

从“走出去”到“走上去”

出口量跃居世界第一 “中国智造”汽车加速驶向全球

本报记者 夏治斌 石英婧 上海报道

从首次走出国门到首次成为全球最大汽车出口国，中国汽车行业走了66年之久。乘着电动化和网联化的时代东风，中国新能源汽车在全球强势崛起。

虽然中国2023年的汽车出口数据尚未出炉，但超越日本成为全球最大汽车出口国已是板上钉钉。2023年1—11月，日本汽车出口量为399万辆，全年出口量预计在430万辆左右。

中国汽车工业协会数据显示，

海外市场多面开花

回望2023年，中国车企出口也交出了亮眼的成绩单。

2024年1月1日，吉利汽车发布的数据显示，其在2023年全年海外出口累计销量为274101辆，同比增长超38%。2024年1月2日，奇瑞集团宣布其在2023年的汽车出口量为937148辆，同比增长101.1%，连续21年位居中国品牌乘用车出口第一。2024年1月3日，上汽集团宣布其2023年全年的海外销量为120.8万辆，同比增长18.8%，连续8年蝉联国内行业第一，助力中国汽车出口量跃居世界第一。

对于中国2023年出口量登顶全球第一，岚图汽车科技有限公司总经理助理、岚图汽车销售服务有限公司总经理邵明峰告诉记者，中国汽车出口的快速增长和反超日本，是中国汽车产业发展的一个重要里程碑，表明中国不仅是汽车产销大国，也日益成为汽车出口大国。

邵明峰坦言：“这些成绩的取得，一方面，中国汽车工业历经70年的发展，在研发设计、质量控制和人才培养等方面都有充足积累。另一方面，经过数十年培育，

2023年1—11月，中国汽车出口量为441.2万辆。这也意味着，中国2023年前11个月的汽车出口量已超日本全年的预计总量。

2023年12月13日，在2023—2024中国经济年会上，中央财办分管日常工作副主任、中央农办主任韩文秀介绍，2023年，我国汽车出口将超过500万辆，创新的历史纪录。德勤中国管理咨询企业技术与绩效事业群总裁周令坤告诉《中国经营报》记者，要想综合客观地评价中国汽车出口所取得成



2023年上汽海外销量达120.8万辆，同比增长18.8%，在中国汽车企业中连续8年领跑。
本报资料室/图

中国新能源汽车在电动化、智能化等关键领域具备先发优势，如国内的电池、电机、电控等相关新能源汽车产业链较为完整，构建了领先的新能源体系。无论是产业链整体协同能力，还是核心零部件支撑能力，都能够支撑国内新能源汽车以较低成本、较高技术含量健康发展。”

谈及当下中国汽车出口的竞争优势和亮点，周令坤告诉记者，过去，中国汽车主要走低价格路线，在市场相对封闭、竞争相对不足的发展中国家竞争。“但现在中国汽车产品无

论是燃油车还是电车，整体的技术实力、产品质量、成本控制都实现了全方位提升。”

周令坤进一步表示：“中国汽车出口均价从2019年的1.3万美元上升到2023年的1.9万美元，这主要由电动车出口带动整体出口均价的提升，但整体仍低于现阶段日本汽车的出口均价。而在出口结构方面，燃油车仍占据多数，但新能源汽车占比正快速提升。”

谈及中国车企“走出去”的关键，周令坤告诉记者：“中国新能源汽车产业在过去十几年积累起来的是产业生态体系的综合优势，包括产品、核心技术、电动化和智能化的供应链生态、创新的商业模式等，因此中国新能源汽车的国际化竞争力也需要上述要素的协同出海。”

周令坤直言：“车企出海不再是简单将国内产品复制到海外，委托海外经销商合作销售，而是选择全价值链出海，它将涉及产品的本土化开发、品牌营销体系、销售和售后网络、服务生态、组织架构和本土化人才以及针对海外经营风险的体系化应对机制的建设等多方面。”

