

抢滩马来西亚 中国车企“下南洋”

本报记者 方超 石英婧 上海报道

“中国企业需要成为全球化企业，而吉利控股集团也是以汽车为核心的全球化高科技企业，我们还是持续地走出来，马来西亚就成为我们的首选。”吉利

控股集团高级副总裁、吉利国际控股(马来西亚)CEO魏梅对《中国经营报》记者表示。

吉利对马来西亚的重视始于2017年。当年，吉利控股集团收购马来西亚DRB-HICOM集团旗下宝腾汽车49.9%

股份，开始全面主导管理宝腾汽车。作为马来西亚人心目中地位极高的国产汽车品牌，宝腾汽车在吉利赋能下经历“起死回生”时刻，从连亏九年到营收翻三倍。

逐梦马来西亚的车企远不

止吉利。记者粗略统计发现，自2022年至今，已有长城汽车、比亚迪等五家中国车企进入马来西亚，最新一家车企则是广汽埃安，5月21日，AION Y Plus在马来西亚上市。

多位行业人士向记者表示，

与中国车企热门出海地泰国类似，马来西亚在地理位置、汽车产业基础等方面优势明显，在多项税收优惠政策激励下，当地新能源汽车市场潜力巨大。

当然，合规是中国车企出海的关键一环。炜衡(上海)律师

事务所高级合伙人王营伟向记者表示，在中国出海过程中，需要“深入了解目标市场的法律法规及相关政策，包括反补贴、环境保护、知识产权、数据合规、供应链管理、经销、劳务等多个方面”。

入股两年扭亏为盈

作为东南亚唯一拥有完全自主汽车品牌的国家，马来西亚汽车产业曾经历飞速发展时刻，而宝腾汽车是其最为典型的汽车品牌。

20世纪80年代，在“亚洲四小龙”经济腾飞影响下，马来西亚第四任总理马哈蒂尔提出“向东看”政策(Look East Policy)，提倡马来西亚学习日韩经济发展经验，并在1983年创建了马来西亚最大国营汽车公司——宝腾，马哈蒂尔亦被外界称为“宝腾之父”。

公开信息显示，1983年宝腾汽车成立之时，是一家由马来西亚重工业社和日本三菱集团旗下三菱汽车、三菱商事组成的联营公司，运营模式则为三菱提供技术，宝腾负责生产，其中，马来西亚重工业社和三菱系企业分别占据70%、30%股权，但在2004年、2005年，上述三菱系企业先后出售所持宝腾汽车股份，后者自此成为名副其实的国企。

作为马来西亚首个国产汽车品牌

牌，宝腾自诞生之时起，就备受马来西亚政府及民众重视。1985年，宝腾对外推出第一款量产车型Saga，此后对外推出Satria、Wira等车型，1993年，宝腾汽车在马来西亚当地市场占有率高达73%，成为当地家喻户晓的国民汽车品牌。

但在此后马来西亚进口汽车关税下调、缺乏技术积累等多重因素影响下，宝腾汽车深陷发展困境，在吉利入股前，宝腾汽车已连续九年亏损。2016年的公开报道显示，在销量持续下滑、经营遇挫的情形下，马来西亚要求宝腾汽车寻找一家“战略性外资合作伙伴”以获取“贷款批准”。

“我们最开始有23家邀请企业，后来逐渐缩减到了15家、8家、3家，最后选择了吉利。”DRB-HI-

COM董事总经理、宝腾控股集团董事长丹斯里赛·法依沙近日对包括记者在内的媒体如此表示。

通过竞争成功入股宝腾的吉利，让宝腾再度腾飞，马哈蒂尔亦曾对此直言：“自从与吉利合作后，宝腾的好运就开始了！”

“2017年我们全年亏损12亿马币，相当于人民币20亿元。2018年对我来说是一个完整的年度，这个完整年度没有新产品，博越X70是在2018年12月份上市，但是这一年也减亏了4亿马币。”宝腾汽车CEO李春荣对记者如此表示。2017年8月22日，李春荣正式加盟吉利，出任宝腾汽车CEO。

李春荣进一步向记者介绍道：“2019年宝腾汽车实现了扭亏，盈利1.6亿马币，这些年来，即使在三年疫

情当中我们也没有亏损，经过六年多努力，销量实现了从低谷时期的6400辆，到去年年底的154000辆。”

相关数据显示，截至2022年年底，宝腾汽车实现营业收入翻三倍。2023年，宝腾总销量154000辆，同比增长9%，创下自2012年以来的最佳成绩。此外，宝腾汽车整体市占率翻番，达到19.4%，连续第五年稳居马来西亚市场销量第二位。2024年第一季度，宝腾汽车累计销量39150辆。

