

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

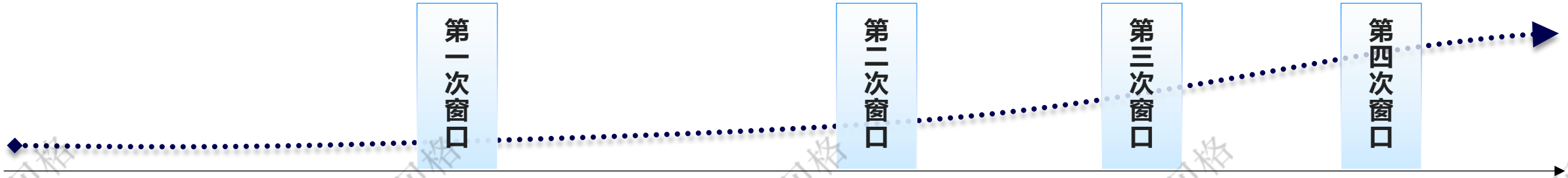
Roland Berger

- 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



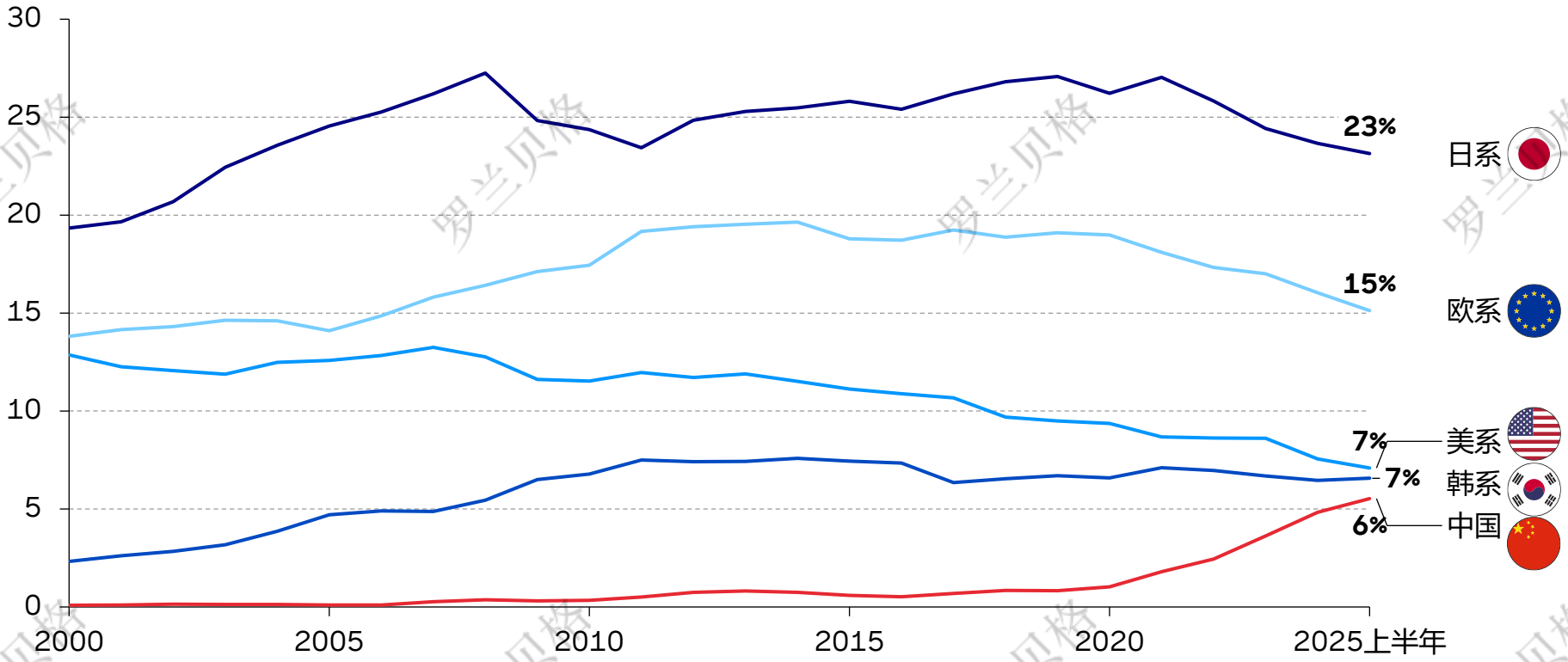
窗口期关键特征	美系全球化	日韩崛起	德系席卷全球	新一轮窗口期 谁领风骚
宏观环境波动	• **一战**爆发，**欧洲**工业停滞 • **美国**趁势崛起	• **二战后**，**日韩**经济崛起 • **石油危机**，**全球**油价高涨	• **互联网泡沫**、**金融危机** • **欧美**需求受挫，**中国**增长	• **后疫情**时代、**俄乌**冲突、**中美**博弈、全球**南方**、**东升西降**
技术/生产变革	• **流水线生产**	• **精益管理** • 发动机**热效率**突破	• **平台化模块化**生产 • 零部件**标准化通用化**	• **智能网联**、**新能源** • **软件**定义汽车、**AI**
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

