



# 中国汽车产业全球化报告2025

罗兰贝格 + 华汽研究院

2025年12月

Roland  
Berger



✓ 中国汽车全球化窗口期过半，产业整体表现如何？



✓ 窗口期下半场竞速，中国汽车如何身位领先？

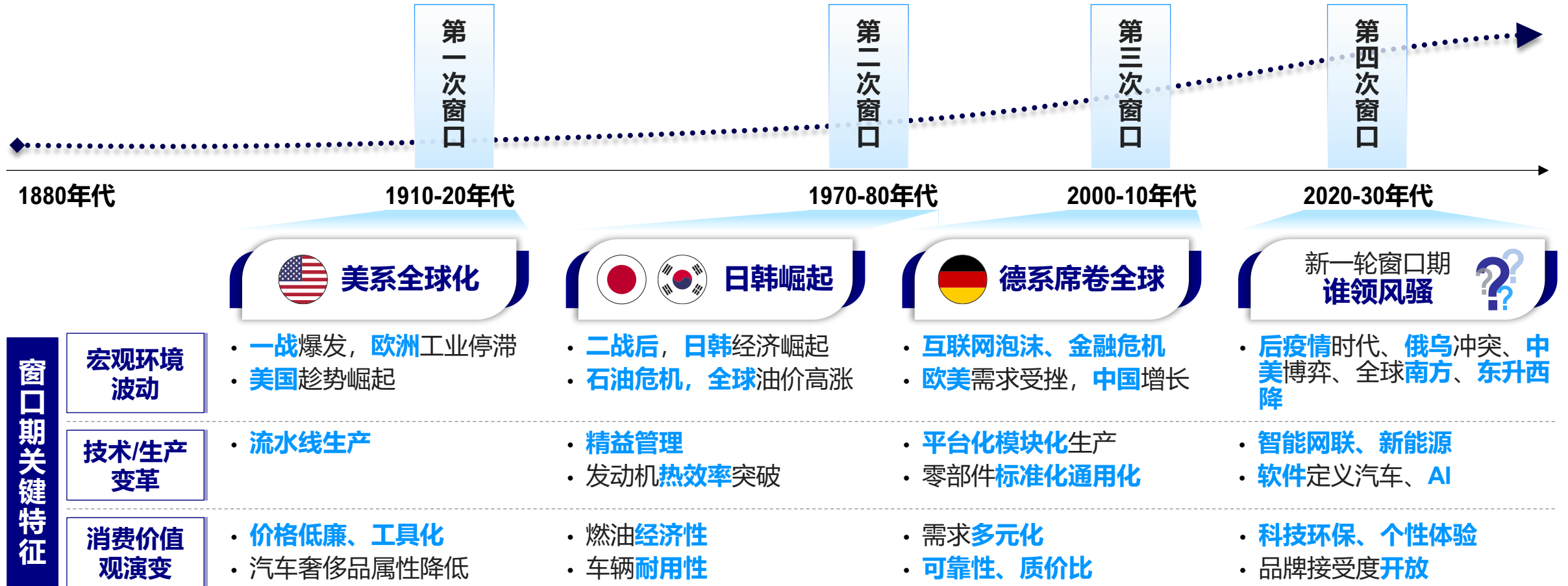


✓ 中国零部件企业，如何助力产业加速全球化？



# 在2020年左右，罗兰贝格曾判断，2030年前，是中国汽车产业全球化的关键窗口期，中国有望诞生一批全球化的汽车产业链企业

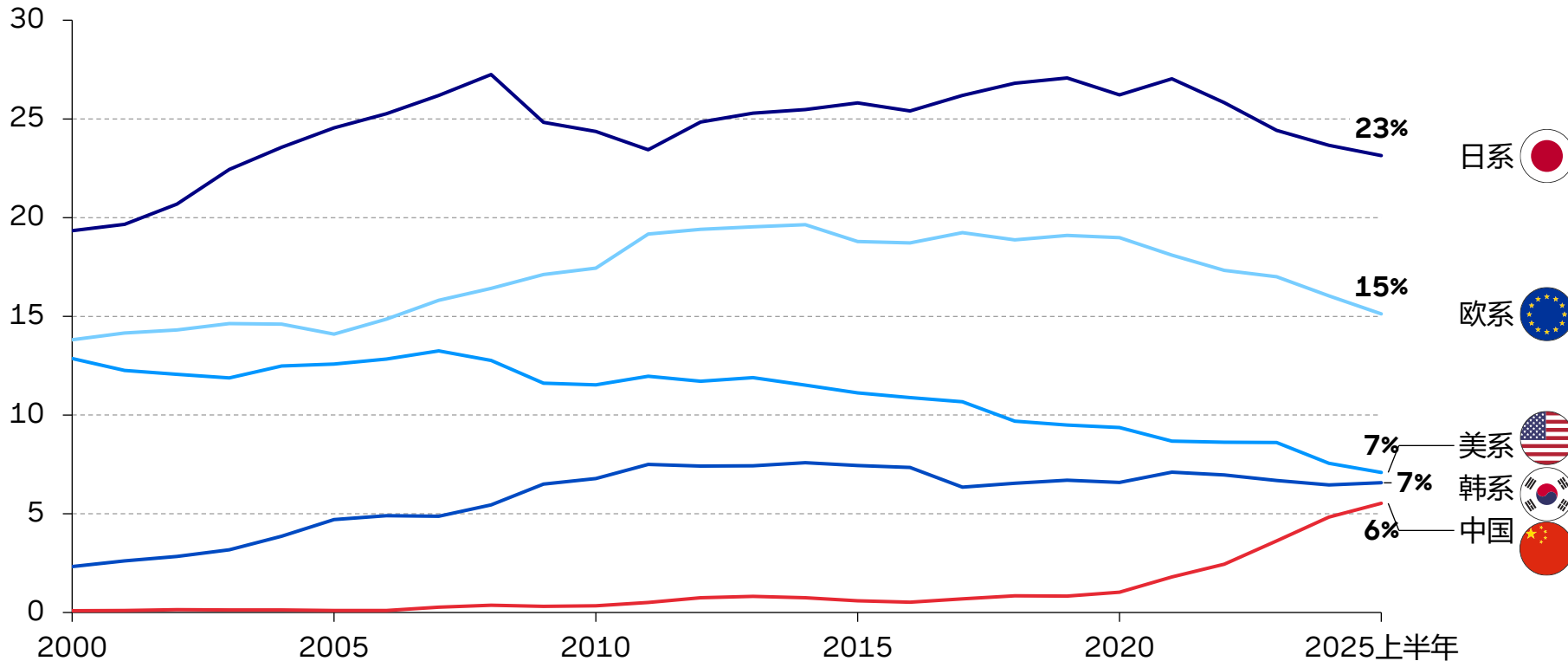
【回顾】新一轮全球化窗口期



# 赛程过半，数据显示中国汽车海外销量占比也正如我们的判断，从2020年开始，我国汽车销量市占率在过去五年内基本上和美系韩系车水平相当 - “五人制赛跑，我们逐渐赶超”

中日韩美欧海外销量占比