“宝腾汽车和吉利合作之后，增加了很多就业机会，我们从当年只有十几个人的小公司，经过五年时间，发展成为差不多有190人的集团，”马来西亚AJ GROUP CEO Eric Moo近日向记者表示，类似故事在当地宝腾经销商中并不少见。



2023年4月，吉利控股集团与宝腾汽车母公司——马来西亚DRB-HICOM集团签署深化合作框架协议。 本报资料室/图

中国车企押注马来西亚

巨大市场潜力之下，中国车企纷纷加码马来西亚。

公开信息显示，目前，马来西亚人口达到3370万。而作为东南亚第三大经济体，马来西亚人均国内生产总值超过1.2万美元，位居东南亚前列，较好的经济基础也带动了当地汽车市场发展。

马来西亚汽车协会数据显示，2023年汽车总销量达到79.9万辆，同比增长11%，连续两年突破70万辆。此外，2023年，马来西亚汽车总产量超77.4万辆，较2022年增长10%。

更值得注意的是，在税收优惠、市场需求等因素影响下，马来西亚新能源汽车市场增长势头良好，2023年，该国纯电动与混合动力汽车合计销量为3.8万辆，同比增长69%。而今年一季度，马来西亚新能源汽车销量延续了这一增长势头。

巨大市场潜力之下，中国车企纷纷加码马来西亚。

2022年12月8日，比亚迪正式宣布进入马来西亚乘用车市场，并发布首款车型BYD ATTO 3。近20天后的2022年

12月26日，长城汽车马来西亚首家城市展厅落户雪兰莪州，首批欧拉好猫正式启动交付。

在长城汽车之外，奇瑞、哪吒等中国车企，则集体选择2023年进入马来西亚市场。如2023年5月份，哪吒汽车表示其首次亮相马来西亚车展，并于该车展上市哪吒V，正式进入马来西亚市场。

记者注意到，中国车企除了将新能源产品导入马来西亚外，也通过在当地设厂的方式谋求进一步深耕。如长城汽车与马来西亚大型制造业上市集团公司EPMB正式完成CKD组装合作签约，今年将正式启动组装生产长城汽车。

“新能源汽车因智能化、电动化的特点，数据合规贯穿营销、车联网场景等多个环节，车企需提前关注出口国家或地区对于数据保护影响评估、审批以及执法等方面的规定，做好数据分类分级，采取必要的管理和技术措施来保证数据安全。”王营伟向记者表示。

全产业链深度赋能

从连亏九年到营收翻三倍，吉利是如何实现让宝腾汽车“起死回生”的呢？

“通过我们70天的努力，我们向董事会提交了一个十年发展规划，”李春荣向记者回忆，“在这个十年规划里面，我们三个目标，第一个目标是尽快盈利，第二个目标是马来西亚第一，第三个目标就是东盟前三。”

宏伟目标之下，宝腾复兴却面临巨大挑战。马来西亚当地行业人士向记者介绍，在马来西亚车市，除了包括丰田、本田、马自达等日系车企外，当地还有另一大国产品牌Perodua也颇受消费者青睐，此外还有来自韩系、欧系等汽车品牌竞争。

市场竞争激烈，亟待“重生”的宝腾如何脱颖而出，重新赢回消费者？

吉利方面向记者介绍，其选择将旗下最畅销的紧凑型SUV“博

越”导入马来西亚市场。2018年12月12日，吉利战略入股宝腾汽车后推出的首款新车——宝腾X70在吉隆坡正式上市。

公开信息显示，这款车型上市半年累计收到订单32000份，交付量超15000辆，蝉联马来西亚SUV销冠。记者注意到，迄今为止，宝腾X70依然是马来西亚当地宝腾经销商的明星车型之一，被摆放在店内显眼位置。

在宝腾X70之后，宝腾X50、X90亦被吉利先后导入马来西亚市场，三款车型累计销量超20万辆。吉利方面介绍道：“宝腾X50、宝腾X90和最新增添的宝腾S70，成为细分市场领导者。”

除了燃油车型外，在全球车企加速新能源转型步伐的大背景下，宝腾汽车亦不例外。

“吉利在2015年就开始提出要进行新能源化，我们来到马来西亚就一定要成为一个新能源品牌领导者，所以我们在2022年就成立了宝腾的新能源汽车公司，2023年就把吉利合资公司Smart导入马来西亚，通过导入Smart，我们就掌握了新能源产品。”李春荣介绍道。