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[1)]［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**

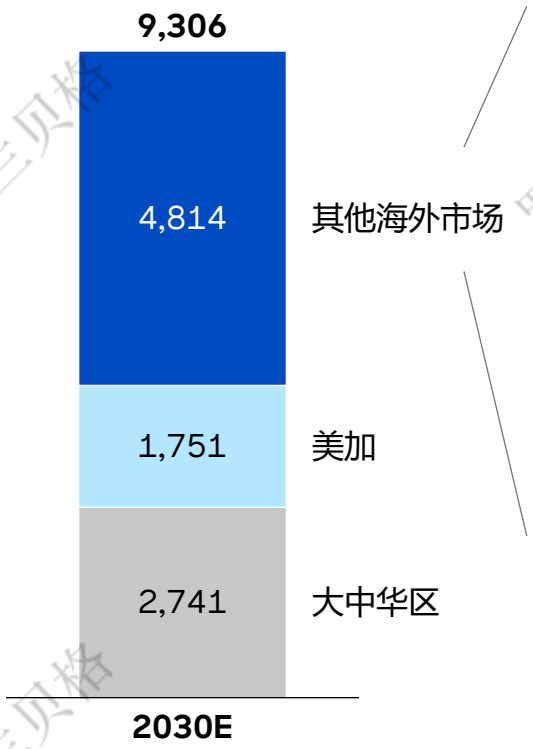
1) 非本土市场销量占比 = 该品牌在非本土市场的销量/该品牌非本土市场的整体市场规模，例如日系品牌海外销量占比 = 日系品牌在非日本市场销量总数/非日本市场的整体市场规模

