Roland Berger

北京华汽汽车文化基金会 Beijing China Automobile Culture Foundation

华汽研究院 China Automobile Research Institute

CHINA SAE 中国汽车工程学会 China Society of Automotive Engineers

SAECCE 2024

第三十一届中国汽车工程学会年会暨展览会

THE 31ST CHINA-SAE CONGRESS & EXHIBITION

2024年11月11-14日 中国·重庆

SAECCE

中国汽车全球化发展报告2024

罗兰贝格 · 华汽研究院

郑赟，罗兰贝格全球高级合伙人、
亚洲区汽车业务负责人

2024年11月

罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

看过去

中国汽车产业能否**诞生世界一流**?

看现在

中国汽车产业在处在**全球什么位置**?

看未来

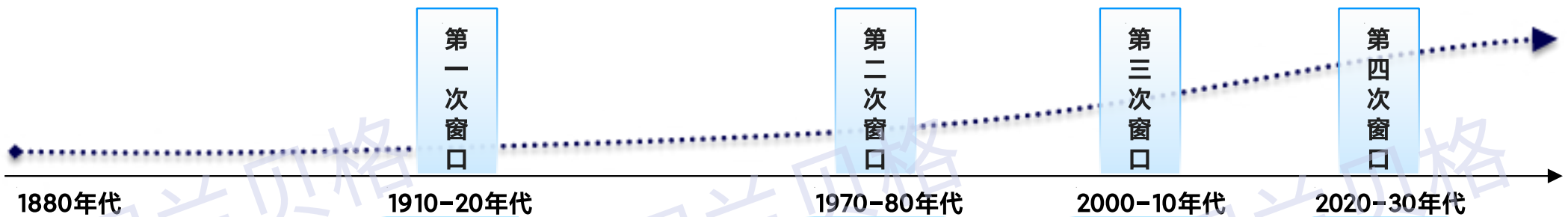
中国汽车产业的**全球化升级路径**是什么?

罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

天时 - 新一轮全球化窗口期

天时：汽车产业150年演进，经历美系、日韩、德系席卷全球；时至今日，宏观环境波动、技术变革与消费者理念转变三大催化要素已经形成，我们判断下一窗口期就在未来5-10年



窗口期关键特征	美系全球化	日韩崛起	德系席卷全球	新一轮窗口期 谁领风骚
宏观环境波动	· 一战爆发，欧洲工业停滞 · 美国趁势崛起	· 二战后，日韩经济崛起 · 石油危机，全球油价高涨	· 互联网泡沫、金融危机 · 欧美需求受挫，中国增长	· 后疫情时代、俄乌冲突、中东危机、贸易摩擦；经济压力
技术/生产变革	· 流水线生产	· 精益管理 · 发动机热效率突破	· 平台化模块化生产 · 零部件标准化通用化	· 智能网联、新能源 · 软件定义汽车
消费价值观演变	· 价格低廉、工具化 · 汽车奢侈品属性降低	· 燃油经济性 · 车辆耐用性	· 需求多元化 · 可靠性、质价比	· 科技环保、个性体验 · 品牌接受度开放

资料来源：专家访谈，案头研究；罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

地利 – 本国汽车全球化土壤

地利：在历次窗口期，美日韩德四国均呈现经济影响世界领先、汽车工业成熟、本国政策扶持、供应体系完善四大特征，培育本国车企全球化土壤

		1910–1920年代	1970–1980年代		2000–2010年代
		🇺🇸	🇯🇵	🇰🇷	🇩🇪
经济影响世界领先	· 本国**经济快速发展**，全球**影响力提升**	· 19世纪，完成工业革命 · 1910年，**人均GDP超英国**	· 68年，**GDP世界第二**	· "汉江奇迹"，**GDP年均增幅**超过**11%**	· 05年**经济再崛起**，GDP世界领先，失业率低 · 03–08年**世界第一**出口国
汽车市场发展成熟	· 本国**需求基盘**稳固，**汽车市场**在需求推动下**成熟**	· 1913年，福特引入流水线生产，**单车型1500万**产量纪录，**本土需求旺盛**	· 60年代，成为**第二大汽车生产国**	· 70年代，本土**产能溢出**，转向全球	· 汽车发源地，产业成熟 · **欧洲**腹地**需求**稳定
产业政策大力扶持	· 汽车作为政府**重点扶持产业**		· 63年，汽车作为**战略产业**再未动摇	· 74 年《汽车工业**长期振兴**计划》	· 两任**政府**均**高度支持**，推出各类补贴政策
供应体系不断完善	· 国内**供应体系**完善，**核心**部件基本**自足**，**零部件**企业强劲		· 日系车企**深度掌控供应体系**，高度协同	· **现代**培育Mobis**掌控供应链**	· 世界一流**零部件供应商** · 支撑车企全球扩张

