



从出海向全球化飞跃
中国车企的第二增长曲线

因我不同
成就不凡
始于1845

目录

中国车企全球化现状	03
中国车企全球化方向研判	04
目标市场——挺进最具价值的全球主力市场，欧洲、北美已是必争之地	04
竞争策略——品牌定位向高端突围，细分市场与电动车成竞争热点	05
模式创新——探索灵活的销服模式组合，挖掘本地服务创新价值	06
中国车企全球化制胜之道	08
制胜关键1：从目标与定位出发，选准出海路径	08
制胜关键2：属地化运营与服务，打响品牌声量	10
制胜关键3：价值链海外布局，加速海外扩张	11
制胜关键4：组织与数字化支撑，保障全球运营	12
核心洞察	13
作者	14

中国车企全球化现状

近年来，中国车企已在全球市场取得突破性的成就，**覆盖地区拓展，产品矩阵丰富，价值链布局亦逐步完善**。2021年中国汽车出口201.5万辆¹，同比增长一倍。

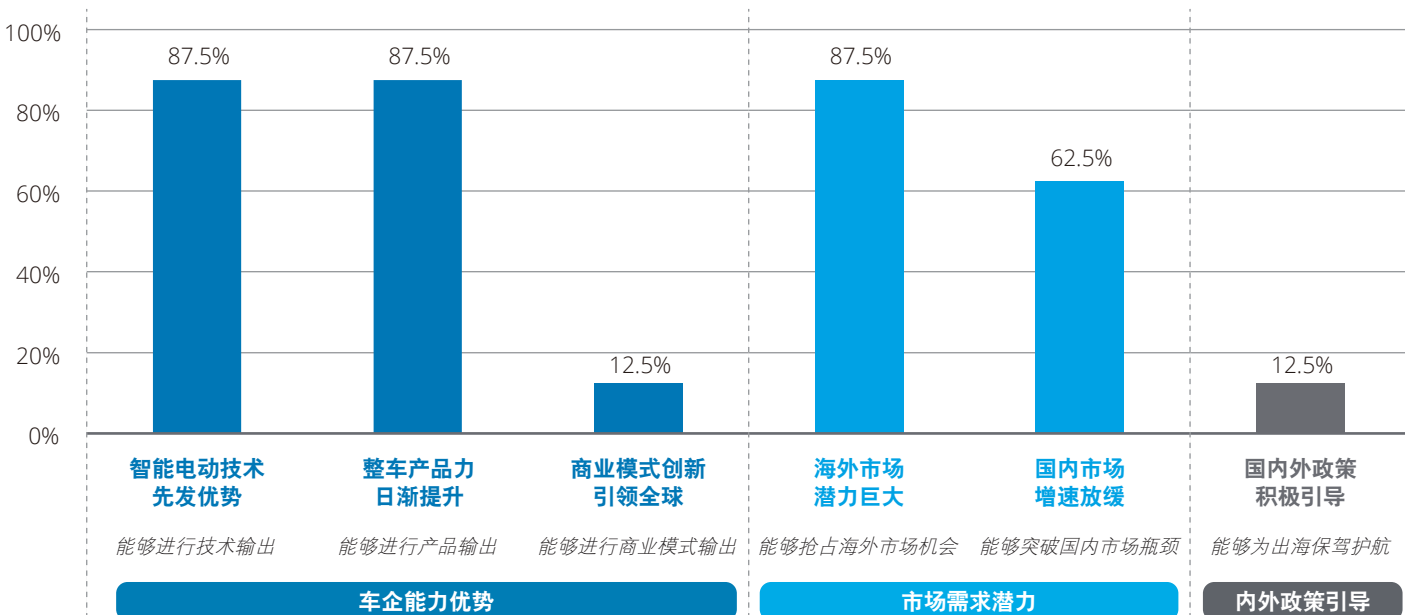
- 从**覆盖地区**来看，除了在南亚、南美、东欧、中东等传统优势地区持续渗透，以比利时、英国为代表的欧洲市场和大洋洲更是成为近两年新的增长引擎。
- 从**产品矩阵**来看，中国车企积极占领油车和电车“双赛道”细分市场，如上汽MG涵盖全尺寸SUV/轿车的~25款车型，蔚来对标BBA的新能源车型ES8。
- 从**价值链布局**来看，各品牌陆续建立海外配套支持，不乏上汽这样的佼佼者，已形成研发、整车生产制造、零部件供应、物流、金融等“全价值链”出海。

