

中国汽车“下南洋”

本报记者 方超 石英婧 吉隆坡 上海报道

从素万那普机场去往曼谷市区的公路两侧，MG、哪吒、长城、比亚迪等中国汽车品牌的巨幅广告牌比比皆是。

与泰国类似，马来西亚是东南亚另一汽车重镇。《中国经营报》记者近日在当地走访发现，奇瑞、长城等中国汽车品牌销售网点能见度也在持续提升，而漫步吉隆坡街头，偶尔闪现的OM-ODA 5、Tiggo 8 Pro，令人“眼前一亮”。“曝光率”不断攀升的背后，中国车企在东南亚多地的销量也呈现上扬之势。

今年前5个月，泰国纯电动汽车销量TOP10中，中国品牌占据9席，而同期，中国汽车品牌也占据印度尼西亚(以下简称“印尼”)、新加坡电动汽车销量榜首之位。

“这两年，越来越多的中国汽车品牌来到马来西亚了。”一位吉隆坡汽车4S店投资人对记者表示。

开店数量提升之外，中国车企也在开展一场前所未有的海外产能布局“竞赛”。泰国、马来西亚、印尼等国已成为中国车企投资重地。记者粗略统计，若按最大产量规划计算，中国车企在东南亚的整体产能可达148万辆。

在欧盟、美国等地先后释放出加征关税讯息后，无论是出于主动还是被动的考虑，东南亚都已成为中国车企出海热衷的目的地之一。

吉利控股集团高级副总裁、吉利国际控股(马来西亚)CEO魏梅对记者表示，“现在不光国内‘卷’，在地缘政治多种因素影响下，欧美各方面在经济上对中国有不公平政策，中国企业要想成为全球企业，还要持续地‘走出去’，马来西亚就成为我们的首选”。

然而，在日系车企长期占有约80%市场份额的东南亚，多年前不少自主品牌曾在此“折戟”。而在当前逆全球化、贸易保护主义抬头的情形下，中国车企再次勇立潮头，集体“下南洋”，又能否闯出一片新天地呢？

挥师“东方底特律”

“发展电动汽车是泰国成为东盟电动汽车产销基地的必由之路。泰国政府一直致力于推动电动汽车在泰国的生产和销售，同时也会坚定延续促进电动汽车消费的激励政策。”

2023年11月，泰国总理赛塔·他威信在考察上汽正大有限公司(以下简称“上汽正大”)的现场，对外一展泰国坚定发展电动汽车的“决心”。

押注新能源汽车的不仅仅是泰国、印尼、马来西亚同样如此，东南亚内部正围绕吸引中国新能源汽车，展开一场激烈的“追逐赛”。

中国新能源车企正成为不少东南亚国家的“座上宾”。泰国投资促进委员会(BOI)、印尼工业部等东南亚国家政府部门，频繁与车企、电池制造商等中国新能源上下游企业见面。

据记者了解，304工业园、WHA伟华工业园区、安美德集团等泰国工业园区运营商，近年来纷纷瞄准中国新能源汽车上

下游企业，谋求为中国企业出海发展提供第一落脚点。

“中国车企来东南亚的速度明显加快了。我们这个店旁边就有很多汽车销售网点，其中不少是中国品牌。”一位在马来西亚工作的中国车企人士对记者表示，据其观察，近两年来，奇瑞、长城等多家车企进入马来西亚，在吉隆坡、檳城等主要城市布局销售网点。

在Proton Aapico Motors CSL 4S店内，马来西亚汽车经销商Aapico Malaysia Operations负责人Tang Kim Koh日前向记者介绍，近日两家中国汽车品牌在附近新开设了销售门店。“奇瑞销售店是在下一条街上，GWM(长城)就在我们店门前这条路上。”

Tang Kim Koh向记者介绍：“马来西亚华人大都有中国情怀，所以第一批购买中国汽车的人多是华人，主要是高收入群体。与吉利、宝腾(Proton)的合作，也帮助我们开拓了这部分市场。”

记者注意到，奇瑞、长城、比亚

迪纷纷选择2022年进入马来西亚，其中，奇瑞是时隔多年重返当地市场。2022年12月，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。

相较产品出海，中国车企在东南亚的产能布局更受外界关注。

“打头阵”的则是上汽集团，2013年，上汽集团联合泰国正大集团发起成立上汽正大；2020年11月，长城汽车收购通用汽车(GM)旗下泰国罗勇府工厂。

实际上，绝大多数中国车企也是从2022年开始，选择在东南亚进行产能布局。

生产地选择上，泰国是中国车企首选地，而印尼、马来西亚等国亦是热门地点。记者统计了包括上汽、比亚迪、吉利、奇瑞、长城、长安等8家中国主流车企东南亚建厂情况发现，除吉利是借助收购宝腾股份进入马来西亚外，其余7家中国车企全部在泰国布局或规划了生产基地，而选择印尼、马来西亚、越南布局产能的中国车企数