资料来源：S&P Global Mobility；罗兰贝格

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

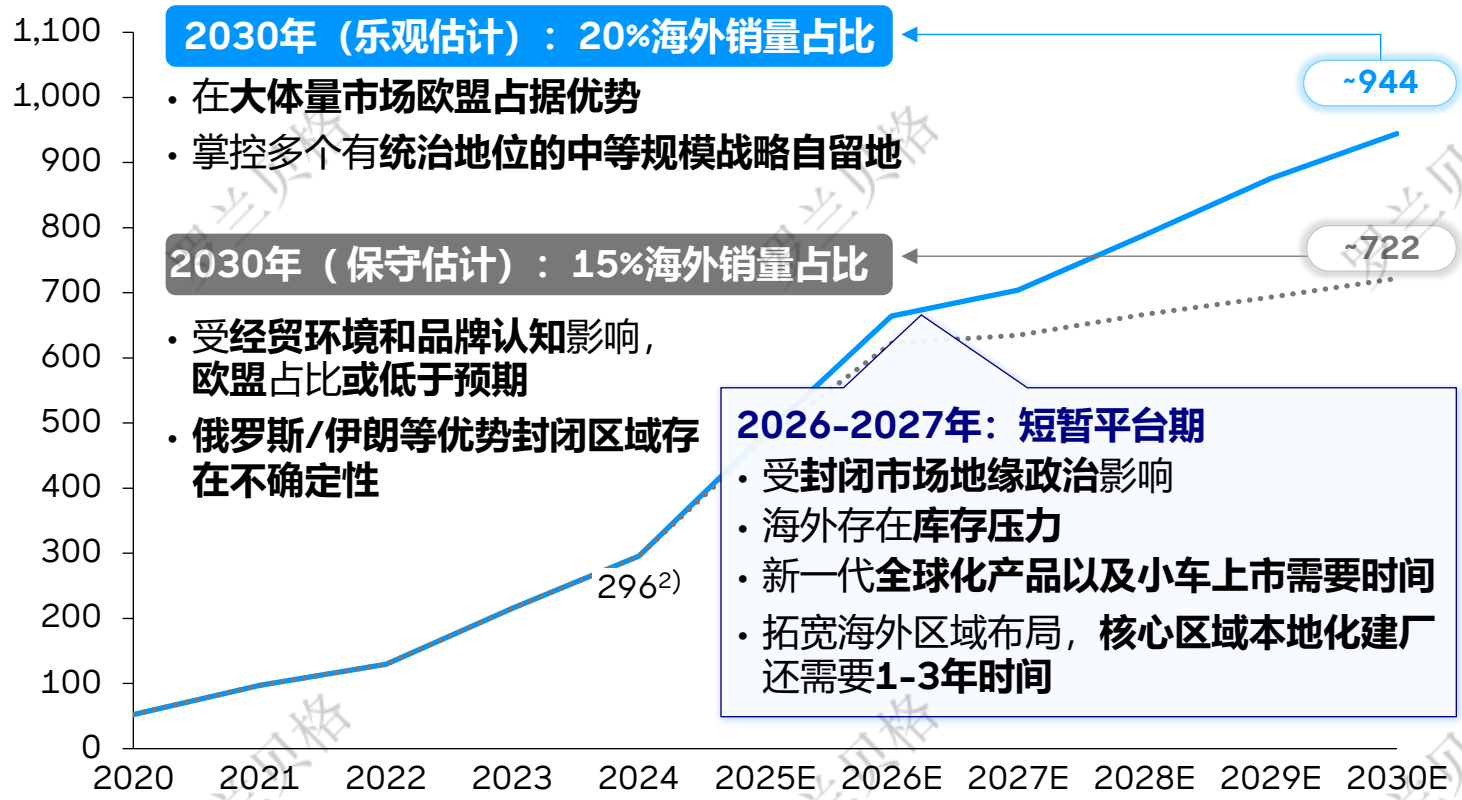
中国车企海外销量发展节奏研判

全球乘用车市场规模[1] [2030E，万台]



2030年全球汽车市场预计共9,300万辆，含美加全球海外销量6,565万辆，不含美加中国车企可进入的全球海外市场规模4,814万辆

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. 总代库存+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

资料来源：S&P Mobility、案头研究；罗兰贝格

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

传统市场“水涨船高”

- 市场增长集中在**东南亚、巴西、拉美、中东非洲**等区域；新兴市场到2030年约有400万增量
- **维持当前市占率7%不变，市场自然增长将带来~50万增量**

中企当前市占率 ~7%　增量 ~50万

✔ 仅关注中国有基础的“南方市场”不够，市场潜力较为有限

拉动全球产业新能源化升级

- **欧盟、东南亚、巴西、发达右舵**等区域将迎来新能源结构增长；全球新能源渗透率从2024年~10%增长到2030年的>30%
- 由于新能源市场结构占比提升，中国品牌保持当前优势，**将带来市占率自然增长至~10%，贡献200-300万增量**