除此之外，2023年，宝腾汽车推出首款新能源车型宝腾X90，正式开启新能源转型之路。马来西亚总理安瓦尔·易卜拉欣对此表示：“这是宝腾40年来引以为豪的重要成果。”

记者注意到，除了产品导入外，在海外生产成本仍高于中国的情形下，吉利正发挥全产业链优势，全面赋能宝腾。

供应链方面，截至目前，宝腾汽车共拥有238家供应商。其中，2018

年以来先后有28家包括中国供应商在内的全球供应商参与到宝腾的事业中，并带来十余项新技术。

而在研发方面，2024年4月，宝腾汽车首个海外研发中心在中国宁波揭幕成立。吉利方面强调：“宝腾汽车的研发体系将与吉利深度融合，进一步提升宝腾的自主研发能力，开发出更多符合马来西亚甚至全球需求的车型。”

“走向全球化的过程中，对企业组织、产品、人才、价值观都是一场洗礼，”李春荣向记者强调，通过宝腾汽车这个中马双方合作案例，可以“看出吉利汽车在中国汽车行业的领导地位，不是说靠一款车，靠一个商业模式做到今天，事实上是整个吉利汽车体系化的能力反映在宝腾”。

理想汽车“后悔”？ 裁员一个月后“召回”

本报记者 陈燕南 北京报道

近日，理想汽车在进行大规模裁员仅一个月后，开始召回部分被裁的关键岗位员工，被不少网友戏称为“裁员裁到主动脉”。

有媒体报道称，因此前的大裁员影响到产品测试开发，已有部分研发人员接到通知被召回公司，然而这些被召回的员工将不再享有之前协商的赔偿金。他们的合同将直接延续，无须再次经历试用期这样的繁琐流程。目前尚不清楚召回规模和各部门比例。

为“激进”买单

此前，有报道显示，理想汽车整体优化比例超过18%，预计涉及员工人数超过5600人。其中，销售服务运营部门优化超过400人，招聘部门从原来的200多人缩减至40—50人，智驾团队缩减到1000人以内。

一位理想汽车的智能驾驶部门员工表示，本轮裁员对内部研发测试部门影响极大，开发几乎停滞，测试仅靠少量低成本外部团队协助。

有业内人士认为，理想汽车此前的人力储备是按照最初预估的80万辆销量目标设定，而当前正在推行的裁员举措是在为这一激进的扩张目标“买单”。

据了解，2024年原本是理想的纯电大年。按照其去年年底的规划，今年3月发布MEGA，下半年发布3款纯电SUV。其中，M9、M8将在今年年内量产，M7预计在2025年一季度量产。到年底，理想汽车

经济学家余丰慧对《中国经营报》记者表示，理想汽车近期遭遇了一系列挑战。此次召回关键岗位员工的行为，可能是为了应对包括市场环境的变化以及产品策略的调整。通过调整内部结构，以适应市场的变化。

资料显示，通过调整，理想汽车从一季度纯电车型MEGA上市成绩不佳的阴霾中逐步走出，5月交付新车35020辆，同比增长23.8%。

就上述情况，记者联系理想汽车官方，截至发稿，理想汽车官方暂未置评。

将有4款增程电动和4款高压纯电车型在售。

然而理想汽车首款纯电MEGA的“失利”打乱了理想汽车的规划。据了解，这款产品曾被寄予厚望。理想汽车多名高管曾数次宣称MEGA要成为50万元以上豪华车市场销量第一名，所以这款车也成为理想汽车今年80万辆销量目标的重要支撑。不过MEGA一上市就因外形被攻击，市场的反映以及销量都不达预期。

由此，理想汽车也开始了一系列动荡。

3月21日，理想汽车CEO李想在内部信中写道，理想误判了纯电节奏，错误地把MEGA的“从0到1”阶段(商业验证期)当成了“从1到10”阶段(高速发展期)进行经营。

随后李想取消了纯电车型的

中国企业资本联盟副理事长柏文喜对记者表示：“理想汽车此举可能会对企业造成一些影响：例如员工士气和信任度可能受损，影响团队稳定性和工作效率；公司形象可能受到负面影响，影响招聘和品牌声誉；另外，如果处理不当，可能面临劳动争议和法律诉讼。”

针对该情况，柏文喜建议，企业应该透明沟通，向员工解释召回的原因和目的。与此同时，考虑员工感受，提供适当的补偿或激励措施，以重建信任。另外，还需遵守法律法规，确保处理过程合法合规。