量分别为6家、5家、2家。

与此同时，加速汇聚东南亚的中国车企，也在当地进行了产能大扩张。记者统计发现，若按公开信息显示的各家车企最大产能计算，在前述8家中国车企中，除了宝腾汽车，其余7家中国车企已在东南亚布局了148万辆整车生产能力。

“中国汽车品牌投资东南亚，其实瞄准的不仅仅是东南亚的汽车消费市场，更是希望借助东南亚这个跳板，吃下右舵车国家‘大蛋糕’。”一位东南亚当地汽车行业人士意味深长地对记者表示，日系、韩系车企亦如此。

“在中国车企建厂目的地中，罗勇府最受青睐。”上述东南亚汽车行业人士对记者表示，罗勇府地处泰国“东部经济走廊”，汽车产业发达，不仅仅是中国车企，目前，福特、宝马、丰田、本田、三菱、五十铃等国际汽车品牌也在罗勇府设厂生产汽车，该地因此有“东方底特律”之称。

中国车企东南亚整车产能布局情况				
企业名称	进入时间	生产地点	布局产能	备注信息
上汽集团	2013年	泰国、印尼	上汽正大设计产能10万辆/年；印尼工厂具备年产12万辆整车能力	2023年4月，上汽正大新能源产业园区奠基，一期建设电池模组及PACK生产线，2025年建成
吉利控股(宝腾汽车)	2017年	马来西亚	宝腾莎阿南老工厂产能10万辆/年；丹戎马林工厂25万辆/年；AHTV项目2035年形成50万辆整车生产能力	收购DRB-HICOM旗下宝腾汽车49.9%股份进入马来西亚汽车生产领域
比亚迪	2022年	泰国、印尼、柬埔寨	泰国罗勇府工厂产能15万辆/年；印尼工厂产能约为15万辆/年；拟在柬埔寨投资设立电动车组装机厂，预计年组装能力达2万辆	泰国工厂为比亚迪全资建首个海外乘用车工厂，印尼工厂计划于2026年投产
长城汽车	2020年	泰国、马来西亚、印尼、越南	泰国罗勇府工厂初期产能为8万辆；马来西亚、印尼、越南产能未知	马来西亚工厂预计最快7月投产；印尼组装厂则有7月或8月投产；按计划，越南工厂将于明年实现当地组装
奇瑞集团	2008年	泰国、印尼、马来西亚、越南	马来西亚工厂产能未知；泰国罗勇府工厂第一阶段产能5万辆/年，第二阶段8万辆/年；越南工厂预计产能达20万辆/年；印尼工厂预计产能将达到20万辆/年	今年6月，马来西亚工厂举行下线仪式；泰国罗勇府工厂有望2025年投产；2008年，奇瑞马来西亚合资工厂投产，此后发展机遇并在近年重返当地
广汽集团	2023年	泰国、印尼、马来西亚	埃安泰国罗勇府工厂设计产能5万辆/年；埃安印尼工厂预计产能2万辆/年；广汽乘用车马来西亚CKD工厂标准产能为3.44万辆/年，最大产能可超过5万辆/年	广汽乘用车马来西亚CKD工厂为广汽集团在海外第一个CKD项目；7月17日，广汽埃安泰国智能工厂正式竣工投产，是其首个海外电动车生产基地
长安汽车	2023年	泰国	一期设计产能10万辆/年；二期建设投产后可达20万辆/年	预计2025年第一季度正式投入使用，为长安汽车首个海外生产基地
哪吒汽车	2022年	泰国、印尼、马来西亚	泰国工厂产能3万辆/年；印尼生态智慧工厂产能3万辆/年；马来西亚工厂产能未知	哪吒印尼工厂已正式开启本地化量产，马来西亚工厂计划2025年投产

自2022年开始，长城、比亚迪、奇瑞等中国主流车企纷纷加大在东南亚地区产能布局，记者粗略统计，除了宝腾汽车外的7家中国车企目前整体产能规划已达148万辆。

方超/制图

6亿人口市场的超大蛋糕

“大概20年前，我就来到马来西亚，开拓马来西亚汽车市场。”吉利控股集团董事长李书福日前向包括《中国经营报》在内的媒体记者回忆道。

不过对马来西亚市场“憧憬已久”的李书福，却在此后碰了“一鼻子灰”。

2005年5月30日，马来西亚吉隆坡国会大厦的“中国—马来西亚经济技术合作项目签字仪式”现场，吉利汽车和马来西亚IGC集团就整车项目及CKD(全散件组装)项目正式合作签约，根据协议，双方在马来西亚制造、组装和出口吉利汽车。