从十年前的“产品出海”，飞跃至今时今日的“**价值链全球化**”，得益于**天时、地利、人和**三方面重要因素的共同推动。

- **天时——内外政策引导**：各国积极出台购车补贴、税收优惠、减排奖惩机制等新能源汽车引导政策，并完善相关法律法规，为中国电动车出海创造了机遇。
- **地利——市场需求潜力**：海外汽车市场潜力广阔，以欧洲为代表的成熟市场新能源汽车需求旺盛，以印度、印尼等为代表的新兴经济体亦有巨大增长潜力。
- **人和——车企能力优势**：我国在智能化、自动驾驶、车联网等新能源技术及产品力方面先发优势明显，在商业模式创新等新零售转型运营能力上亦属领军。

图1 中国车企全球化进程主要驱动因素


受访车企占比 (%)



1. 数据来源：商务部公开报道，包含特斯拉上海工厂出口的约16.3万辆

中国车企全球化方向研判

令人振奋的崭新起点也带来了今非昔比的蓬勃野心。为了进一步**寻求新的业务增长机会，升级品牌形象，通过全球化竞争持续提升自身优势**，中国车企在**目标市场、竞争策略、模式创新**等方面的布局更加大胆。



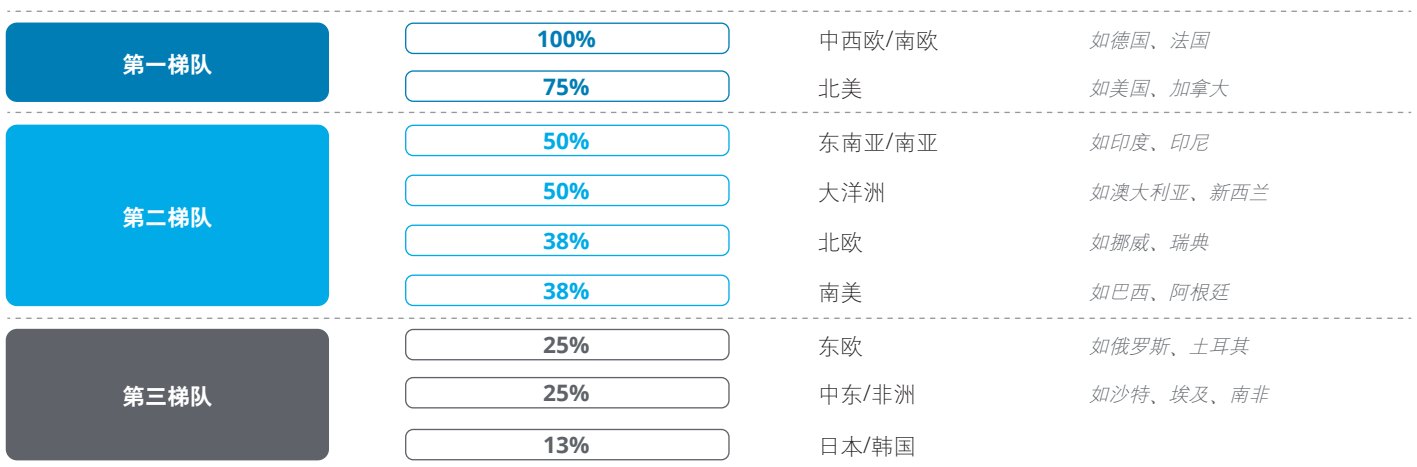
目标市场

挺进最具价值的全球主力市场，欧洲、北美已是必争之地

在选择海外战略市场时，**贸易政策与当地法规**作为业务可行性的决定性因素，仍是75%受访企业的主要考虑因素。同时，基于**自身技术水平及业务能力提升带来的企业自信，立足品牌形象提振、业务有机增长的战略愿景**，我国车企正在逐渐摆脱对投资预算、品牌接受度等进入壁垒的担忧，超过一半以上的受访企业更加**重视市场体量、增长潜力和成熟度等整体市场吸引力**。

