



# 按下出海“快进键”之后： 中国车企海外布局的利与弊



作者：管鸣宇、Daniel Birke、周冠嵩

过去十几年，“国际化”一直是中国车企关注的热门话题。面对停滞不前，甚至规模略有萎缩的国内市场，中国车企，尤其是行业巨头，几乎都视海外扩张为长远增长的必经之路。与此同时，中国政府对本土车企的国际化也寄予厚望，希望他们能以日韩等邻国车企为榜样，在国际市场占有一席之地，或者至少减小与日韩车企在国际市场上的差距。

中国车企如今已在国内市场斩获稳固的市场份额，在成本控制、电动汽车、车联网等领域实力不俗，领军企业尤为如此；另一方面，中国汽车的出口量仍远远落后于其他主要汽车生产国，出口汽车的平均售价也远低于相关国家。中国汽车行业诸多高管也在不同场合表达过对这种“失衡”的不满。

有鉴于此，对国际汽车市场进行一番简要探讨似乎恰逢其时。我们会在本文探讨中国车企的潜在发展机遇，并提出若干针对海外业务发展的拙见。

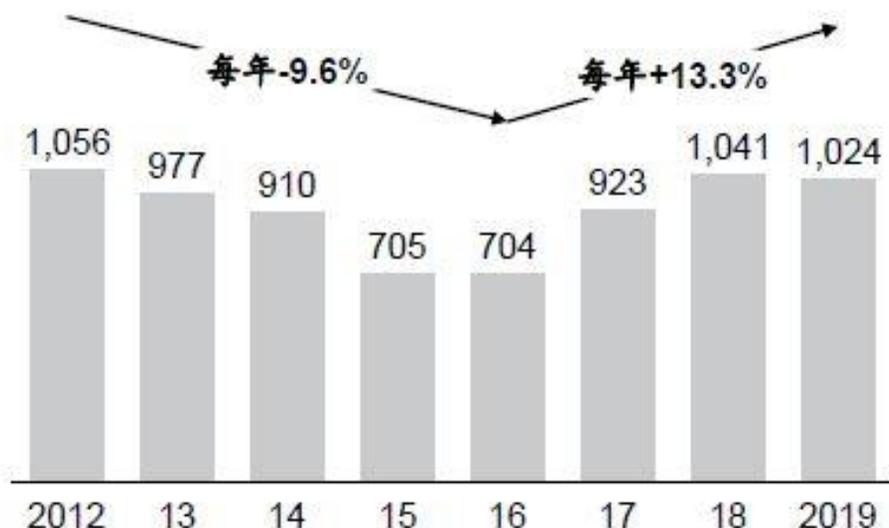
### 中国缺少稳定的汽车出口目的国

中国汽车的出口在过去几年呈现了一些企稳信号（见图 1）。2019 年的出口量远高于上次谷底期（2015/2016 年）水平。但 2019 年并非值得“炫耀”的高点，如果我们回溯更早的数据，会发现 2019 年的出口规模甚至不及 2012 年。与中国车企在国内市场同期取得的成就相比，这一数

据着实有些相形见绌。

### 图1 中国汽车出口呈现复苏迹象

中国汽车出口量  
千辆



然而，中国仍很难找到需求稳定的出口市场

2012年前五大出口市场，以及2012年和2018年出口量（千辆）



2018年前五大出口市场，以及2018年和2019年出口量（千辆）



资料来源：中国汽车贸易高质量发展报告2019；中国汽车工业年鉴；  
新闻搜索；中国汽车技术研究中心；麦肯锡

2012年，中国汽车出口量首次突破100万辆大关，其中大部分流向了阿尔及利亚、伊拉克、俄罗斯、伊朗和委内瑞拉。到2018年，出口到上述市场的汽车数量或大幅减少（阿尔及利亚和俄罗斯），或为数寥寥（伊拉克和委内瑞拉）。