中企市占率提升至 ~10%　增量 ~200-300万

✔ 关注NEV和包括ICE内的多能源技术路线，且提升本地供应

深入构建中国品牌影响力

- **市占率提升是销量增长的首要驱动力**
- 需要突破**欧盟、东南亚、发达右舵、巴西、拉美**等高潜力国家

中企市占率提升至 ~20%　增量 ~400万

✔ 实现在地可持续经营，提升品牌影响力，多元发展才是终局

新能源为代表的产业链出海

本地化经营再深入

资料来源：S&P Global Mobility，专家访谈；罗兰贝格

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



下一阶段核心课题

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

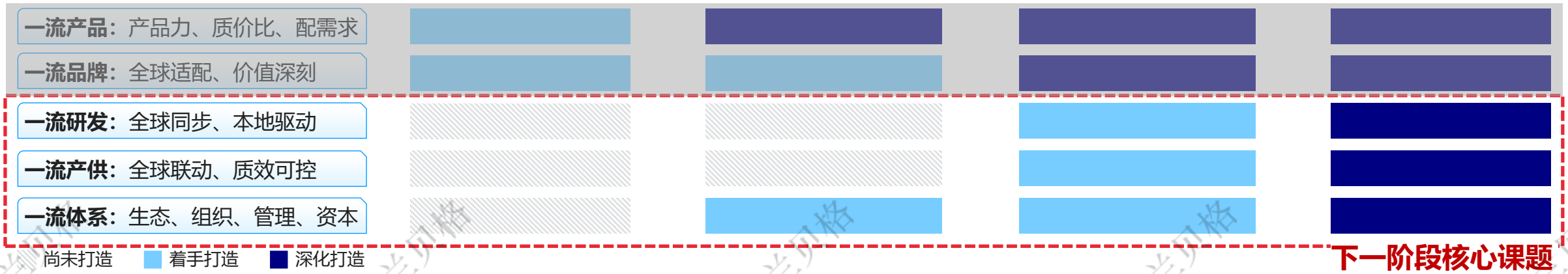
- 重点市场**KD生产**
- 产品**适应性改造**以**匹配**本土**需求**
- 系统**构建品牌价值**
- **海外实体**，国内派驻为主，**较小自主性**

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



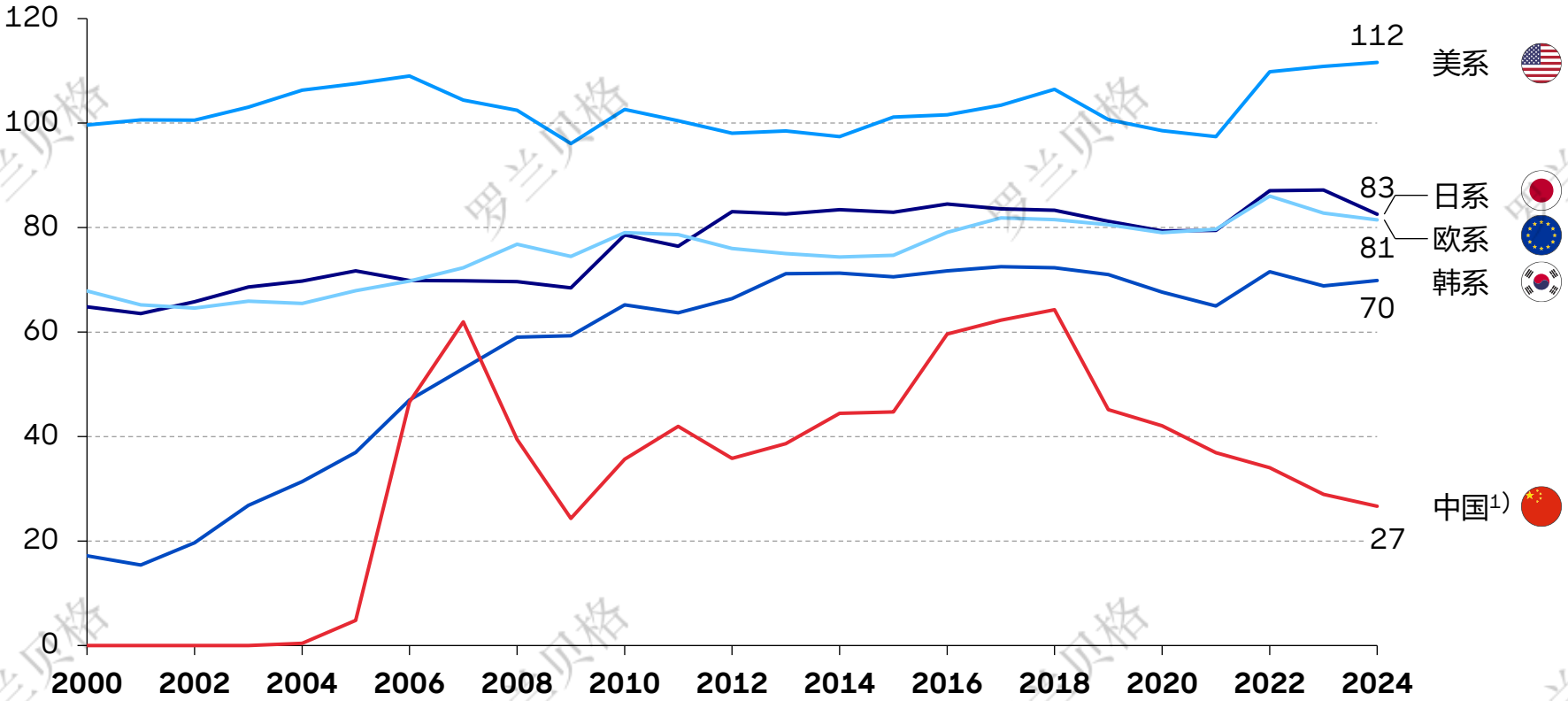
注：各阶段非严格意义必经，如特斯拉未经组装生产阶段

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]