以市场进入模式为例，周令坤指出，对于高关税国家，中国车企通常以出口散件KD厂代工组装的模式降低初期投资成本，但对于重点市场国家，尤其是对于海外贸易、投资审查趋严的地区，本土化生产事宜需要提上议事日程，中长期可考虑以合资建厂或自建工厂等方式规避不可控风险，同时提升当地影响力和政府关系，帮助企业在当地赢得信任和声誉。

发布手机、自研芯片、加码换电、降本裁员

解码蔚来李斌“加减法”

本报记者 夏治斌 石英婧 上海报道

NIO Day 2023上秀技术“肌肉”、直播实测150kWh超大续航电池包、两个多小时回答140个问题……回望2023年，蔚来创始人、董事长、CEO李斌或许是最忙碌的车企掌门人之一。

亲力亲为的背后，既是李斌作为企业掌舵人的职责所在，也是智能电动赛道的形势所迫。如果从2014年成立算起，蔚来在造车这条路上已经走过了9年。自成立以来，蔚来数次被外界质疑，也曾命悬一线，但李斌作为一名连续创业者，总能平安地将蔚来从悬崖边拉回来。

2023年，“内卷”成为整个汽车行业的高频词，既在卷价格，也在卷价值。曾经“蔚小理”的头部格局，也在2023年发生改变，蔚来、小鹏在销量上与理想差距日渐扩大。

而从最初的机械化时代，到蓬勃发展的电动化时代，汽车行业正逐渐进入智能化时代。汽车早已脱离最简单的交通属性，成为智能移动出行的空间，电子消费和汽车加速融合。

在这样的竞争背景下，蔚来需要打破外界对于蔚来只是服务好的刻板印象。2023年9月，在NIO IN 2023蔚来创新科技日上，李斌化身企业CTO（首席技术官）发布蔚来的科技干货，并发布旗舰手机NIO Phone。

而后在2023年12月23日举办的NIO Day 2023上，李斌再度代表蔚来秀“肌肉”，发布自研智能驾驶芯片、自研全域900V高压架构、天行智能底盘系统、旗舰级安全标准四大核心技术。

“蔚来的底色从来就是技术创新，从（成立）第一天开始，我们的团队就立志做正向研发。”在2023年12月24日的媒体交流会上，李斌向《中国经营报》等媒体记者如是说道。

做技术加法

提及蔚来，很多人的第一印象就是用户运营做得好。用户的信赖是蔚来赖以生存的基石，但这样的第一印象也给蔚来带来弊端，很多人只知蔚来用户服务好，却淡化了蔚来的技术实力。

在李斌看来，蔚来的基础是技术，是产品，不能因为企业服务做得还不错，就忽略了企业在产品和技术，特别是技术创新方面所做的努力。“就像不能因为我们换电做得好，就忘了我们充电也是全国安装充电桩最多、安装充电桩范围覆盖最广的汽车品牌。”

做成本减法

蔚来也在2023年再获资本市场的青睐。2023年12月18日，蔚来宣布与阿布扎比投资机构CYVN Holdings（以下简称“CYVN”）签订新一轮股份认购协议。根据协议，CYVN将通过其附属公司CYVN Investments以现金形式向蔚来进行总计约22亿美元的战略投资。

记者了解到，蔚来公告显示，上述投资交易完成后，CYVN在蔚来的持股比例将提升至约

扩容朋友圈

换电一直是蔚来花费巨大精力布局的业务，曾备受外界的质疑。不过，在国家政策鼓励推动下，布局换电业务的车企相继增多，换电模式越来越受到新能源汽车用户的青睐。

也正是在2023年，蔚来布局已久的换电业务迎来“春天”，与多家车企建立了合作。2023年11月21日，蔚来与长安汽车签署换电业务合作协议，双方将在推动换电标准建立、换电网络建设与共享、换电车型研发、建立高效的电池资产管理机制等

记者注意到，在NIO Day 2023上，蔚来智能电动行政旗舰ET9正式亮相。据介绍，蔚来ET9汇聚最新技术研发成果，以科技定义智能电动时代的行政旗舰，融合了旗舰外观、创新空间、全球领先的驾乘体验、智能科技、高效补能与全方位安全标准。“敢想，有为”，ET9是一款专为新一代高端商务用户打造的“最得体、最舒适、最安全”的智能电动行政旗舰。