大幅下滑的背后有诸多原因，部分涉及进口国的国内形势，比如委内瑞拉局势动荡，阿尔及利亚国内经济发展受困等（该国轻型汽车销量从2012年的53万辆下滑至2018年的13万辆）；部分则与企业自身表现相关，比如力帆汽车曾一度跃居中国汽车出口商前列，但受限于自身薄弱的技术实力及品牌号召力，其车型难以满足中国国内消费者需求，该公司也不幸（接近）破产，其出口业务自然难以为继。

虽然中国对上述市场的汽车出口出现大幅下滑，但伊朗、墨西哥、智利和美国增加了对中国汽车的进口，抵消了前者带来的负增长，同时帮助中国汽车出口量于2018年第二次突破百万大关。但不幸的是，2019年，情况再次发生巨变：对伊朗出口几乎清零，对美国出口也骤减40%以上。

在影响中国汽车出口的主要因素中，缺乏若干需求稳定的出口目的国的严重性不容忽视。开拓海外市场无疑需要大量的时间和金钱投入，车企需要在当地进行耗资不菲的营销推广，投资建造新厂，产品适应性改进等。而宛若过山车一般的剧烈销售变动会是对这一系列活动的致命一击，结果是要么车企对必要的投资顾虑重重、望而却步；要么是过去若干年在海外市场投入的心血被一朝归零。

这也是为什么与其他汽车生产大国相比，中国的汽车出口无论是在绝对出口规模，还是在出口占国内产量的比例上，都相差甚远（见图 2）。

**图2 中国汽车出口规模远小于其他主要汽车生产国**



资料来源：中国汽车贸易高质量发展报告2019；中国汽车技术研究中心；麦肯锡

### 海外市场的潜在机遇在何处

在评估海外市场潜力时，有几大重点因素必须被纳入考量：一是监管限制；二是与当地领军车企的竞争态势；三是中国车企能否在当地发挥出自身的独特竞争力。基于这些考量，我们可以将国际市场划分为几个子区域，并结合三大因素对每个区域进行评估：一，风险；二，本地车企的竞争力；三，电动汽车市场的发展潜力（见图 3）。评估显示，中国车企在发展中国家（不包括印度）的燃油汽车市场，以及欧洲的电动汽车市场上拥有潜在发展机遇，主要原因有：

图3 对中国车企而言，领先的国际市场（如北美、西欧、日本、韩国和印度）难以渗透，但发展中地区和电动汽车领域可能存在机会

初步数据

全球乘用车销量，2019年，按地区划分百万辆；未涵盖中国



评估因素

风险      本土车企实力强大      电动汽车市场潜力

中国车企进军机会?

