉求，在合适的时机进入并通过本地化的研发为当地消费者设计符合需求的产品。

供应链与生产协同

与此同时，车企出海还应向外输出自身的研发和质量管理体系，提升当地精益管理能力和供应链水平，从而进一步降低成本。例如，丰田在欧美市场协同体系内供应商共同出海，搭建美国本土供应链生态；现代协同Mobis等内部供应商完善本土供应生态，强化供应链精益管控。

罗兰贝格认为供应链是提升效率的关键。海外市场环境复杂多变，中国汽车品牌如能在海外建立起自身的供应链体系并打通生产制造等环节，提高物料流动效率，降低空置成本，逐渐构筑行业壁垒，将对市场突破起到重要作用。

案例分析：丰田在泰国的供应链与销售体系

1962年，丰田汽车泰国公司作为日本丰田汽车公司的全资子公司进入泰国。在进入泰国市场的几十年间，丰田打造了全面的本地化供应链体系，建设运营3家当地工厂，在泰国已实现包括发动机、螺旋桨轴、车身件等零部件大规模本土化生产。与此同时，丰田在泰国和东盟国家建立采购网络，缩短了采购周期并提升了采购质量。在经销商方面，丰田同当地经销商集团深入合作，建立强大的汽车经销商网络，在泰国累计共有467家经销商支持丰田汽车在泰国的销售。



2.4 建设运营精细化且因地制宜的渠道

渠道精细化运营

车企出海会经历不同的阶段，由此匹配不同的渠道经营模式。主机厂的管控随着贸易、经销、子代理/直营模式等的递进而逐步加深，主要负责职能也日益增多且更为精细，逐渐转向本地的渠道运营。在贸易模式下，主机厂与国内出口商、国外进口商合作，对国外渠道和销售不进行管控，只负责提供车辆；而在经销模式下，主机厂与当地总经销商合作或自主进行分销、渠道管理和网络拓展；子代理/直营模式下的主机厂需进一步参与终端销售和服务，而直营模式下的主机厂则需在当地铺设自有网点，建设当地渠道，对本地渠道有更强的管控。因此，分工更明确、更精细的本地渠道运营不可或缺。