“天有不测风云”，短短几个月后，吉利在马来西亚的合作项目就遭遇极大困难。

2005年11月底，吉利控股集团一位副总裁曾对外透露：“目前马来西亚方面希望我们把这个项目生产的汽车全部出口，而不让我们在当地销售，这和我们当初在当地设厂的初衷完全不一样。”

在日系车企长期占有约80%市场份额的东南亚，中国车企无疑将面对激烈的市场竞争。而国际运营经验欠缺、属地化研发配套能力不足等因素也在掣肘中国车企，多年前就有自主品牌因此“折戟”东南亚。

奇瑞汽车在多年前就遭遇了政策“壁垒”。

公开信息显示，2004年11月，奇瑞与马来西亚ALADO公司签署合同，共同投资1200万美元建立CKD工厂，近4年后的2008年9月2日，该工厂生产的东方之子CROSS(马来西亚当地名称为“EASTAR MPV”)宣布上市。

奇瑞此后“趁热打铁”，对外透露“将在马来西亚投资兴建一座整车组装厂，以CKD方式在当地投产”，但在马来西亚保护国产汽车的政策大背景下，该规划在不久后“无疾而终”。

全球汽车信息平台Marklines数据显示，最早自2006年开始，奇瑞就在马来西亚进行了汽车销售，在2006年—2010年期间，其在马来西亚销量逐年攀升，累计达到6080辆，而2010年也是奇瑞在马来西亚的销量巅峰。

在2011年—2015年期间，奇瑞销量一路下滑，2015年全年销量仅303辆，而自2018年开始，奇瑞“消失”在马来西亚汽车销量统计数据中。

发力包括马来西亚在内的东南亚市场背后，是这片6亿多人口大市场对中国车企的巨大“诱惑”。

公开信息显示，东南亚地区共有泰国、马来西亚、新加坡、印尼等11个国家，面积约457万平方千米，人口则超过6.7亿人，其中不少国家近年来经济飞速发展，如2023年马来西亚人均GDP达到1.16万亿美元。

此外，青年人口约占东南亚人口总数的60%，汽车消费市场潜力巨大。

不仅如此，东南亚国家近年来密集出台了一系列支持新能源汽车发展政策，包括关税减免、消费税优惠等，如在泰国，消费者购买纯电动车可享受最高15万泰铢(约合3万元人民币)购车补贴。

泰国、印尼等国先后出台了具体的电动汽车发展规划。

如泰国提出“30·30”目标——计划到2030年，新能源汽车将占其汽车总产量的30%；马来西亚表示到2030年，电动汽车在汽车总销量中占比将达15%，到2040年进一步提高至38%。

“东南亚确实是非常有潜力的出海目的地。”中国汽车工程研究院股份有限公司北京院国际化研究专家许广健对记者分析，除了地理位置较近、与中国经贸关系相对稳定等因素外，“相较欧洲这样的成熟市场，东南亚市场消费者对中国品牌接受度可能更高”。

“与当地共享利润”

在吉隆坡市中心繁华的Parvillion Kuala Lumpur附近，道路上行驶的每10辆车中，差不多就有两三辆外形靓丽的宝腾汽车疾驰而过，宝腾X70、宝腾X50等车型较为常见。

在陈娜娜看来，上述景象与前几年完全不一样。

作为马来西亚华人的陈娜娜，祖籍中国福建，其家族来到马来西亚已有100多年时间，早已融入当地，其也与马来西亚人一样，支持国产的宝腾汽车，但在前些年，其印象中的宝腾汽车“样式丑”“许多人没钱才会买宝腾”。

“现在我觉得宝腾款式有些不一样，跟之前车型相比，有种‘脱胎换骨’的感觉，外形都时尚多了。”陈娜娜笑言，“现在卖宝腾汽车的销售员都风光多了，以前没多少人买他们的车。”

多位马来西亚汽车行业人士向记者介绍，与东南亚其他地

区不同，在越南新势力VinFast诞生之前，马来西亚是该区域唯一拥有自己民族汽车品牌的国家，宝腾和北鹿大(Perodua)占据了当地60%的市场份额，拥有一批忠实粉丝，是名副其实的国民品牌。

但很少为外界所知的是，宝腾这个凝聚马来西亚人心血与民族自豪感、在当地市场占有率最高达70%以上的汽车品牌，曾经历“生死存亡”时刻。

“在吉利入股前，宝腾连续9年亏损，平均每年亏损16亿马币。”一位吉利汽车人士对记者表示。而马来西亚当地汽车行业人士也对记者回忆，当时持续亏损情形下，面对宝腾汽车这个“烫手山芋”，当地政府要求宝腾找到合作伙伴。