资料来源：专家访谈，案头研究；罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

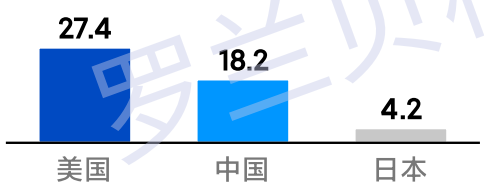
地利 – 中国汽车全球化土壤

地利：经历数十年发展，以产业电动化、智能化为代表，中国已具备本轮汽车产业全球化突围核心要素，或将孕育下一代全球一流车企

经济发展影响提升

全球第二大经济体

2023年现价GDP [万亿美元]

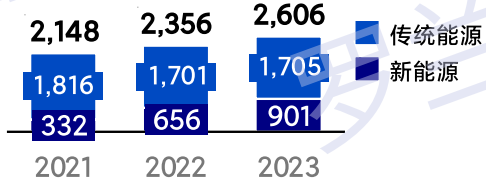


全球制造中心加速转型

汽车市场成熟

最大汽车生产/消费国

中国乘用车销量 [2021-2023，万辆]



技术/品牌大幅提升

新能源渗透率

智能网联成熟度

政策大力支持

产业转型升级，目标清晰

《关于加强新能源汽车与电网融合互动的实施意见》

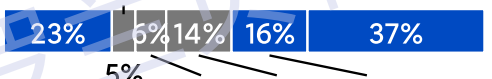
《关于开展智能网联汽车“车路云一体化”应用试点工作的通知》

- 以**新能源、智能网联**为突破口，引领整个汽车产业转型升级
- 坚持政策引导、多方协同、积极探索、适度超前，**树立全球标杆**

供应链体系完善

全球动力电池核心供应国

2023全球动力电池份额 [%]



**2023年全球动力电池TOP15独占11席[1)]*

部件供应完备，能力提升

本土零部件公司跻身全球百强[2)]

1) TOP15中中国企业独占11席：宁德时代、比亚迪、中创新航、国轩高科、亿纬锂能、孚能科技、蜂巢能源、欣旺达、瑞浦兰钧、正力新能、多氟多；2) Automotive News

资料来源：CAAM，专家访谈，案头研究；罗兰贝格

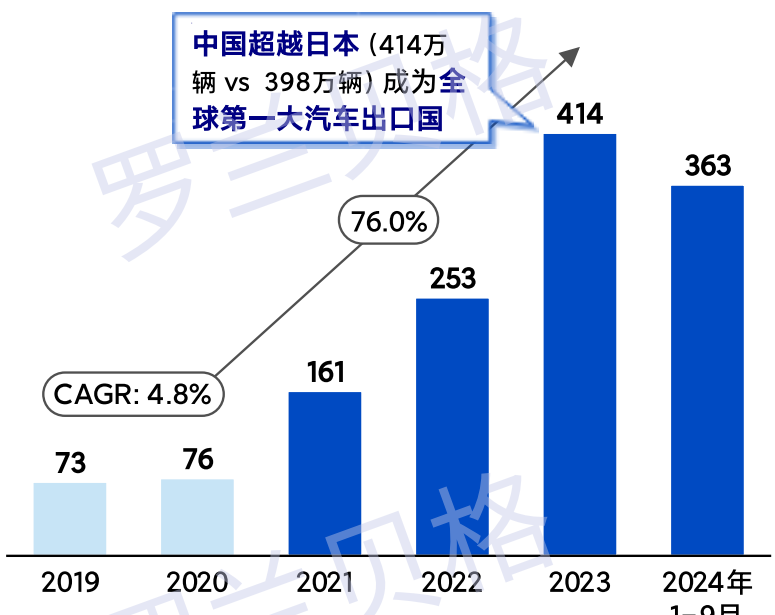
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