中日韩美欧系汽车集团海外（不含本土市场）市占率<sup>1)</sup> [2000-2025年上半年, %]



## 启示

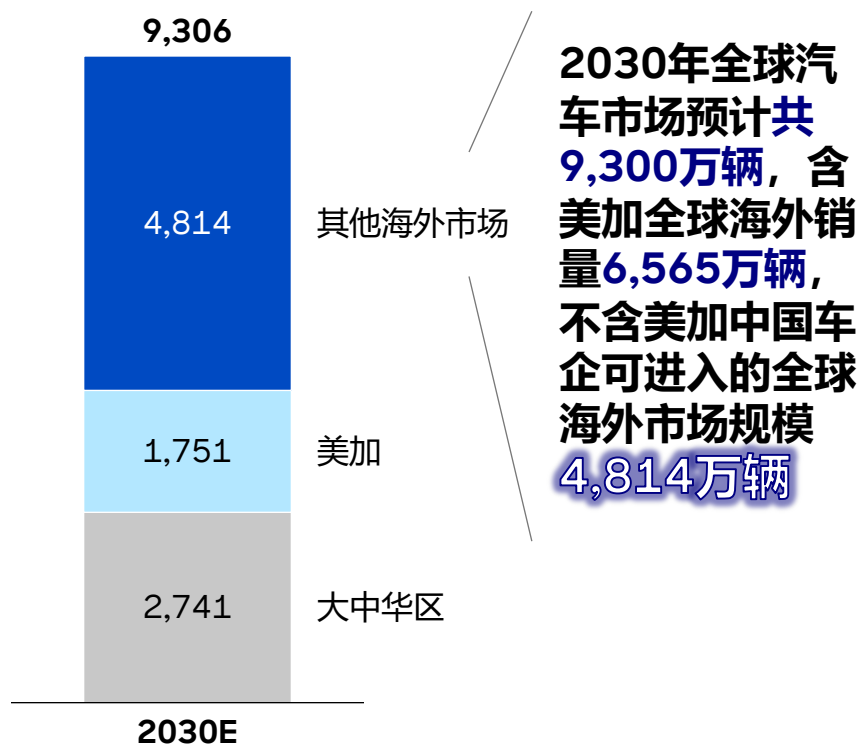
- ▶ 一个国别的主机厂在海外（非本土市场）的销量之和通常难以超过**25%**，主要受**政策壁垒、竞争格局**（品牌接受度）和**本地化深度**（研产供销服全方位）的限制
- ▶ 三大梯队的市占差异主要取决于**本地化深度**和**大体量市场的市占率**

1) 非本土市场销量占比 = 该品牌在非本土市场的销量 / 该品牌非本土市场的整体市场规模，例如日系品牌海外销量占比 = 日系品牌在非日本市场销量总数 / 非日本市场的整体市场规模