在这种考量排序的变化下，车企纷纷开启“**迎难而上**”模式，不再只盘桓于欠发达市场，而是将布局目光放在**体量大、成熟度高的北美与欧洲核心市场**。2021年，我国车企在欧洲许多发达国家销量翻倍，在比利时更是出口11万辆，增速超400%²。调研中，所有车企均计划在未来3~5年重点布局**德国、法国等欧洲主力汽车市场**，75%的车企决心进入**北美市场**。在竞争激烈的全球主力市场立足，既能为**企业实力提供有力背书**，也有助于车企**持续打磨自身在产品、服务、技术等方面的能力**。

图 2 中国车企海外布局的主要区域选择
受访车企占比 (%)



2. 数据来源：中国汽车流通协会



竞争策略

品牌定位向高端突围，细分市场与电动车成竞争热点

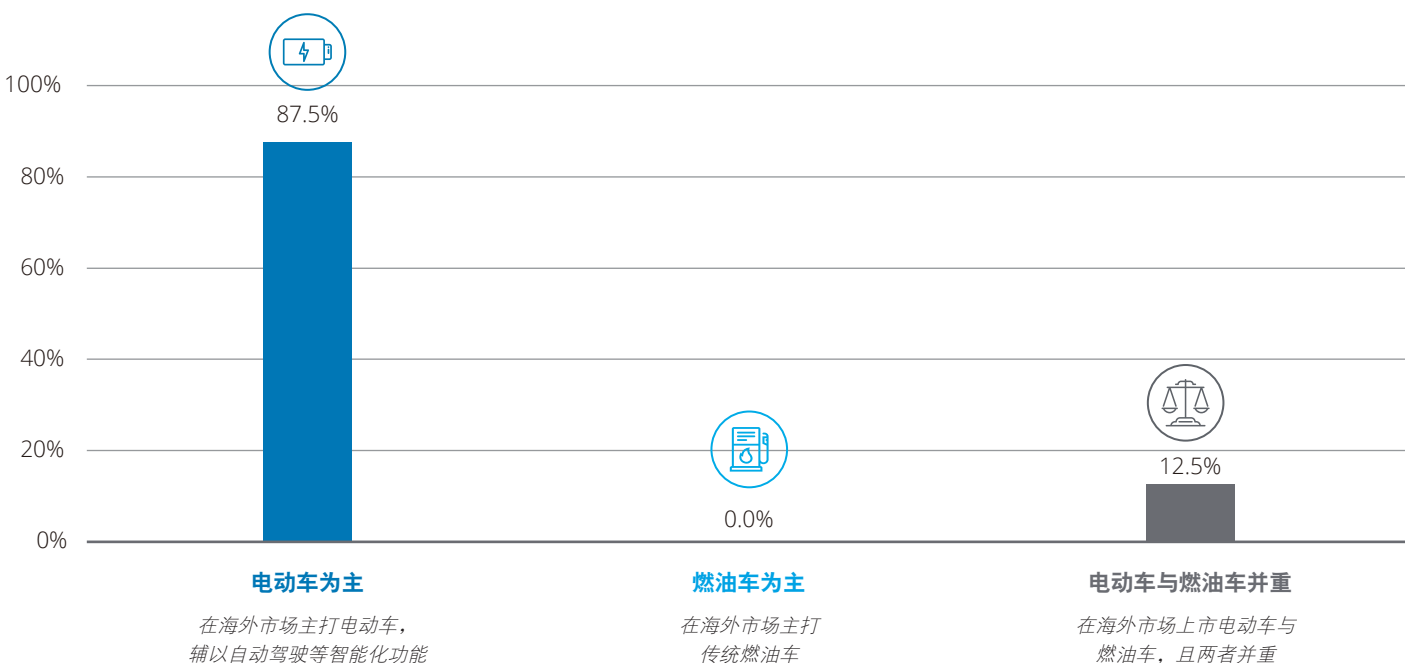
“品牌向上”是国内汽车行业近几年最重要的主题之一。带着进军欧美市场的野心，多数中国车企在全球化过程中渴望**摘掉“性价比”的帽子，树立起有认知度的全球性品牌**，以期在海外拥有更高的品牌溢价与更强的盈利能力。以**蔚来**为代表的新势力企业选择直接切入豪华市场，打造高端形象；传统车企则有两种思路，**上汽**等已拥有海外优势品牌的车企主要通过产品矩阵扩展，逐步实现高端覆盖，而**吉利、东风**等其他车企则依托旗下领克、岚图等全新高端品牌发力成熟市场。