人和 - 中国乘用车产品全球销量

人和：疫情后至今，中国已超越日本成为世界第一大汽车出口国，中国品牌在全球各大市场的份额也获得质的提升，全球市场对于中国品牌认知度与接受度提升

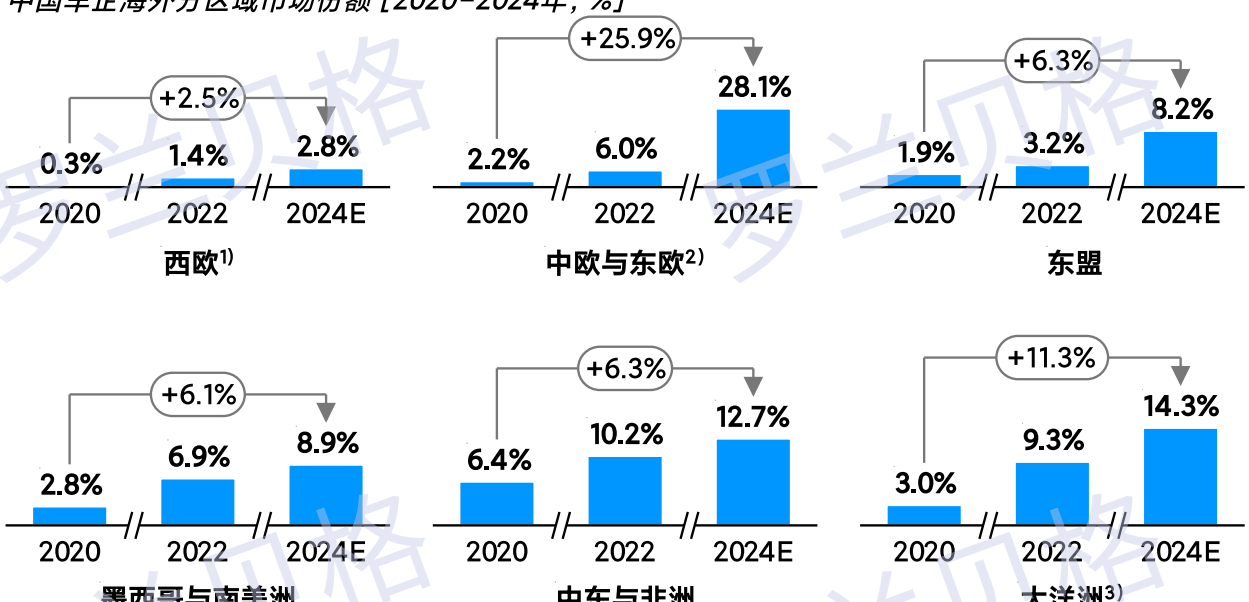
2021年开始中国乘用车出口激增

中国乘用车整车出口规模 [2019-2024年，万辆]



中国品牌在全球主要区域的市场份额均稳步提升

中国车企海外分区域市场份额 [2020-2024年，%]