内燃机汽车      电动汽车

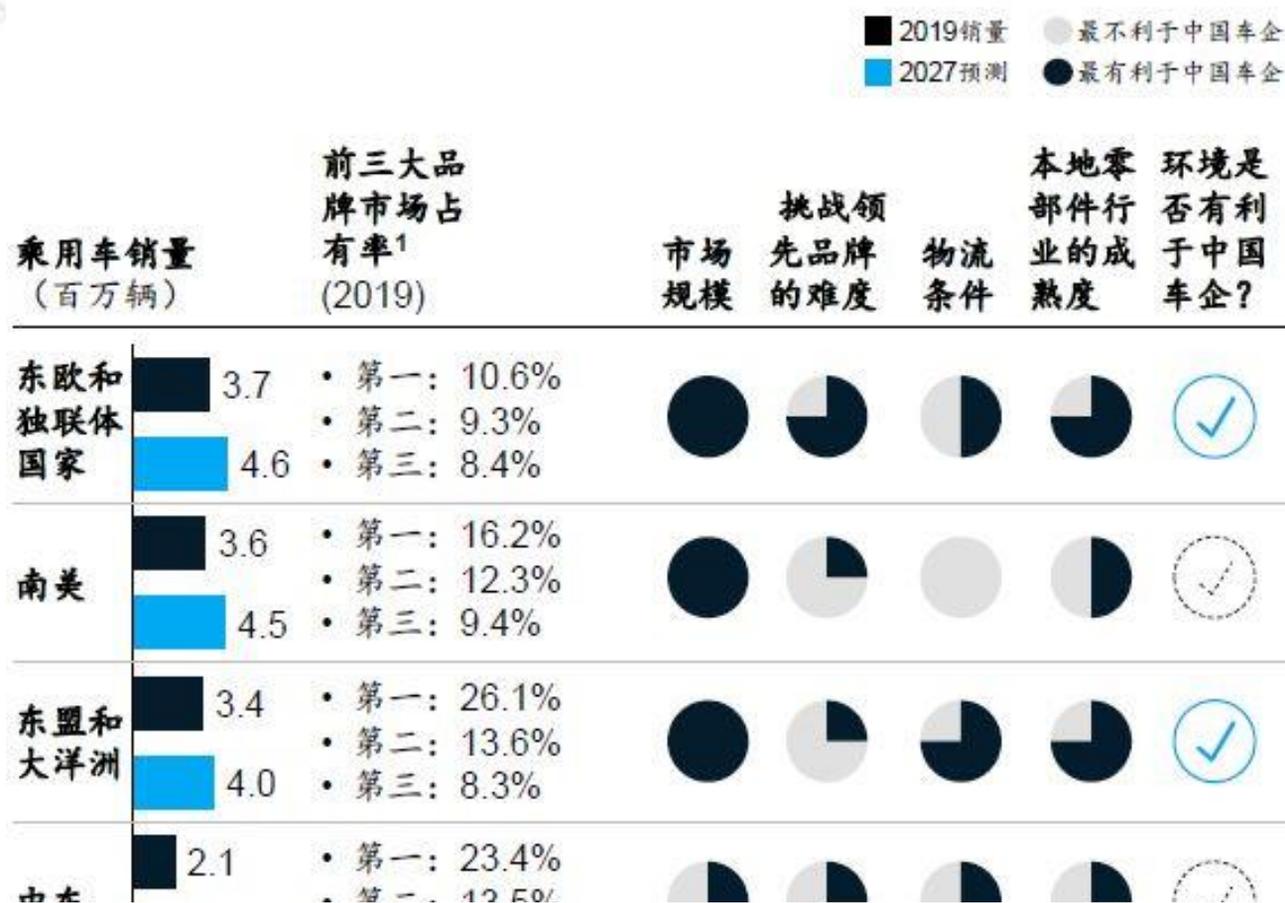
地区	风险	本土车企实力强大	电动汽车市场潜力	内燃机汽车	电动汽车
北美	☑	☑	☑	☒	☒
西欧	☒	☑	☑	☒	☑ <sup>2</sup>
日本/韩国	☒	☑	☒	☒	☒
印度	☑	☒	☒	☒	☒
东欧/独联体国家	☒	☒	☒	☑ <sup>1</sup>	☒
南美	☒	☒	☒	☑	☒
东盟/大洋洲	☒	☒	☒	☑	☒
中东	☒	☒	☒	☑	☒
非洲	☒	☒	☒	☑	☒

资料来源：IHS Markit；团队分析

为了进一步评估这些发展中国家的市场潜力，我们又基于另一组因素对他们进行深入评估（见图4）：一，市场规模；二，领军品牌在市场上的竞争力；三，物流成本（从中国到当地）；四，本地零部件供应商网络的成熟度。分析评估发现，东欧、独联体国家，以及东盟国家有望成为对中国车企最有利的海外市场。但我们也不应高估这两个市场能够带来的实际收

益：两个地区的年销量总和约为 700 万辆，哪怕乐观估计中国车企中短期内能够占到 10% 的当地份额，70 万左右的销量也远小于中国本土市场规模（每年约 2000~2400 万辆）。更何況，这 70 万辆车的份额将由多家中国车企竞相争夺，会进一步摊薄每家车企的实际收益。

图4 东欧和东盟有潜力成为中国车企的优先扩张地区



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_33638](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33638)