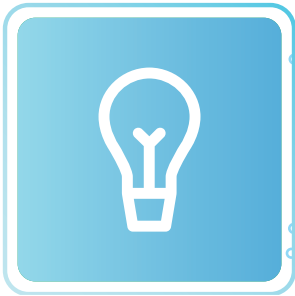
同时，面对劲敌林立的海外市场和已然开启的电动车红海竞争，越来越多的车企开始选择**深耕细分市场，打造爆款产品，形成独特定位**。调研中，50%的车企未来3~5年计划在海外主

攻**某个细分的车型或需求市场**。借鉴**长城哈弗**持续深耕并领先全球SUV市场的成功实践，市场聚焦对于当前仍处在全球化探索或攻坚期、海外资源有限的车企来说，无疑是形成差异化优势、快速突破市场的最有效途径之一。

最具先发优势的**电动车赛道无疑是今后中国车企出海的重中之重**。在各国新能源购车补贴升级、碳排放法案趋严带来的消费红利下，我国车企已**纷纷抢滩电动车新高地**，凭借在续航能力、车联网功能等方面的优势，拿出**更具竞争力的智能电动产品，强势突围海外市场**，如**比亚迪**主打唐EV、**红旗**主打纯电E-HS9等。调研中，将电动车作为未来3-5年产品规划重点，也成为87.5%受访车企的共识。

图3 中国车企未来3-5年海外市场产品矩阵规划重点
受访车企占比 (%)