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

资料来源：S&P Global Mobility；罗兰贝格

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**

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

贸易出海，低成本配套海外主机厂

中国制造成本低廉，全球汽车制造业梯度转移背景下，本土企业以贸易出口开启国际化征程

- 1980年代，**中国民营传动零部件企业进军美国市场**，开创了国产汽车零部件出海的先河，其中以万向集团为代表
- 此后，**多家零部件企业开启出海进程**，但受限于产业基础与国际市场环境，实际整体**发展相对平缓**
- 2001年，中国加入WTO，**汽车产业正式融入全球化体系**，一批具备国际竞争力的代表性出口企业不断涌现，如中信戴卡

积极拓展并购，实现全球布局

中国部分零部件企业迅速成长，成为细分领域龙头，依托国内产业优势出海，同时顺应全球化趋势推进海外并购

- **细分领域龙头借力国内产业优势赋能出海**，福耀玻璃、敏实集团通过配套合资车企合作实现国际化，跻身跨国公司采购体系，成为稳定核心供应商
- **并购扩张浪潮加速企业全球化布局**，延锋、均胜电子、中鼎股份等通过并购海外优质企业，快速抢占全球市场份额、获取核心技术，获得成熟客户网络与品牌影响力

技术出海领航

*乘**中国新能源技术优势**与**车企出海**东风，本土零部件企业以**海外建厂与研发**为核心，加速全球化*

中国车企加速出海 + 智能网联与新能源技术

- 跟随特斯拉、比亚迪等新能源主机厂全球布局，构建产业链协同出海生态
- 全面深化海外本地化配套布局，于主机厂厂区周边建厂就近配套

加入WTO世贸组织

金融危机

1980 // 2000年代及以前 2005 2010年代 2015 2020年代 2025

资料来源：罗兰贝格

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

6700+亿元 — *国内零部件/配件出口产值[1)]*

2500+亿元 — *中国零部件企业的海外本地交付产值[1)]*

300+座 — *海外已投建工厂*

100+座 — *海外新规划工厂*

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]

	2020年	海外占比	2024年	海外占比	2020-2024复合增长率
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%

1) 2024年数据

资料来源：中汽协，案头研究，企业年报，专家访谈，罗兰贝格零部件企业调研 (2025)；罗兰贝格

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

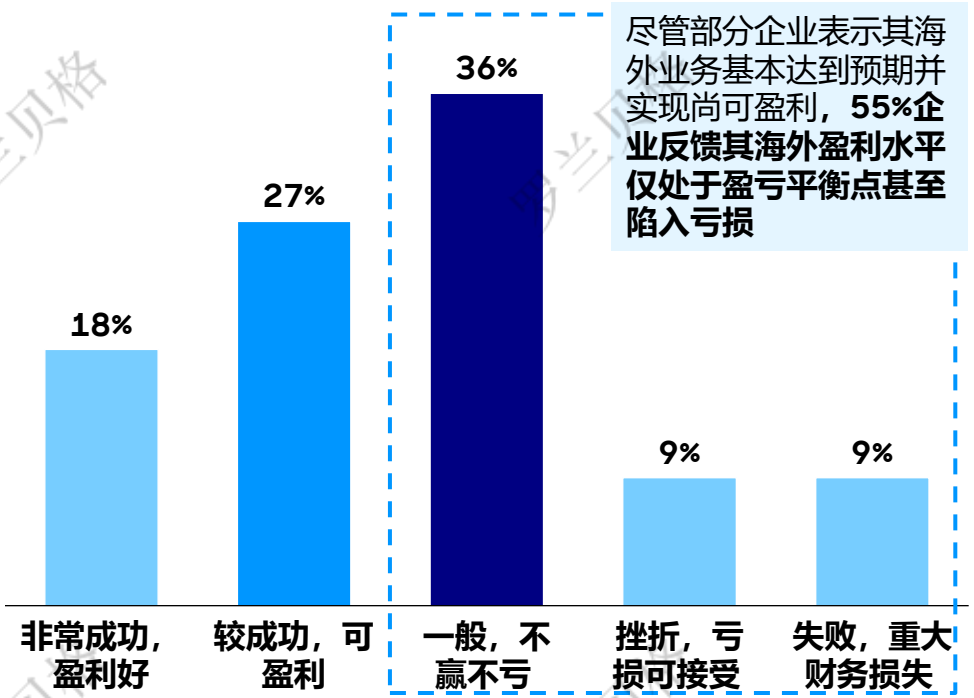
- 除传统的贸易出口、并购整合外，**新增**海外工厂建设、多元合资模式、技术授权、资源互换等**多元化的落地模式**