处于不同出海阶段的中国主机厂应结合自身能力和外部环境进行研判，选择合适的渠道管理模式，落实到每一个环节，做到精细化管理。

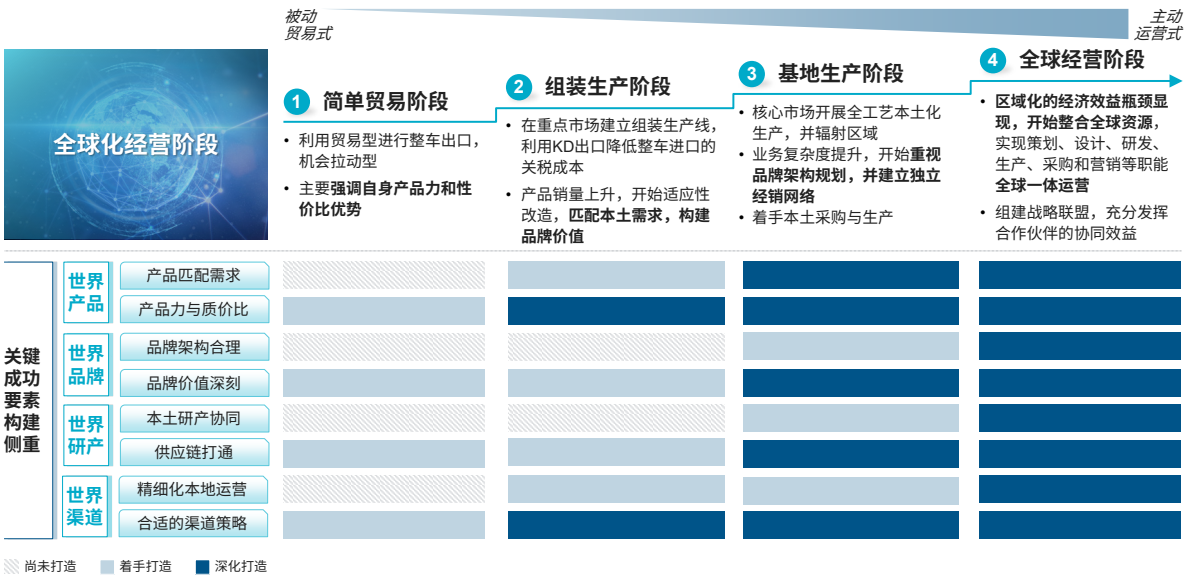
渠道管理策略因地制宜

针对不同市场，主机厂应采取因地制宜的渠道管理策略以符合各个市场的实际情况和竞争格局，除需配备本地化的管理组织和团队人员外，公司相应的渠道布局、策略、政策等方面也应在符合公司整体渠道政策下需要进行本土化调整，从而提高渠道效率。例如，部分主机厂均瞄准中东市场，且采用较为激进的打法，对于中东当地的经销商就需要给予更有吸引力、更优惠的渠道政策方能打开市场。

四大成功要素的构建并非一日之功，其打造的过程是一流车企全球化经营演进的过程。在全球化经营的四大阶段，车企应有所侧重，逐步夯实核心竞争力。

→ 08

08 车企全球化经营阶段



1) 各阶段非严格意义必经，如特斯拉未经组装生产阶段

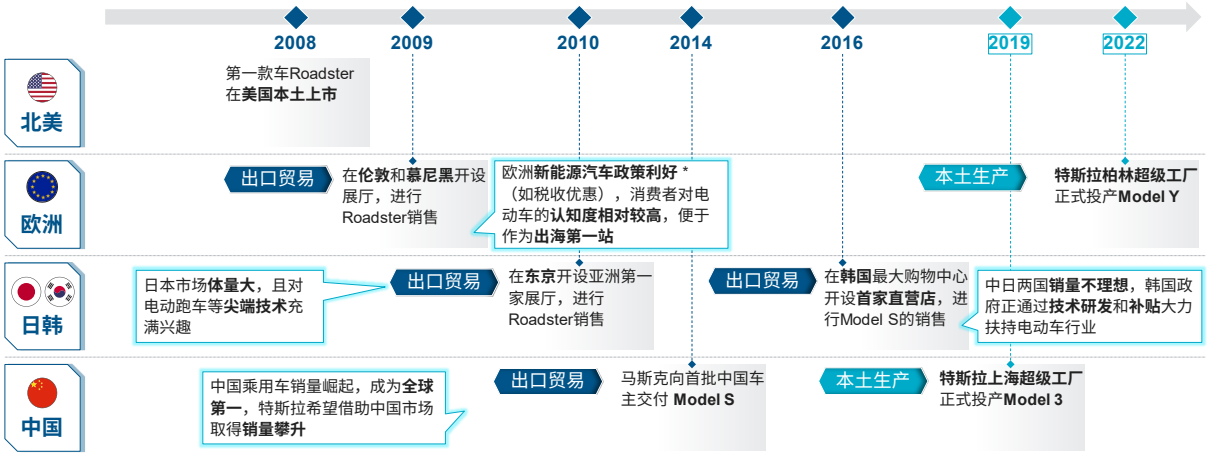
资料来源：专家访谈，案头研究；罗兰贝格

案例分析：特斯拉全球化进程

特斯拉国际化市场的开拓起始于2009年，在欧洲和中国市场均以出口贸易的形式切入，并逐渐向本土化生产发展，累计花费十余年时间。早期主要以营销和品牌露出为主，不断提升品牌价值并积累消费者群体，后期则通过设立工厂和设计本土化车型深耕当地市场。而在日韩，目前仍主要以出口贸易为主，但特斯拉对于日韩国家的本土化发展仍具野心，或将考虑在韩建设工厂。

中国车企应从管理组织的全球化延展、业务流程的全球化联通、管理体系的全球化搭建等三大内部能力着手，逐步构筑国际化车企的竞争力。→ 09

09 特斯拉国际化进程[1)]



1) 重点市场

资料来源：罗兰贝格



构筑三大内部能力

中国车企应从管理组织的全球化延展、业务流程的全球化联通、管理体系的全球化搭建等三大内部能力着手，逐步构筑国际化车企的竞争力。

2.5 管理组织的全球化延展

首先，车企出海应加强对海外市场的管控，不断增强全球化组织管理能力。以营销组织为例，为实现组织全球化，公司在海外组织架构的设置上从虚拟办事处到办事处、子公司、区域中心等逐步演进。在重点市场形成能覆盖市场、销售、商务、售后服务、备件、营销及网络管理等职能部门，延展关键职能在海外市场的管控深度，实现组织架构一体化。→10