模式创新

探索灵活的销服模式组合，挖掘本地服务创新价值

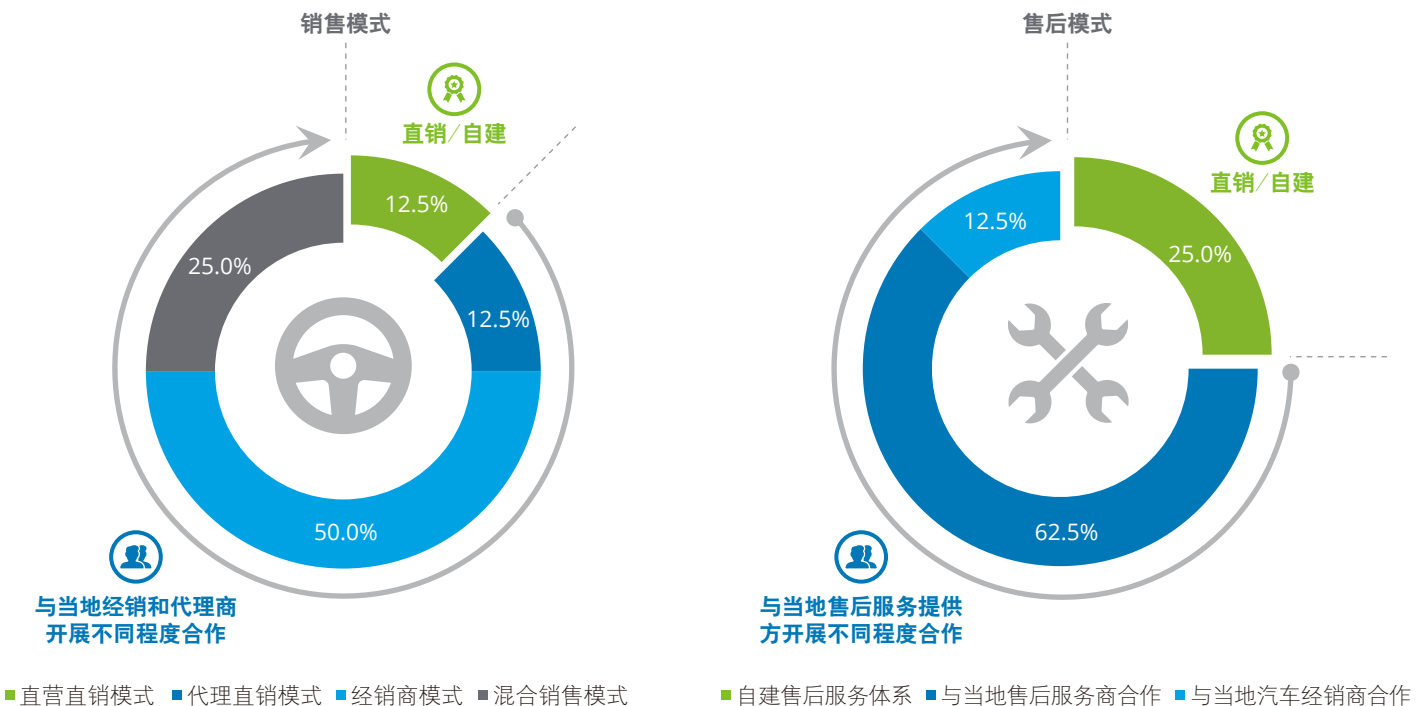
不同于国内一边倒的新零售直销/代理模式转型，车企现阶段海外销售仍然以总代、经销等传统渠道为主，轻量化地实现快速起步和扩张，逐步探索适应全球业务的销售模式组合。权衡出海目标、建设难度与投资回报，大部分车企在未来3~5年仍将全部或部分采用经销商模式。而在部分海外重点市场，蔚来、小鹏等灵活性高的新能源车企已开始试水直营模式，为长期品牌塑造和市场深耕储备经验。

在销售的基础上，车企在海外也更加重视提供全生命周期卓越的属地化用户服务，期待以服务创新提升品牌体验，实现弯道超车。超过60%的车企将订阅租车、融资租赁等降低客户体验门槛、快速打开市场的销售服务创新作为切入市场的抓手。部

分新能源车企则发力充电服务及配套售后服务，如蔚来计划在挪威引入BaaS方案、移动服务车、上门取送车等，以深耕客户满意度，发掘多元长尾价值。

不论是销售还是服务，车企与海外行业生态的紧密合作都已成为本地能力构建的关键。调研显示，在销售与售后环节分别有87%和75%的受访车企将不同程度地引入本土合作伙伴，包括经销商、代理商、服务商等，以借助其市场洞察、资源积累与区域影响力，快速且稳健地部署相关业务，打开海外市场。爱驰汽车就在欧洲10余国携手实力雄厚的经销商及连锁售后服务商，构建起本地服务的“护城河”。

图 4 中国车企未来3-5年海外市场销售模式和售后模式偏好受访车企占比 (%)