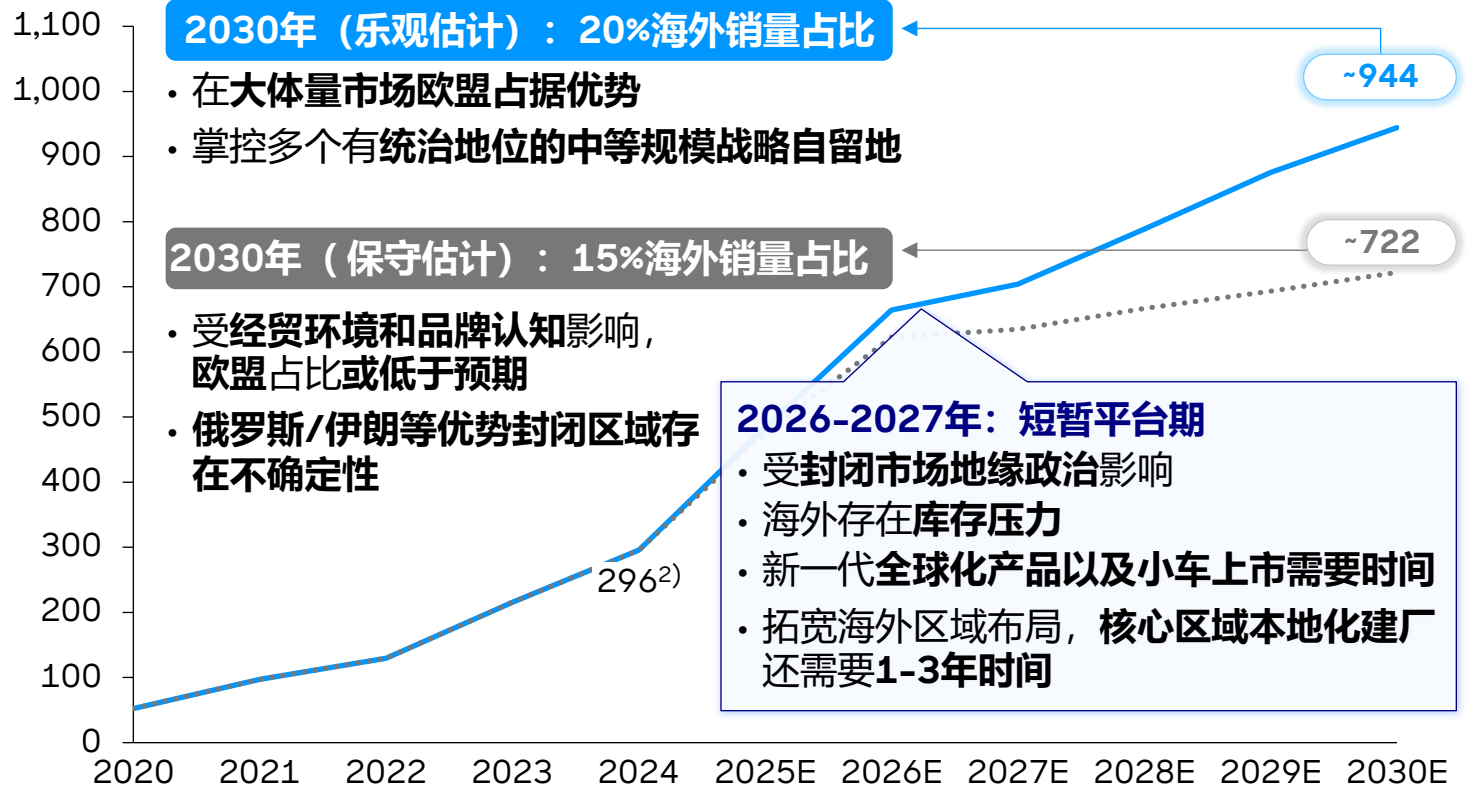
# 罗兰贝格预计2030年中国车企海外销量可达750-1,000万辆（海外份额15-20%），奋力赶超欧系车企，但未来两年或因海外库存、本地化研发及建厂周期影响，进入短暂平台期

## 中国车企海外销量发展节奏研判

### 全球乘用车市场规模<sup>1)</sup> [2030E, 万台]



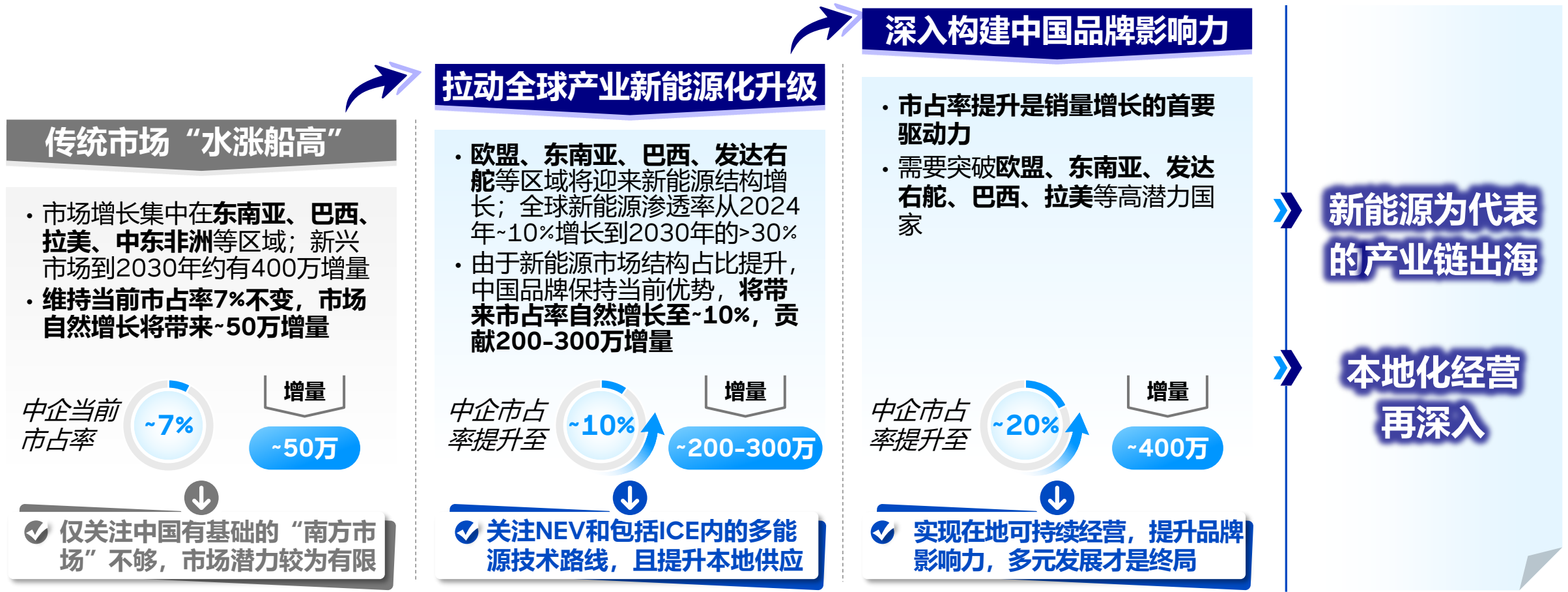
### 中国车企乘用车海外销量预测 [2020-2030E, 万台]