2017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%的股份。作为独家外资战略合作伙伴，吉利全

像“变形金刚”一样突破

“走出去”不易，“走进来”更为艰难，对于诸多布局东南亚的中国车企而言，“文化融合”无疑成为破局关键。

“每次马来西亚当地人过年的时候，他们都要熬粥，我刚来的时候不知道，公关部门跟我说该熬粥了。”宝腾汽车CEO李春荣向记者回忆称，其彼时对此的回应是“我忙，不去”。

李春荣说：“后来我学了马来文，马来文老师跟我说：‘李总，你一定要去，熬的不是粥，是搅动你的灵魂。’”

李春荣直言：“自那以后，我不仅帮别人熬粥，还去派发粥给下班的员工，为什么呢？从早上5点半到晚上5点半，人家是一天没吃饭了，而且还在工作。”

公开信息显示，马来西亚官

学习日系、超越日系

“COROLLA GR Sport这款车14.6万马币，这是没有加保险的价钱，保险差不多4000马币。”在马来西亚霹靂州的一家丰田销售店，销售经理SIMON SOO B.G向记者介绍，COROLLA GR Sport“没有优惠，因为公司没有折扣”。

一位马来西亚吉隆坡当地人士向记者介绍，在马来西亚，丰田、本田价格普遍高于宝腾、北鹿大，其以自己驾驶的北鹿大Aruz为例说：“这款车差不多8万马币，而丰田一款类似的车，就要12万多马币。”北鹿大与丰田集团成员大发合作，马来西亚当地行业人士对记者直言，北鹿大多为“贴牌大发”。

与马来西亚相比，日系品牌占印尼新车市场90%的份额，在泰国，日系车企整体市占率也在80%左右，东南亚因此有“日系车后花园”之称。而日系车企在东南亚优势地位的建立，历时数十年之久。

“我们首先需要学习日系，才

方宗教为伊斯兰教，在斋月期间，穆斯林在日出到日落期间禁止饮食。

多位汽车行业人士对记者表示，中国车企出海，“一定要尊重当地的文化习俗，特别要注意对当地人而言较为敏感的内容”。

“面对价值观与文化各异的团队，你如何去成为他们的引领者？他们凭什么要接受和信任你的理念？我是经过六年多的努力，才把宝腾汽车的文化 and 吉利汽车的文化融为一体。”李春荣表示。

在记者采访过程中，除了文化习俗之外，多位汽车行业人士对记者介绍，由于教育水平、民俗习惯等不同，相较国内汽车产业从业人员，不少东南亚国家员工“效率较低”、工科人才较为缺

乏，对此，车企需要采用与国内不同的人员培训管理措施。

“从人才流动角度，我们看到一个趋势，越来越多中国新能源车企往东南亚那边‘走’，但带来的挑战是，当地人才供给不像中国这么优秀。”领英中国新业务负责人张飞日前向记者表示。

“上汽正大本土员工比例已达到了98%，并形成了独特的育人机制。在初期挑选人员时，对于频繁性更换工作的应聘者，我们不予采用，从上汽正大走出去再回来的应聘者，我们不予采用。”据泰国中国企业商会信息，上汽正大总经理赵锋曾如此介绍。

“本地工人生产意识跟国内肯定没法比，怎么去克服这个问题？”宝腾动力副首席运营

官郭永涛对记者介绍，该公司目前已总结出多条经验，如选派马来西亚当地优秀员工去中国接受培训，同时中国员工“手把手去教学”。

在宝腾汽车动力车间，郭永涛指着身边马来西亚工作人员对记者表示：“这几个工友，都是我亲自给他们培训。”其同时认为一定要将“制度标准化”。

在东南亚不少国家，当地员工工会力量强大。

郭永涛就对记者介绍：“如果跟工会没谈妥，本周末需要加班，这是绝对不可能的。”尽管面对诸多挑战，但郭永涛对记者感叹：“中国企业就如同‘变形金刚’一样，无论走到哪里，我们都要想办法去分析怎么找到突破口。”

值得中国车企学习。

记者注意到，仅在泰国，丰田、本田等设立了诸多研发机构，如本田在曼谷、春武里布局研发基地，前者负责亚洲和大洋洲地区的车辆研发、整车测试等。

许广健表示，中国车企需要正视日系、韩系汽车品牌在当地的成就，学会在“竞争中合作，在合作中竞争”。

值得警惕的是，即便是在东南亚市场拥有垄断性优势的日系品牌，当下也出现关厂潮。

今年5月，泰国媒体报道斯巴鲁将关闭当地工厂；6月，铃木汽车官宣将于2025年年底前关闭泰国工厂，而两座工厂关闭原因皆为销量下滑。

东南亚仿佛是一座“围城”，“城外”的车企想进去，“城里”的车企想出来。无论如何，当那些不畏险阻、南下开拓的中国车企，是值得铭记的“勇者”。属于它们的“黄金时代”，或许刚刚开始。