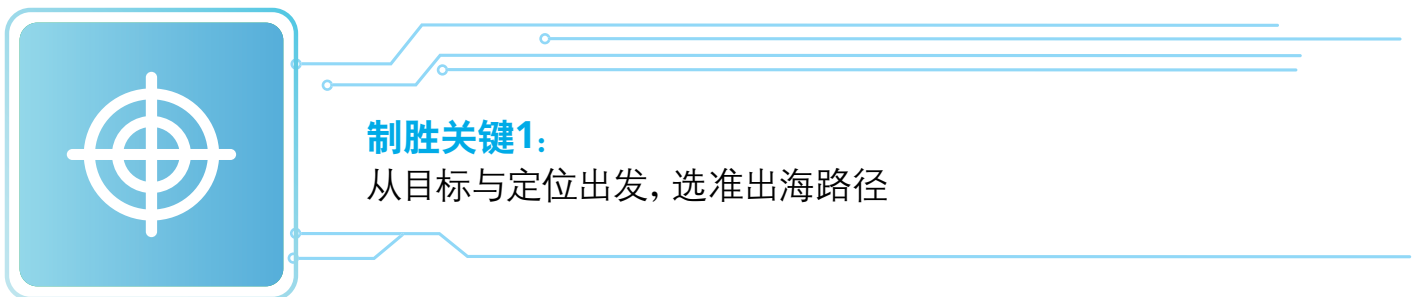
尽管前景广阔、目标清晰，中国车企的全球化之路依然挑战重重。**海外供应保障不足、内部基础能力欠缺、当地市场资源有限、品牌优势尚未建立、产品技术“水土不服”**等都是企业当前的共同痛点，制约着全球化进程的加速。中国车企亟需厘清目标，制定适合自身的战略，充分发挥优势，并逐渐补齐能力短板，从而在激烈的市场竞争中脱颖而出。

图 5 中国车企全球化痛点与挑战



中国车企全球化制胜之道

基于以往项目经验和行业洞察，我们梳理了汽车企业全球化发展的关键制胜因素，帮助车企界定核心的战略选项，制定在市场中制胜的策略，并挖掘持续增长的动力。



制胜关键1: 从目标与定位出发, 选准出海路径

受制于需求差异和能力门槛，中国车企进入欧美等主力市场的征程难以一蹴而就，在当前阶段更不可盲目从众。在愿景与定位的指引下，车企需综合评估市场特征和自身资源，建立**完整的出海目标版图，选好出海的整体思路与节奏，规划并动态调整各阶段重点市场**，稳扎稳打，逐步扩张全球版图。

- **海外拓展路径**：海外市场拓展依赖于企业的全球化战略，并没有标准答案，且需要随着海外业务发展而动态调整。立足于“全球企业”愿景，车企可考虑“由难到易”厚积薄发或“由易到难”快速决胜两种市场拓展的思路。

丰田汽车选择了“**由难到易**”的策略，率先突破进入门槛高的成熟市场，在市场竞争中提升能力，对其他市场形成“降维打击”。初期主攻欧美的经验积累让丰田在随后进入各类市场时都更加游刃有余。而**现代汽车**则采用更为谨慎的“**由易到难**”策略，首先突破壁垒低、优势强、需求简单的市场，如非洲、南美等欠发达地区，准备充分后才稳稳挺进欧美发达市场。

- **区域市场评估**：全球汽车市场复杂度高，当前俄乌战争、新冠疫情等黑天鹅事件催生了更多的不确定性。从全球化目标和进展出发，车企需要在**每一阶段就当前的新进入市场和战略重点市场进行规划和修正**。对于各国家市场，车企可参考**市场吸引力、进入难度、自身匹配度**三个角度评估择优。

图6 区域市场评估框架参考



上汽集团出海之初，以“提振销量”为主要目标，首选进入产品匹配度高且政治、贸易等进入壁垒低的区域，包括东南亚、中东、拉美国家。与之不同，为“树立高端品牌形象”，蔚来汽车在海外更重视市场的战略匹配度，选择规模大、新能源渗透率高、竞争充分、并引领全球质量标准的欧洲市场。