1) 采用S&P Global Mobility轻型车口径, 包括轿车、SUV、MPV和皮卡车型, 不含Van; 2) 中汽协出口数据2024年乘用车495.5万辆与S&P统计口径存在接近200万的差异, 主要由于: 1. 总库存+在途运输, 一般3-4个月, 存在接近80万台差距; 2. 平行出口车辆(国内上牌后以二手车形式出口海外)约20万台; 3. 二手车直接出口约10万台; 4. 合资品牌包括特斯拉出口约50万辆; 5. S&P在中亚、东盟、伊朗、北非等地区统计数据缺失, 这部分无法量化

# 从增长路径视角，未来中国企业要想在海外达到千万销量，除了传统相对优势市场的水涨船高外，更大的增量来自于新能源化和品牌影响力提升，亦对品牌和产业链提出本地化要求

中国车企海外销量分增量来源演绎



# 市场竞争和增长路径判断，都指向中国汽车产业需加速向全球经营阶段迈进，而研发、产供和体系的深度本地化，是下一阶段的重点课题

全球化发展阶段



## 1 简单贸易阶段

- 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

## 2 组装生产阶段

- 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

## 3 本土生产阶段

- 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

## 4 全球经营阶段

- 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

下一阶段核心课题

注：各阶段非严格意义必经，如特斯拉未经组装生产阶段

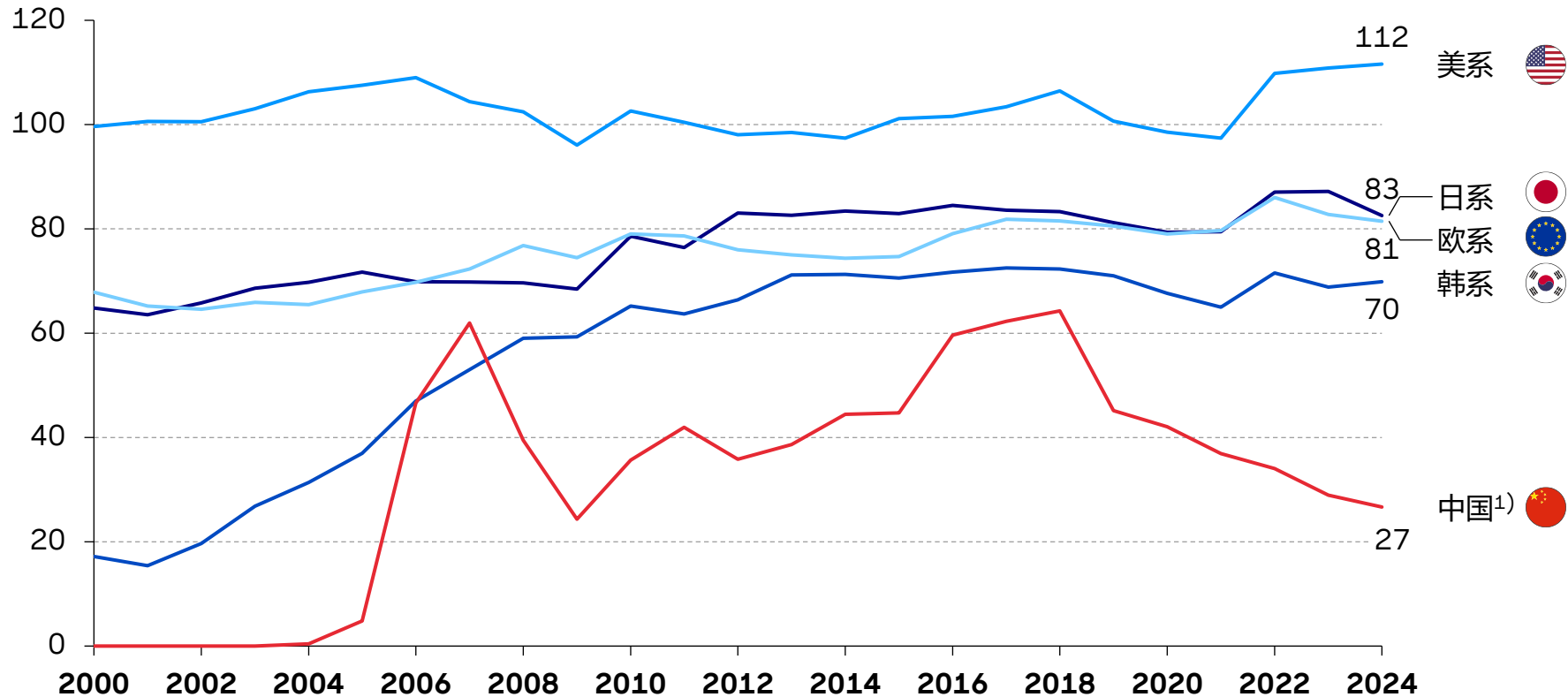
资料来源：专家访谈，案头研究；罗兰贝格

# 反观当前，中国品牌的海外本地化率水平显著落后于其它梯队，这和我们的全球汽车销量地位显著不符，未来以中国零部件供应为重点的全产业链本地化布局，需提上日程

## 三大梯队的核心差异



海外本地化率 [海外产量/海外销量, 2000-2024]



## 核心启示

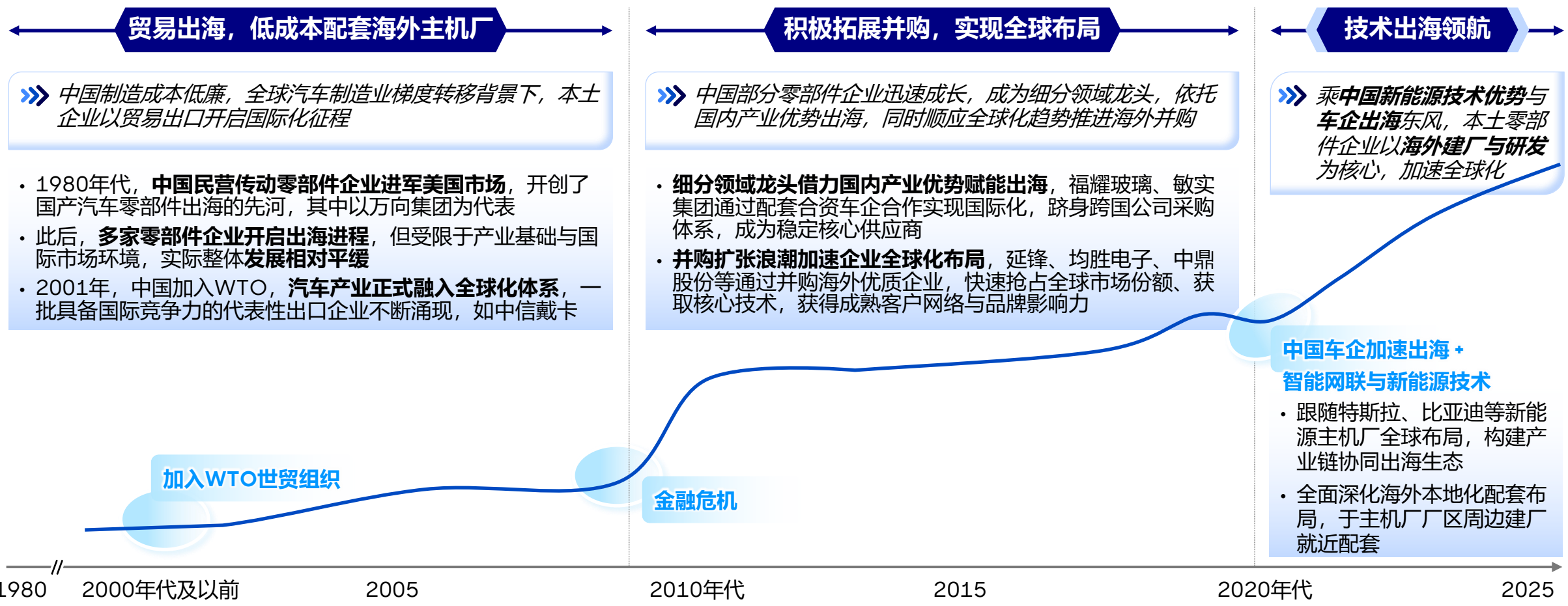


- 日系、欧系本地化率超80%，韩系本地化率也在持续提升
- 美系车企海外产量高于海外销量，主要因美国本土50%的销量来自进口
- 中企本地化率较低，当前处于第三梯队，还有差距
- 与主机厂本地化相协同，供应链本地化是加速该过程的关键