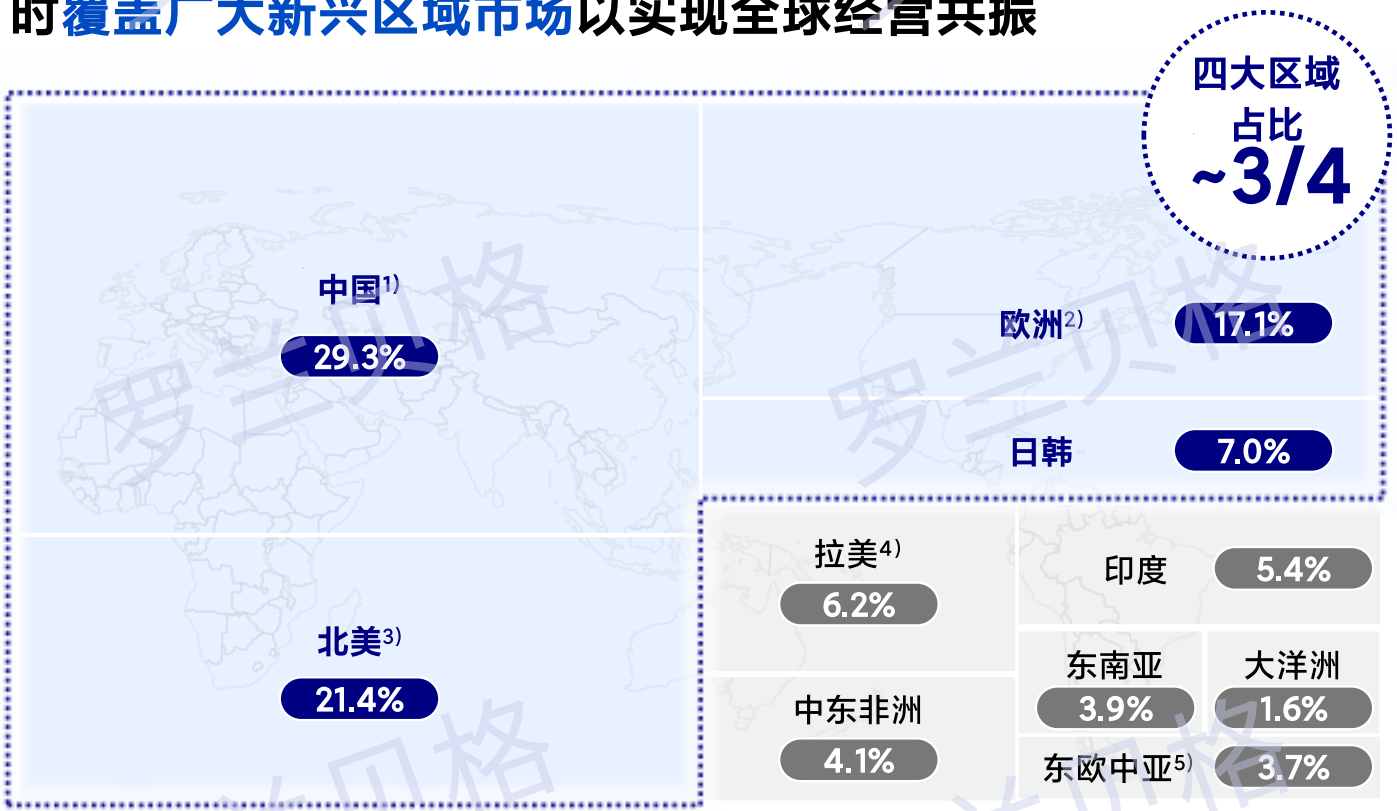
1) 西欧市场包含英国、法国、瑞士、西班牙、比利时等国家；2) 中东欧包括俄罗斯、土耳其、波兰、捷克、塞尔维亚等国家；受俄乌战争影响，欧美日车企大量退出，中国车企进入俄罗斯市场，故2024年预估市占率陡增；
3) 由于上汽名爵、长城哈弗等品牌在大洋洲销量领先，故当地中国车企市占率较高

资料来源：中国汽车工业协会，S&P Mobility；罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

世界级车企全球覆盖概况

中国汽车产业诞生的世界级企业，同样需在中、美、欧、日韩四大主流区域市场获得认可，同时覆盖广大新兴区域市场以实现全球经营共振



全球各区域市场乘用车销量分布6) [2023] = *7,890万辆*

世界级企业

有主流市场深度

- 主流市场规模可观，**有利于获得规模经济优势**
- 主流市场汽车产业和文化成熟，进入难度高，**有利于打造核心竞争力**

有全球覆盖广度

- 提升全球知名度，同时**收获发展红利**

1) 即大中华区; 2) 包括英国、乌克兰、挪威等; 3) 包含加拿大和美国市场; 4) 包含墨西哥; 5) 包含俄罗; 6) 包括燃油乘用车及电车，不含轻客

资料来源：S&P Global Mobility；罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

外部挑战总结

与此同时，近年来，中国汽车产业在迈向全球一流的过程中，又面临前所未有的外部挑战

新能源转型放缓

- **特朗普上台**，补贴促新能源产业发展的**政策或放缓**，同步带动墨西哥、日韩等盟友呈现政策摇摆
- **欧盟经济压力增加**，德国补贴力度下滑，**纯电销量大幅下降**
- **发展中国家新能源渗透不及目标，**国家政府财政能力与预算受限，激进的新能源政策实现难度大，
- **全球**新能源**基础设施**建设速度**晚于预期**