资料来源：案头研究，专家访谈，罗兰贝格零部件企业调研（2025）；罗兰贝格

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]

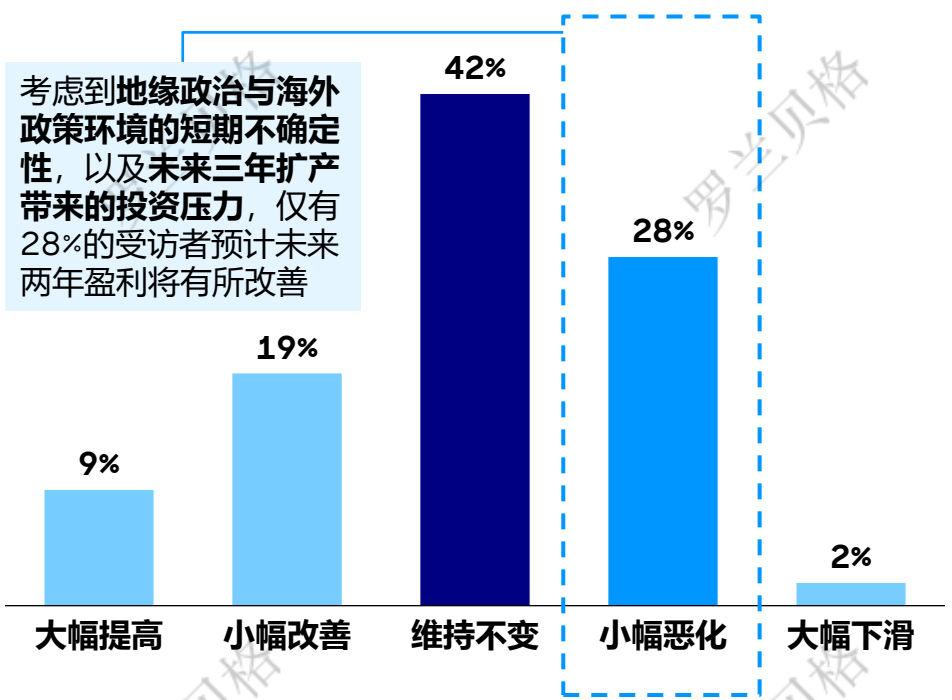
“您如何看待国际化业务成果和利润水平”



尽管部分企业表示其海外业务基本达到预期并实现尚可盈利，**55%企业反馈其海外盈利水平仅处于盈亏平衡点甚至陷入亏损**

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”