1) 2006-2007年的小高峰海外产量主要是奇瑞在俄罗斯、乌克兰贡献，2016-2018年小高峰的海外产量则主要是华晨、奇瑞、东风、江淮、长安在伊朗驱动

# 回顾中国零部件出海，从上世纪八九十年代开始，历经三个核心阶段，从成本优势驱动的国际市场突围，进阶为当前依靠技术优势引领的全球化生态构建

## 中国零部件品牌出海历程



# 发展至今，中国零部件企业海外业务已取得长足进步；2020年窗口期以来，不论传统与新兴部件企业均实现增长，而以新能源和智能网联部件为核心的企业，增长速度更为迅猛

中国汽车零部件企业国际化发展趋势

## 中国零部件出海提速



1) 2024年数据

## 典型零部件企业海外业务持续增长

2020-2024年中国零部件企业海外业务收入 [亿元]

企业	2020年		2024年		2020-2024 复合增长率
	收入	海外占比	收入	海外占比	
某主机厂背景传统部件集团	252	20%	323	20%	+6%
某传统汽车电子集团	361	77%	414	75%	+3%
某智能网联汽车电子企业	6	9%	17	6%	+30%
某动力电池企业	79	16%	1,103	30%	+93%
某智能感知硬件企业	2	2%	15	13%	+65%
某内外饰集团	116	74%	130	59%	+3%
某汽车轮胎企业	83	46%	107	49%	+7%

# 同时新时期下，我国零部件产业的国际化和过去相比，在出海类别、客户拓展、业务落地等方面呈现全新趋势

## 中国汽车零部件企业国际化发展趋势

### 中国零部件产业出海历史特点



#### 生产成本导向

- 依托中国低成本劳动力优势，以纯出口贸易模式实现海外市场的零部件国产替代，暂无海外工厂布局



#### 匹配欧美主机厂

- 主要供给欧美成熟主机厂，出口美国为主，逐渐拓展至法国、德国、意大利等欧洲市场



#### 传统零部件

- 以传统零部件为主，如压铸、塑料件等，高精密机械零件占比较低



### 当前中国零部件产业国际化呈现出全新的趋势



#### 多元零部件类型具备不同竞争要素

- 三电与智能化部件引领高速增长：中国**供应链技术和效率全球领先**，宁德时代、德赛西威等领先企业近年来海外业务增速飞快
- 传统零部件逐步渗透：轮胎、机电类零部件出海启动早，通过**成本和技术优势**稳步打开市场空间



#### 国际客户关键购买要素相与国内有所差别

- 共性需求：经营压力下，**成本竞争力**重要性持续提升
- 更高门槛：**质量稳定性**、**供应链韧性**要求更高
- 更低要求：**技术新颖性**和**开发响应敏捷性**要求稍低