制胜关键2: 属地化运营与服务, 打响品牌声量

明确了品牌定位和市场重心, 车企还需要借助**品牌营销**, 建立消费者认知, 打响品牌声量; 更进一步地, 要在**销售模式选择**和**用户服务创新**方面更加因地制宜和价值导向, 打造品牌在海外市场长期的美誉度。

- **品牌本地营销**: 在品牌高端化、定位差异化的基础上, 如何传播品牌、传达理念成为企业出海的下一个重要课题。尤其在汽车产业根基深厚的西欧、北美等市场, **率先打响品牌声量、构建消费者信任, 才可能取得突破**。纵观海外市场经验, 成功的品牌营销无一例外地展现了**对自身品牌特性的充分挖掘**和**对当地主流营销渠道的精准把控**。

东风岚图充分挖掘品牌中国文化内涵, 在**欧洲**重点宣传产品的中国元素, 并在门店设计中融入茶艺、屏风, 使品牌形象别具一格、深入人心。**爱驰汽车**则在渠道和内容上做足本地化, 在**以色列**市场通过Twitter、Facebook、Instagram等主流社交平台发起具有当地文化特色的创意短视频征集活动, 强化用户品牌认知。

- **模式与服务打造**: 销售模式与用户服务是品牌持续深耕海外市场的基础。对于多数传统车企, 在战略级市场要**敢于打破经销模式**, 更多地参与到渠道建设和管理中, 掌握主动权。而对于善用直销模式的新能源品牌, 在海外则应**因地制宜进行调整, 灵活组合多种模式, 平衡投入产出**。同时, 车企在创新服务时, 也应充分**考虑当地消费者偏好, 提供更具价值的服务**。

考虑到成熟市场的特征, **领克汽车**在**欧洲**采取直营直销模式, 同时打造了高品质的全生命周期客户服务体系, 包括依托于沃尔沃的品牌售后服务, 订阅式租车和共享座驾等创新拥车服务, 以及品牌会员精品活动。业务模式和服务创新的组合拳, 大大提升了领克在欧洲市场的品牌力与美誉度。



制胜关键3: 价值链海外布局, 加速海外扩张

立足于“成为全球企业”的宏伟蓝图，出口产品、树立品牌只是万里长征的第一步。中国车企需要从内外两方面发力，推动全产业链能力在海外的布局。短期内，可将重心放在**构建和巩固本地合作生态**，长期看，仍需推动**价值链环节的海外建设**。

• **本地生态构建**：随着海外市场开拓，构建合作生态是车企绕不开的话题。除了做精传统的销售和售后环节，新出海时代的车企更需要**重视拥车新服务和新体验中的本地合作**，在**车联网、充电、自动驾驶等方面**，带来适应当地标准与需求的高品质服务。在合作中，车企需灵活调整国内的相关经验，建立高效的合作伙伴筛选框架和管理方法，探索“1+1>2”的海外合作模式。

在**东南亚、大洋洲**等市场，**上汽集团**与海外地图服务商HERE Technologies合作为MG品牌提供地图服务及智能网联支持。在**欧洲**，**蔚来**与当地最大的充电网络公司Plugsurfing合作，接入两万座公共充电设施，为车主提升便利性。在**俄罗斯、孟加拉**等国，**长城汽车**与当地分销商合作举办“惊喜服务”售后服务巡回，提升用户满意度。

• **价值链海外布局**：深耕海外市场，车企还需考虑在当地建设研发中心、整车及零部件工厂、物流公司等，以提升海外市场洞察、生产供应能力、降低整车成本、实现资源优化配置。**价值链布局对长期海外业务影响极为深远，车企需要充分考虑当地的供需特征，包括需求规模、产业成熟度、产能集中度、贸易政策、生产和物流成本等因素。**