例如，日系车企在进军东南亚市场时，将大量员工派驻东南亚现地管理，同时招募大量本地员工培训，实施本地化策略制定；同时，将大量本地员工派往日本进行研修，提升技术和质量水平。

2.6 业务流程的全球化联通

在组织管控全球化的基础上，中国主机厂应进一步打通国内和国际的“商流、物流、信息流”。兼顾海内外实现全球统一的业务流程，以提升业务流转与运营效率，实现业务的全链路无缝管控。

以备件管理为例，全球化管理流程的打通有效缩短了到货周期并提高了库存管理效率。在车企全球化的初级阶段，海外所需备件库存位于中国，由总经销商管理当地备件发配，海外的额外配件需要订货，到货周期较长。随着海外业务的发展，主机厂将库存前置，设有海外备件库，一定程度上节约了时间，但仍未打通海外和中国的备件信息，整体周期依旧较长。而全球化的业务流程则将海外和国内仓库的业务流程全部打通，实现库存信息共享、成本共担，并结合销售系统的预测，统筹规划库存的合理配置，国内外备件库互相配合，可实现全球调货，该模式下的到货周期最短、效率最高。

10 营销组织的海外市场属地能力



资料来源：案头研究，专家访谈；罗兰贝格

2.7 管理体系的全球化搭建

中国车企出海时应确保海外市场的管理体系和关键机制与国内相契合，在文化价值观上具有全球一致性，同时输出品牌价值观。企业可通过委派核心团队、任用本地高管、密切交流机制等举措实现优秀文化和管理制度的充分渗透与替换。

案例分析：中国车企收购海外车企的文化输出

某国内主机厂在收购海外某企业文化消极且销量增长乏力的车企后，积极输出拼搏向上的企业文化。该车企通过设置合理有效的激励机制，充分激发了员工积极性。通过减少组织汇报的层级，实现扁平化管理，提高了企业内部的沟通效率，且在外派中国高管团队的同时，充分尊重本地文化，聘用当地员工作为本土团队高管，双方管理团队频繁进行交流，建立彼此信任、互相连接的关系。此外，当地副总裁同时兼任员工主席，广泛听取本地员工的意见，对于企业规章制度做了本地化的调整，得到员工的信赖和认可。在上述举措的共同作用下，中外企业文化充分融合，被收购的海外企业“起死回生”，实现销量的激增。



三、结语

当前，部分头部中国汽车品牌已经迈开全球化步伐，制定了积极的海外拓展目标和战略，提出了未来3-5年实现50-150万的海外销量目标，显示出一定的投资、生产制造和经营的战略决心，计划通过建设工厂、设立子公司、总部统筹管控、人员外派等方式实现海外市场的扩张和本地化转型。

在国内主机厂全球化战略加速的背景下，出海已成为中国车企增长的新征程。各大主机厂应在充分理解市场环境和发展趋势的基础上，围绕产品、品牌、研产、渠道建设等四大国际化业务能力，同时提升组织、流程、管理体系等三大内部能力。面对全球不同区域纷繁多样的市场特点，应基于海外发展的具体情况进行动态调整，以新模式应对新竞争。未来，我们期待更多中国全球化领先车企的涌现。

作者

郑赟
罗兰贝格全球高级合伙人
ron.zheng@rolandberger.com

袁文博
罗兰贝格全球合伙人
wenbo.yuan@rolandberger.com

周梦茜
罗兰贝格副合伙人
mengxi.zhou@rolandberger.com

罗兰贝格**斯元华、张强、高文捷和俞晨欣**对本报告亦有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议
www.rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将不对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2022 罗兰贝格管理咨询公司版权所有.

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年，是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自35个国家的3000名员工，并成功运作于国际各大主要市场。我们的51家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近320名合伙人共有的独立咨询机构。

出版方
罗兰贝格亚太总部
地址：
中国上海市南京西路1515号
静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040
+86 21 5298-6677
www.rolandberger.com