贸易保护加剧

- **关税壁垒高企，本地化要求提升，**欧洲、土耳其、北美、印尼、泰国、墨西哥、巴西等主要汽车生产国不断抬高中国汽车“贸易壁垒”
- **贸易协定实操性失效，区域内辐射难度大**，隐形壁垒显现，协定强势方设置加强版原产地要求或配额限制，关税协定的实际应用失灵，导致核心工厂区域辐射能力减弱，如东盟、南共体
- 针对企业**从整车/核心部件向普通高价值占比零部件**蔓延，如压铸件等

国际贸易风险

- **局部冲突或扩大贸易成本，**局部冲突外溢（如巴以冲突外溢至红海）导致航路封锁，带来时效和成本增加
- **贸易收汇、资金安全风险加剧，**低信用政府在国际政局动荡中更倾向于不兑现过往协定或承诺；弱势国家经济波动或管制外汇，更易出现结算风险
- **意识形态冲突或存加剧可能**，国际关系难以预料，如英国左转法国右转

资料来源：案头研究；罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

全球化发展阶段

内生的全球一流发展诉求与外部的一系列短期挑战，都推动我国汽车产业参与者两步并作一步地向全球经营阶段迈进，而各项核心能力正被加速构建

	1 简单贸易阶段	2 组装生产阶段	3 本土生产阶段	4 全球经营阶段
	· 整车**出口**，**机会**拉动型**贸易** · 强调产品**性价比** · **初步**输出品牌**价值** · **无海外实体**	· 重点市场**KD生产** · 产品**适应性改造**以匹配本土**需求** · 系统**构建品牌价值** · **海外实体**，国内派驻为主，**较小自主性**	· **核心市场**全(多)工艺本土生产，**辐射周边** · 重视**品牌架构**规划 · 建立**自有销服**网络 · 着手全面**本土采购** · **核心市场高自主性**组织	· **区域化**经济效益**瓶颈**显现，**整合全球**资源 · 实现策划、设计、研发、生产、采购和营销等**全球一体运营** · 全球矩阵管理，全球人才部署
一流产品：产品力、质价比、配需求				
一流品牌：全球适配、价值深刻				
一流研发：全球同步、本地驱动				
一流产供：全球联动、质效可控				
一流体系：生态、组织、管理、资本				

尚未打造　着手打造　深化打造

注：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

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

全球化四大趋势

由此，罗兰贝格观察中国汽车产业当前的四大核心全球化趋势：品牌价值重塑、全球研发升级、本地产供深入、体系建设提速

1 品牌价值重塑

- **愈发重视品牌体系建设，锐化品牌价值，期待长期收获**
  - 品牌架构端，单品牌与多品牌策略迥异，不变的是**追求体量与向上溢价**
  - 品牌价值端，实践品牌主张的**全球一致性和区域适配性的平衡**

2 全球研发升级

- “中国定义，适配全球”向“**全球定义，全球开发**”升级
- 中国车企和零部件供应商纷纷**在海外设立研发中心，在当地为当地**

3 本地产供深入

- **中国车企**在海外逐步**深化生产基地建设**，从KD厂到全工艺厂，规划投资力度加大
- **中国零部件供应商更大范围**[1)]地从出口向本地化生产演进，步伐愈加坚定

4 体系建设提速

- 理顺庞杂**组织机制**，强化**全球差异化管控**，加速**全球人才获取**，成为当务之急
- **全链条资本运作**，成为加速全球经营的**重要杠杆**，被各企业所重视
- 从**生产链条全球化**，向**经营生态全球化**演进，如金融、补能等多方协同出海