以生产制造环节为例，多数海外车企在**北美市场**将主要产能集中在需求大、产业成熟的美国，以提升品质工艺和品牌形象，并将部分中低端车型向具备成本优势的墨西哥扩展。而**欧洲市场**的多样和分散也使得车企打法各具特色。**现代汽车**在中东欧地区布局产能，以低成本覆盖全欧需求；**福特和日产**则将主力产能放在产业成熟、需求旺盛的**西欧市场**。



制胜关键4： 组织与数字化支撑，保障全球运营

伴随着海外市场拓展，企业业务和管理的复杂度提升，数据量与系统需求成倍增长。为提升全球竞争力，车企还需构建与业务目标相匹配的**组织机制和数字化能力**。

• **组织架构与协同机制设计**：组织机制是海外业务落地的重要载体。随着车企纷纷在海外设置销售公司，如何**界定总部与海外公司的战略角色与职能边界**成为新的难点。整体而言，车企应当秉承“**让听得见炮声的人来决策**”的原则，将**销售、渠道、服务等核心职能的决策权充分下放至海外公司**，而在产品和后台职能上发挥总部优势，整合资源，为出海业务赋能。

为提升海外市场响应能力，**上汽集团**将其国际业务部设置为一级部门，授权**泰国、印度**等战略市场运营主体主导本国战略规划，并通过属地化招聘和财务独立运营进一步增强区域自主权。**长城汽车**采用“小总部、大区域”的国际化管理体系，总部精简职能，打造服务型中台，由品牌公司归拢海外市场的产品需求，站在全球品牌规划视角统一对接技术中心，优化资源调配。

• **全球数字化能力建设**：欧美国家智能网联和个人隐私数据的严格监管，新电池法案对相关信息系统建设的要求，以及各国业务流程和技术架构的差异，都给出海企业带来新的挑战。大部分车企已经感受到数字化升级的紧迫性，着手调整IT架构、系统和软件工具，并建立海外数据中心。为加速数字化能力构建，车企应**深入解读法规，规范数据治理，强化风险控制；推动各地系统对接、数据整合与指标体系统一；并逐渐形成可复用的IT建设模板**。

长城汽车建设了新一代企业数字化平台，提升网络的高效、安全、稳定和共享性，同时成立企业数字化和产品数字化中心，布局数据运营管理。**比亚迪**推动**拉美市场**数字化升级，从战略、业务、数据、运营和系统架构五个层次入手，打造以数据为支撑，以用户体验为导向的全渠道数字平台。

核心洞察

在**各行各业的全球化浪潮**之下，汽车行业以喜人的成绩率先迈入**崭新篇章**。如何进一步从**“产品出海”**向**“价值链全球化”**飞跃，成为摆在每个品牌面前的**重要课题**。

企业需要从自身情况出发，选好**海外市场开拓路径与节奏**，做**精属地化的运营与服务**，构建**本地合作生态和价值链体系**，夯实**组织与数字化的支撑能力**，最终实现覆盖最具价值的主力市场、打造有认知度的**高端品牌**、引领全球产业发展浪潮和挖掘全球服务创新价值的宏伟蓝图。

作者

周令坤

主管合伙人
德勤汽车行业
电子邮件: lingkunzhou@deloitte.com.cn

牟嘉文

合伙人
德勤管理咨询汽车行业
电子邮件: jemou@deloitte.com.cn

李淘淘

副总监
德勤管理咨询汽车行业 管理咨询中国企业全球化服务解决方案领导小组核心人员
电子邮件: jessicatli@deloitte.com.cn

张若楠

高级顾问
德勤管理咨询汽车行业
电子邮件: amyryzhang@deloitte.com.cn

郑嘉睿

顾问
德勤管理咨询汽车行业
电子邮件: joanzheng@deloitte.com.cn

说明: 本文所有案例均来自企业公开资料或行业专家访谈, 由德勤整理分析



关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人士，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界而开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务。

请参阅<http://www.deloitte.com/cn/about>了解更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2022。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM1170503