在李斌看来，行政旗舰从来都是技术旗舰，ET9是蔚来全栈技术布局 and 全球领先科技的结晶

20.1%。这也意味着，若上述交易交割完成后，李斌将不再是蔚来的第一大股东。

对于第一大股东的变动，李斌通过媒体对外回应称：“第一，上市时自己将5000万股转给用户信托，也就是说自己早就不是经济意义上的第一大股东；第二，因为拥有超级投票权，自己的投票权仍然保持最多，在股东投票层面的变化很小。”

“两笔投资加起来是33亿美

元，这应该是2023年中国最大的外资直接投资股权的记录。”李斌坦言，“别人老说蔚来融资能力强，其实不是蔚来融资能力强，而是投资者对蔚来研发方面的投入、品牌的价值、全栈技术布局的认可。”

谈及中东资本进入是否会改变公司的既定战略，李斌告诉记者：“我们的战略投资者对蔚来的战略和战略的执行力都非常认可，这笔投资不会改变我们的既定战略，他们也是基于既定战略方面展开合作。

此后，蔚来又与吉利签署换

挺进全球发达国家

中国汽车出口的版图也在往发达国家拓展。

在出口市场方面，周令坤表示，过去中国汽车主要出口到拉美、非洲等欠发达国家，但近几年前10大出口目的地中，对欧盟、英国、澳大利亚等发达国家的出口增长亮眼，而且在东盟、海湾国家等逐步站稳脚跟，形成稳定的增长力量。

具体来看，欧洲作为汽车的发源地，已经成为国内车企竞相布局的海外重点。乘联会秘书长崔东树表示，2021—2022年年初，随着中国汽车性价比的提升和汽车独资企业的出口，中国汽车出口欧洲发达国家市场取得巨大突破。“新能源车是中国汽车出口高质量增长的核心增长点，改变了依赖亚洲和非洲等部分不发达国

打好出海协同之战

“走出去”只是中国车企进军海外的第一步，如何“走上去”则是车企需要深层次考虑的问题。

谈及中国车企“走出去”的关键，周令坤告诉记者：“中国新能源汽车产业在过去十几年积累起来的是产业生态体系的综合优势，包括产品、核心技术、电动化和智能化的供应链生态、创新的商业模式等，因此中国新能源汽车的国际化竞争力也需要上述要素的协同出海。”

周令坤直言：“车企出海不再是简单将国内产品复制到海外，委托海外经销商合作销售，而是选择全价值链出海，它将涉及产品的本土化开发、品牌营销体系、销售和售后网络、服务生态、组织架构和本土化人才以及针对海外经营风险的体系化应对机制的建设等多方面。”

以市场进入模式为例，周令

家和市场不规范国家的汽车出口被动局面。”

“作为最快实现从本土走向全球的中国新能源汽车‘国家队’，岚图致力于将驾控性能与智能科技完美融合的产品推向全球，欧洲、美国、日本都是成熟的汽车市场，品牌如果能在其中的一个市场打开局面，一定会有利于在全球的发展。”邵明峰称，“岚图出海选择门槛更高、竞争更激烈的欧洲，积极拓展中国品牌的影响力，与全球用户共同探索美好出行。”

记者了解到，从2023年10月开始，岚图汽车陆续进入芬兰、丹麦、荷兰、波兰，历时两年登陆欧洲多国。岚图还将以北欧为纽带，向欧洲其他国家扩大影响力，即将进

坤指出，对于高关税国家，中国车企通常以出口散件KD厂代工组装的模式降低初期投资成本，但对于重点市场国家，尤其是对于海外贸易、投资审查趋严的地区，本土化生产事宜需要提上议事日程，中长期可考虑以合资建厂或自建工厂等方式规避不可控风险，同时提升当地影响力和政府关系，帮助企业在当地赢得信任和声誉。