后续展开

1) 众多早期零部件外供企业，已初步探索全球化业务布局，但当前出海零部件企业呈现百花齐放的态势

资料来源：罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

全球研发体系的四大阶段

罗兰贝格观察，近年来汽车整车和零部件产品的研发工作，已逐步过渡到全球定义阶段，随着全球研发布局的强化，全球开发的模式正被加速实现

	中国定义，中国开发		全球定义，中国开发	全球定义，全球开发
	中国定义，海外适应性开发	满足海外法规要求的中国定义，中国研发	商品导向的全球定义，中国主导研发	全球策划，全球本土研发
产品与市场匹配度	· **仅中国**市场功能配置需求	· 中国市场功能配置需求及**海外法规要求**	· **着眼全球，定位目标市场**，定义全面产品需求	
海外需求洞察能力	· 以**被动接受**消费者**反馈**为主	· **当地团队或经销商**在日常业务开展中**收集洞察**	· 除日常业务中的洞察之外，开展**针对性的需求研究**（开展如消费者需求调研）	
海外研发能力	· 国内负责全部开发工作，**海外本土无实际开发职能**		· **国内负责开发**，海外提供技术支持	· **海外本土负责开发**
			例：某自主品牌车企首款全球定义车型销量表现亮眼，特别是在欧洲蝉联数月中国电车销冠	例：某新能源电池供应商的欧洲研发中心已推出多款海外专属产品适配当地法规及场景要求