考虑到**地缘政治与海外政策环境的短期不确定性**，以及**未来三年扩产带来的投资压力**，仅有28%的受访者预计未来两年盈利将有所改善

评述

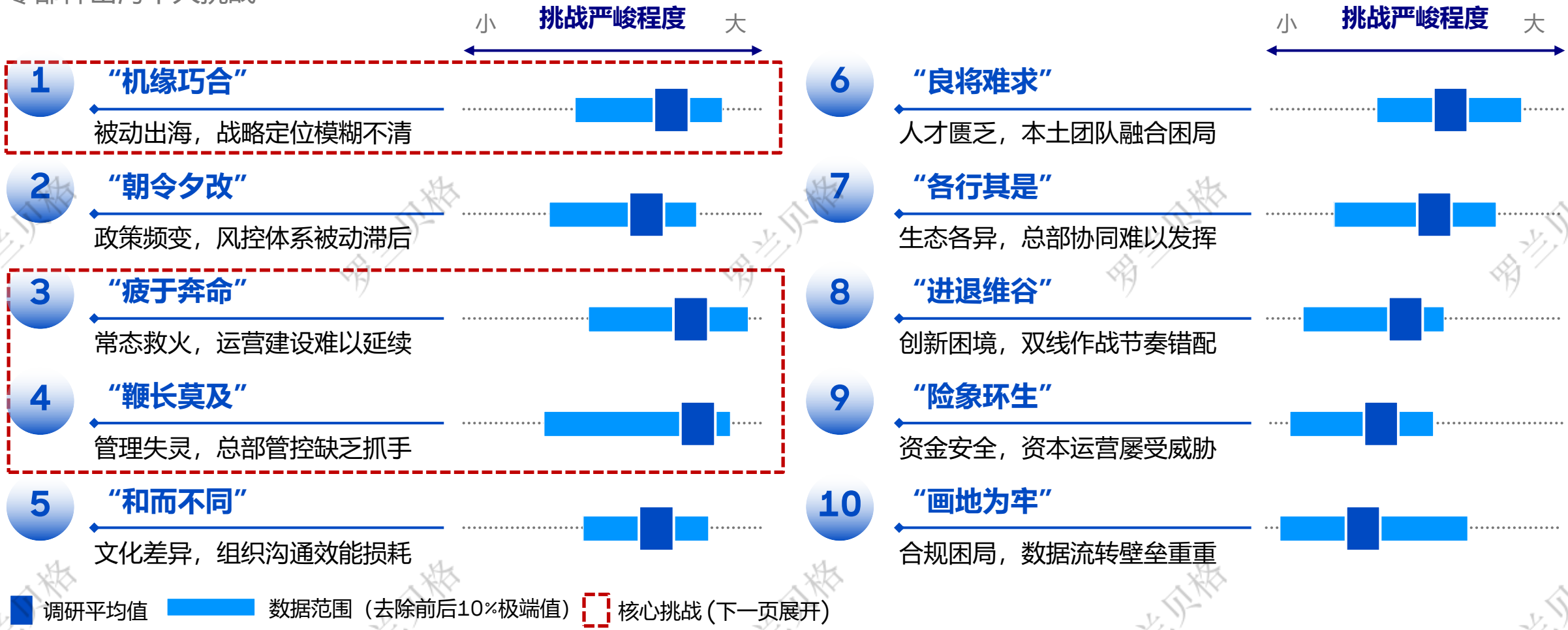
盈利困难背后企业情况各异

- 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

资料来源：罗兰贝格零部件企业调研（2025）

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



资料来源：罗兰贝格零部件企业调研（2025）

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

资料来源：罗兰贝格零部件企业调研（2025）

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



战略层

明确方向
- 市场选择与定位
- 技术差异优势
- 长期愿景与目标

✖

勾勒路径
- 进入模式规划
- 资源投入与节奏
- 战略伙伴与联盟

业务层

找准客户	做对产品	找到市场
深度绑定现有客户　开拓新兴势力客户	本地化产品适配　系统化解决方案	聚焦核心区域　探索多元化延展

体系层

运营体系	组织管控	人才体系	研发创新	财务资金	风控合规
• 运营体系全局梳理 • 关键流程精益再造 • ……	• 总部管控强化 • 区域协同构建 • 专业赋能体系 • ……	• 文化差异沟通弥合 • 本土人才融合培养 • ……	• 全球研发基地布局 • 研发节奏协同统一 • ……	• 资金安全风险管控 • 资本运营优化提升 • ……	• 动态风控体系构建 • 数据合规流转保障 • ……

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

资料来源：罗兰贝格



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？

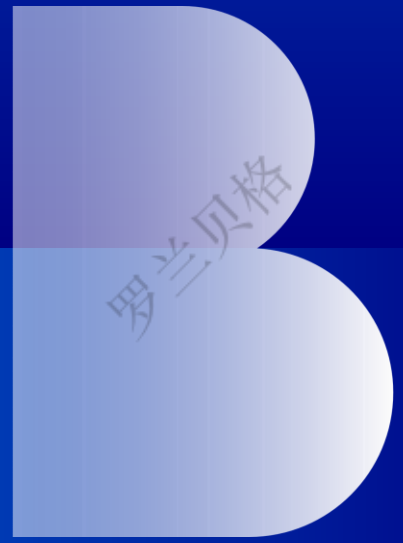
- **决胜关键在于“产业链协同”与“深度本地化”：**构建研发、产供和体系的在地可持续经营，深入构建中国品牌影响力，是下一阶段的重点课题



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

资料来源：罗兰贝格



Roland Berger