记者注意到，2023年多家中国车企与海外巨头开启合作，吹响了中国汽车技术反向出海的号角。譬如在2023年7月，小鹏汽车和大众汽车集团共同宣布，双方就战略技术合作签订框架协议；上汽集团也在同年7月宣布，已与奥迪公司签署谅解备忘录，

人保加利亚等共建“一带一路”国家。产品方面，继首款车岚图FREE出海欧洲之后，2023年10月岚图梦想家也在欧洲发布，从一款车到两款车，岚图追光的出海计划也在稳步推进之中。

不过，对于中国车企来说，进军海外的道路从来都不是一帆风顺。比如在2023年，欧盟对中国电动汽车启动反补贴调查，引起全球的广泛关注。崔东树表示，欧盟应客观看待中国电动汽车产业发展，而不是随意动用单边经贸工具来阻止或提高中国电动汽车产品在欧盟发展和经营成本。“我们应该积极应对，有理有据有节地应对调查，力争取得最好的结果。”

双方将结合各自优势，加快上汽奥迪全新电动车型开发，满足中国客户对高端电动智能网联汽车的需求。

此外，2023年10月，零跑汽车宣布与Stellantis集团开启合作。同年11月，零跑汽车发布公告称，1.94亿新H股认购已发行予Stellantis集团，公司所得款项总额超85亿港元。

技术的反向输出称得上是中国车企“走上去”的一大亮点。周令坤表示，中国车企的技术出海会成为中国新能源汽车出海的新型捷径，包括能够利用外方股东或合作伙伴的海外产能、经销网络、服务体系等打入海外市场，帮助其一定程度规避政治阻力和贸易风险。

致安全和极致效率。

不仅如此，针对“汽车周期长、智能迭代快”的行业特点，蔚来会把车主在买车后是否能持续享受到智能软件技术的升级，作为首要的考量点。值得注意的是，蔚来的智能驾驶芯片和底层软件都是自己设计的，在长周期里做智驾技术升级会更及时、更便捷，并基于算力冗余，今后5年都是最顶级的域控，持续为用户带来安心高效的智能驾驶体验。

李斌带领的蔚来正成为技术加

法和的实践者。李斌告诉记者：“ET9不光是蔚来自己技术创新的结晶之作，也是中国智能电动汽车产业由汽车大国向汽车强国迈进过程中的缩影；这不光是蔚来这一家公司的成绩，也是整个智能电动汽车产业在参与全球智能电动汽车竞争的过程中一个小的里程碑。”

NIO Day 2023举办之前，李斌还实测了150kWh超长续航电池包。驾驶14小时，该电池包续航测试在使用97%电量的情况下，行驶里程达1044公里，展示了蔚来的电池包技术。

2023年12月22日，蔚来2023年第1000座换电站于陕西自然博物馆正式上线，提前达成新建1000座换电站的计划，这是蔚来在换电网络基建布局方面取得的重磅里程碑。

关于蔚来的换电联盟，蔚来联合创始人、总裁秦力洪在NIO Day 2023后的媒体沟通会上称：“虽然我们最近披露了一些签约，事实上我们签的比披露的要多一些，还有更多的在谈。”

值得一提的是，在NIO Day 2023上，李斌还正式发布了蔚来

据悉，蔚来确定了业务的优先级，并制定了组织与业务优化的具体计划，包括确保核心关键技术长期投入，保持技术与产品的领先优势；确保销售与服务能力能够应对激烈的市场竞争；确保3个品牌9款核心产品的如期上市；合并重复建设的部门与岗位，变革低效的内部工作流程与分工，取消低效岗位；推迟和削减3年内不能提升公司财务表现的项目投入。

的第四代换电站。据悉，蔚来的第四代换电站支持多品牌共享换电，换电时间缩短22%；配备站顶光伏系统，每座换电站每年节约近1.8万度电。根据计划，2024年，蔚来将新增1000座换电站。

谈及未来行业的格局，李斌称：“我认为到2035年前后，全球前10名的汽车集团，中国汽车品牌会占5家。但（具体是）哪5家，每个人有不同的答案，我们将努力成为其中的一家。”