#### 客户拓展路径除传统替代外，更有车企协同出海

- 替代供应商国际：**性价比优势**替代海外车企原有供应商
- 伴随中国车企出海：出口或海外生产满足**本地化率要求**



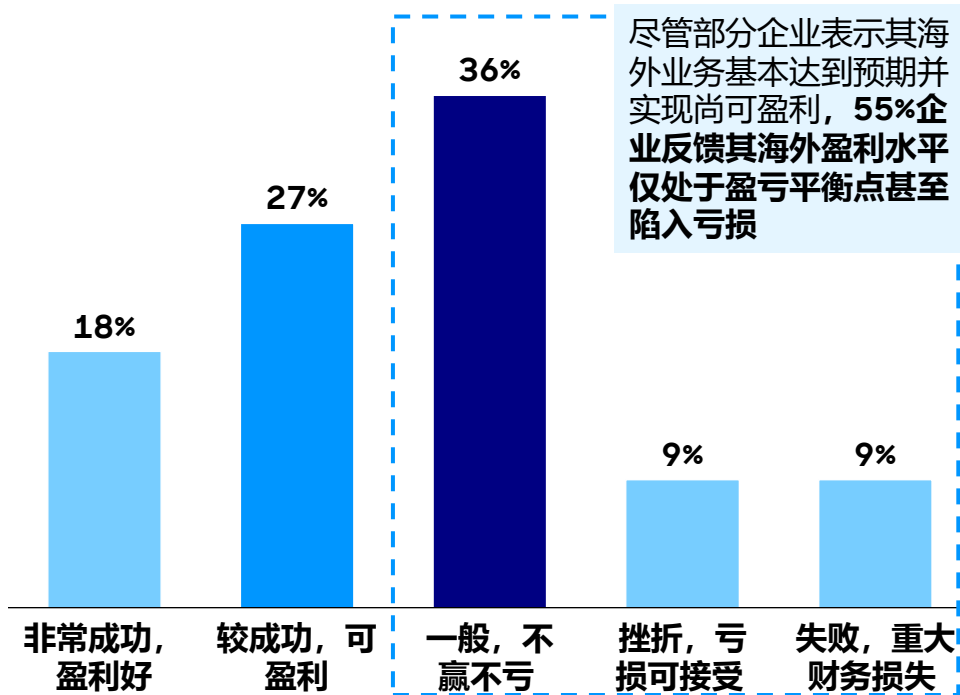
#### 业务落地方式更需综合判断

- 除传统的贸易出口、并购整合外，**新增海外工厂建设**、多元合资模式、技术授权、资源互换等**多元化的落地模式**

# 但不容忽视的是，盈利难题仍是困扰中国零部件企业的普遍共识，当前的盈利挑战在未来两年或将持续

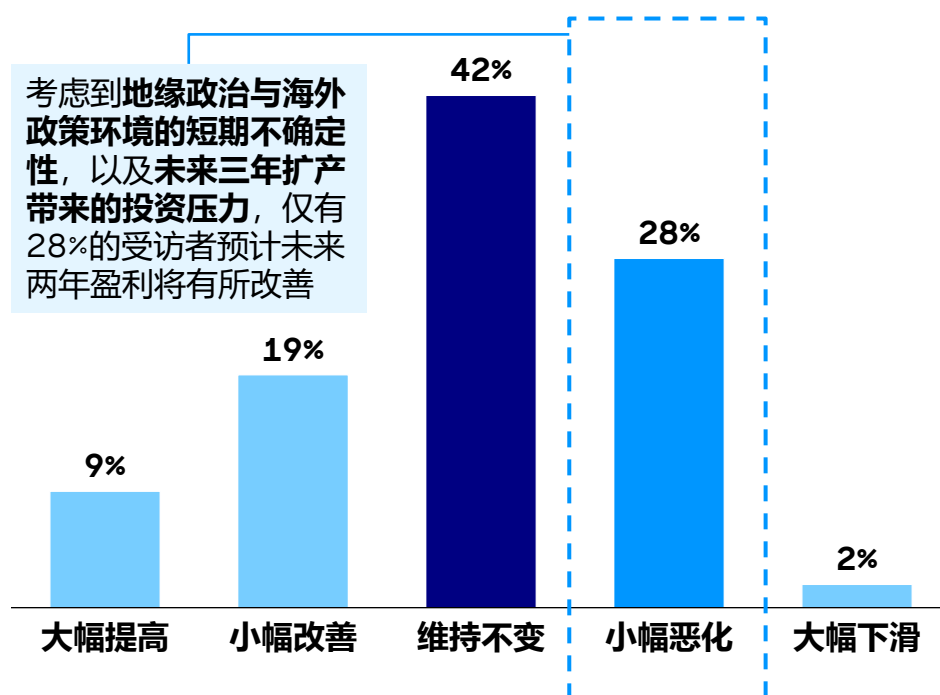
罗兰贝格零部件企业调研 [样本量 N = 53, 企业高管]

## “您如何看待国际化业务成果和利润水平”



零部件企业管理层调研 (n=53)

## “您如何看待未来两年盈利预期”



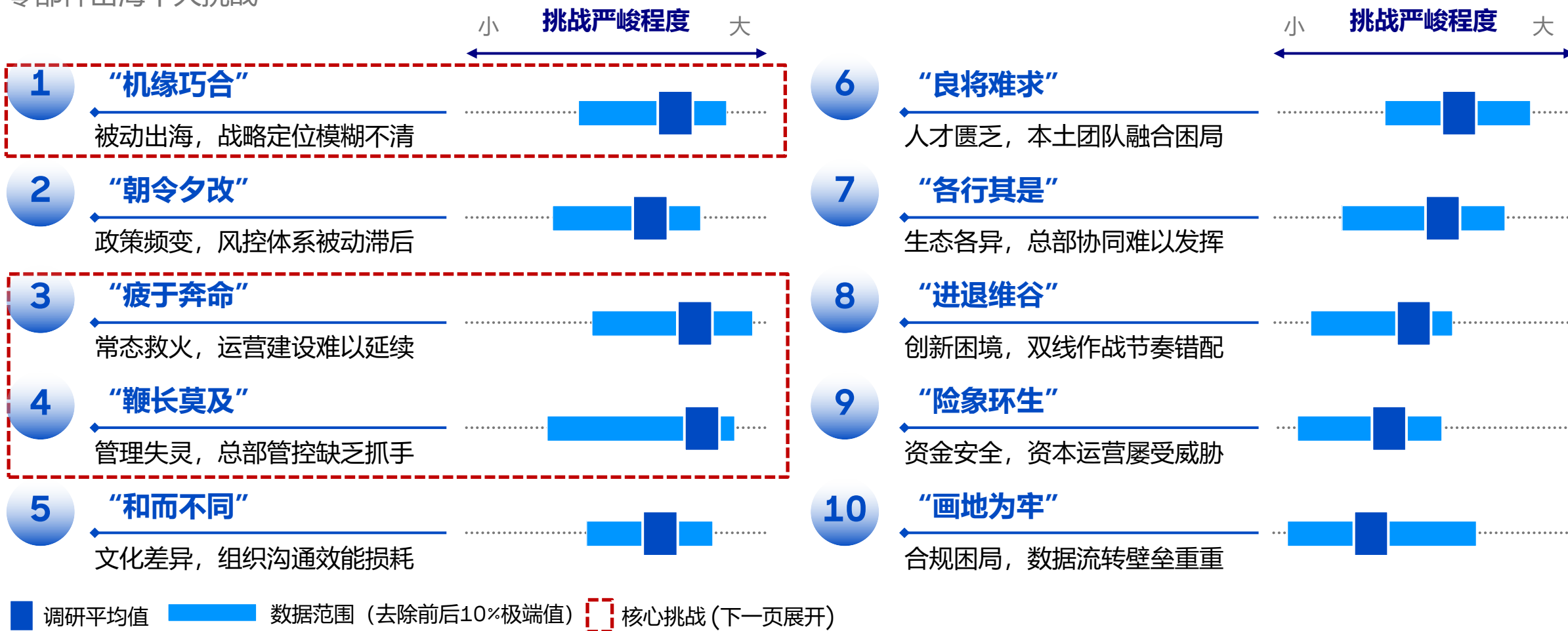
## 评述

### 盈利困难背后企业情况各异

- 部分出海较早的企业已建立起成熟的盈利模式，但近年来受人员成本激增、供应链应急调整等因素影响出现盈利下滑
- 一些新进入者因海外工厂仍处建设或爬坡期，或未来两三年仍有持续投产计划，对短期盈利保持更长耐心
- 另有部分企业早年通过并购出海，主要采取财务管控模式，近年来在成本压力下意图加强管理穿透，而地缘挑战和股东协调复杂性也推高了过渡阶段的管理成本，进而加剧了盈利波动

# 基于罗兰贝格对零部件企业的走访调研，识别出这背后的十大共性挑战，这其中**战略、运营和组织管控能力的不足**尤为突出

## 零部件出海十大挑战



# 战略层面，传统战略惯性在新时代下面临全新问题；运营层面，日常救火占据大量精力而难以顾及精益提升；组织层面，体系建设滞后导致总部管控失灵

## “机缘巧合” 被动出海，战略定位模糊不清

### 出海背景

- 承接某客户海外单一项目配套就在**未经充分验证下大规模投资**
- 早年部分欧洲工厂破产或经营不善带来并购良机但**并购后发现窟窿不断、整合难度超预期**

### 问题挑战

成本中心

VS

利润中心

技术前哨

VS

销售代理

长期布局

VS

短期贡献

区域间优先级平衡

- 战略定位不清晰，海外业务在集团战略版图中边缘化

## “疲于奔命” 常态救火，运营建设难以延续

- 全球组织和基地扩张，但**企业流程、决策机制和IT系统没有适配全球化步伐**，导致频频“救火”

以生产制造为例

“没人管” 和 “都在管” 的混沌

新的客户订单应该由哪个工厂交付是最优解？

新的二级零部件应该从全球哪个区域采购？

.....

- 原有大量IT系统工具，由于**语言问题和数据孤岛**，也会产生断点

- 海外业务运营缺乏足够连续性，中期规划运营体系稳步提升节奏打乱

## “鞭长莫及” 管理失灵，总部管控缺乏抓手

- 中国管理团队针对海外收购部分业务或团队

赚钱的时候

对当地团队“听之任之”

亏损的时候

频繁更换团队

- 而缺乏体系化的授权和管控措施与手段，忽视相应机制与工具的建设

- 中国总部既**无法实时掌控对应区域的实际运营**，各区域甚至各工厂各自为政，问题频发
- 传统的**KPI考核和流程管控**在**多文化、异地环境下效果甚微**，既不能激励团队，也无法及时发现和解决关键问题

# 基于此，罗兰贝格提出“战略先行、体系抓牢、业务把准”的三层零部件企业全球化核心致胜原则，各零部件企业应结合自身禀赋与业务特点，展开谋划



**核心致胜原则**

◆..... **战略先行** .....◆

坚持**长线发展战略定力**，  
**分段布局、持续投资**

◆..... **体系抓牢** .....◆

构建**稳健、敏捷且全球化的内部运营与管理体系**，为战略落地提供坚实的后台保障，确保“**正确地做事**”

◆..... **业务把准** .....◆

通过**精准的客户、产品与市场策略**，实现海外业务的快速突破和可持续增长



## ✓ 中国汽车全球化窗口期过半，产业整体表现如何？

- **成绩显著，已跻身全球主流阵营：**窗口期过半，中国汽车销量市占率基本追平美系韩系车企
- **前景可期，但短期增长曲线可能放缓：**2030年中国海外销量份额预计可达15-20%；但未来两年或因海外库存、本地化研发及建厂周期影响，增长曲线放缓



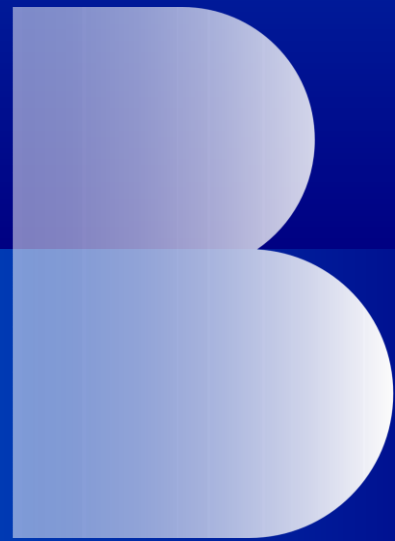
## ✓ 窗口期下半场竞速，中国汽车如何身位领先？

- **决胜关键在于“产业链协同”与“深度本地化”：**构建研发、产供和体系的在地可持续经营，深入构建中国品牌影响力，是下一阶段的重点课题



## ✓ 中国零部件企业，如何助力产业加速全球化？

- **把握新时期中国汽车零部件产业全球化核心趋势**
- **系统性与差异化的全球发展谋划：**把握“战略先行、体系抓牢、业务把准”的零部件企业全球化核心致胜原则，结合自身禀赋与业务特点展开差异化谋划



Roland  
Berger