发布计划。理想汽车也不得不将销量预期从80万辆下调至56万—64万辆。

李想表示，理想汽车并没有因为短期的销量波动而失去信心。相反，这是公司在经历市场洗礼后，对竞争环境和自身实力进行冷静评估的结果。单纯的销量数字并不能完全反映公司的竞争力和市场地位。因此，理想汽车应放下之前设定的过于激进的销量目标，转而更加注重提升用户价值和经营效率。

据了解，此前，为了支撑80万辆的销量目标，理想汽车原计划将门店数量从去年的467家扩充至800家，进行了大量人员的招聘、店面改造、建设新店面等工作。有理想汽车员工表示，在这一轮调整中，门店扩张计划快速收缩，部分店面停止改造，一些新建的店面也停止了装修。

组织架构“大动刀”

事实上，经历了波折之后，理想汽车正在不断进行调整。

4月3日，理想汽车发布内部全员公告宣布对现行的矩阵型组织进行升级。此次组织变动主要集中在理想汽车的CEO办公室，从原有涵盖品牌部、产品部、商业部、战略部、供应部的部门变更为“产品与战略群组”。

改名后的产品与战略群组，下设“产品线”部门和“质量运营”部门。在一季度财报会上，李想提到，组织架构调整中最重要的变化，是建立了一个名为“质量运营”的新部门，以此“让业务部门真正关注高质量的决策和运营效率，而不是关注流程”。

目前，理想内部的调整仍在继续。有报道称，业务重心向产品部转移后，理想将零售与交付部门合并，并下设了更细分的岗位。

有接近理想的人士认为：“这样的调整可能与零售和交付团队之间的摩擦有关。此前，零售和交付团队由于考核指标不同，难免会有摩擦，对零售端的销量产生不利影响。”据其猜测，零售和交付团队合并之后，目标趋于一致，更利于整体的销量增长。

记者注意到，经历了一系列调整，理想汽车的销量整体有所改善。数据显示，理想汽车5月交付35020辆，创今年新

高，且环比均实现两位数增长，分别为23.85%和35.8%；年累计交付量达到14.12万辆，同比增长32.54%。

不过，得益于价格低于25万元的理想L6。有数据显示，理想L6在5月5日累计订单超4.1万辆，5月31日第2万辆理想L6正式下线，订单火爆加上产能快速爬坡，L6累计交付突破1.5万辆，成功拉动理想汽车交付量攀升。

有业内人士认为，理想汽车通过不断地纠错和反思显示出企业具有一定的自我调整能力，能够在面对问题时迅速作出反应，避免损失进一步扩大。这种纠错的勇气和决心是值得肯定的。但从另一个方面来看，这一事件也反映出理想汽车在管理和决策过程中存在的一些问题。例如在裁员之前，是否充分评估了各部门的实际需求和人员配置？是否与员工进行了充分的沟通和解释？这些问题都值得企业深入思考和总结。

不过有分析指出，“先裁后召”的事件本质上是企业对市场缺乏一定的预判能力。在着手对企业进行“瘦身”的同时，又迎来了订单的高峰期。

另有业内人士认为，理想汽车的这场“先裁后召”的事件反映出当下不少企业在面临经济下行压力时的困境。在急于“止

血”的心态下，一些企业往往会采取“一刀切”的裁员策略，但这种做法不仅容易损伤企业的中坚力量，更可能从根本上动摇企业的人才根基。

余丰慧则对记者表示：“理想汽车此举可能会对企业的士气和员工忠诚度产生负面影响，因为员工可能会感到公司不守信用。企业应该与员工进行坦诚的沟通，解释决策的原因和影响，尽可能减少员工的疑虑和误解。”

他还表示：“裁员后的赔偿是双方协商一致的结果，公司无权单方面改变。如果员工被召回公司，而公司不履行之前的协议，员工可以寻求法律援助，维护自己的权益。此外，员工还可以考虑向劳动监察部门投诉，以保护自己的合法权益。”

柏文喜则认为，裁员后召回员工，且不再提供赔偿金，这在法律和道义上可能存在争议。“员工在面对这种情况时，首先需要了解自己的权益，包括但不限于合同条款、劳动法规定等。员工可以通过以下方式保障自己的权益：与人力资源部门或法律顾问沟通，了解召回的具体原因和条件；审查合同条款，确保公司的做法符合合同规定和相关法律法规；如果感到权益受到侵犯，可以寻求法律援助，保护自己的合法权益。”他表示。