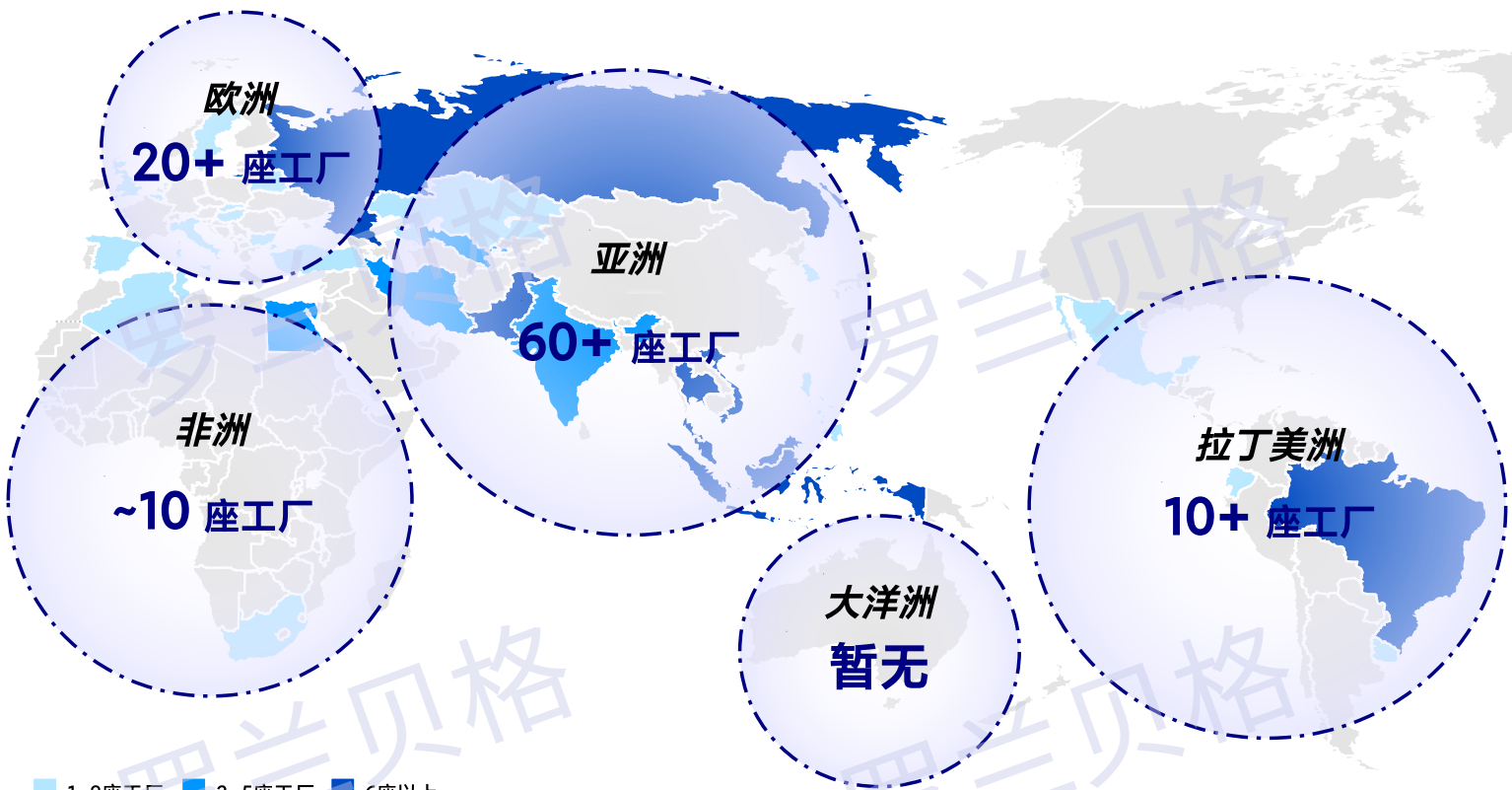
低 → 高

资料来源：专家访谈；案头研究；罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

本地产供深入

生产端，中国主机厂当前已在全球4大洲建设超百座工厂，罗兰贝格预测未来3-5年，中国主机厂或将投资打造超15个全工艺工厂，带动中国汽车产业本土化不断深入



- 中国汽车工厂遍布海外**4**大洲
- 海外工厂[1]超**100**座
- 未来3-5年或有**15+**座全工艺工厂投建

1) 仅包含乘用车整车主机厂，不包含零部件生产厂

资料来源：案头研究；罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

零部件供应商伴随主机厂出海

供应端，车企本地建厂需要长期稳定的供应商体系，由此将更大范围带动中国各领域零部件供应商从出口向本地化生产演进，中国的世界一流供应商或将涌现

	1970-1980年代	1990-2000年代[1]	2000-2010年代	2020-2030
	· 车企海外扩张，而**美国当地供应商不符合精益化需求**，因此日本零部件企业在海外建厂跟进，每年**超50家**新建工厂	· 韩国车企通过严格控制成本，**主打性价比优势**，因此协同韩国零部件厂商一同在海外建厂	· 90年代末期，为达到上海大众**国产化率90%的要求**，大众动员德国零部件供应商赴中国建厂	· **中国或将涌现世界一流零部件企业** – **海外市场**对新能源和高端零部件的**需求快速增长** – **与主机厂抱团出海**，提供技术强、成本低的核心零部件，相较于本土供应商有**显著的性价比优势**
细分领域零部件全球化企业示例	**利优比 (Ryobi)** · 1985年，Ryobi作为日本压铸件制造商第一次在美国建立生产基地，为本田、丰田等企业提供**压铸件产品**	**万都 (Mando)** · 96/97年，**跟随现代在土耳其、印度**建立工厂，供应制动、悬架、转向等底盘系统，2000年**开始配套通用、福特**	**宝必达 (Borbet)** · 2005年，Borbet正式进军中国市场，为宝马、奔驰、奥迪、大众等德系主机厂提供**高端汽车轮毂**	**某智能网联零部件企业** · 2022年，某智能网联零部件企业的**德国工厂**正式开业，为欧洲客户提供智能天线、信息娱乐系统等方面的产品和服务 · 2024年，该企业在西班牙的现代化智能工厂奠基，预计26年投产 **某内外饰零部件企业** · 2024年，某内外饰零部件企业计划在**马来西亚**投资5000万元建设生产基地，为欧洲等海外客户定点提供整车安全带产品，预计2027年量产

1) 韩国主机厂70-80年代以整车出口为主，90年代末期开始在海外建厂

资料来源：案头研究；罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

海外体系建设

海外区域多样性高，业务成熟度不一，近年来多家企业面临海外业务“怎么管”的挑战，我们认为，搭建管理体系需考虑五要素，且通过人才、制度、流程和系统加以固化

完善的管理体系需考虑

1. 适配战略要求
2. 符合发展阶段
3. 匹配能力现状
4. 平衡"管"与"放"
5. 保障可执行性

资料来源：罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

看过去

中国汽车能否**诞生世界一流**?

看现在

中国汽车产业在处在**全球什么位置**?

看未来

中国汽车产业的**全球化升级路径**是什么?

Roland Berger

罗兰贝格认为

天时、地利、人和三大要素显现，中国汽车产业诞生世界一流的**窗口期已经到来，时不我待**

离金字塔尖尚有距离，任重道远，且外部环境**充满挑战**，各大企业**两步并一步**投入**全球经营**

体系先行，巩固强化产品与营销能力，通过**全球研产供**布局，**着眼长期**的全球**一流品牌**塑造

罗兰贝格

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn

罗兰贝格
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn