

造车造船造码头 中国车企加速驶入“大航海时代”

本报记者 夏治斌 石英婧 上海报道

从“引进来”到“走出去”，中国汽车驶向海外市场的步伐越来越快，取得的成绩也愈发亮眼。尤其在2023年，汽车整车出口491万辆，同比增长57.9%，首次跃居全球第一。

2024年汽车出口依然高速前进。乘联会秘书长崔东树称，由于有中国家电等产业出海的经验教训，汽车出海的策略日益清晰完

“造码头”开辟“跨洋出海”新通道

伴随着新能源和智能化浪潮的推进，“中国造”汽车正加速驶向海外市场。

中国汽车工业协会公布的数据显示，2024年1—11月，中国汽车出口534.5万辆，同比增长21.2%。浦银国际发布的研报指出，中国新能源车海外布局加速，出口销量大幅增长。“中国制造的新能源车在海外的认可度持续提升，虽然近期受到欧洲关税和需求扰动的负面影响，但自主品牌的插混车型出口到海外发展中国家的势头依然迅猛，伴随着中国新能源车的规模优势和市场扩张需求，中国制造新能源产品越来越多地走出国门，海外认可度持续提升。”

以奇瑞为例，今年1—10月，每4辆走出国门的乘用车中，就有一辆属于“奇瑞造”；平均每27秒，就有一辆“奇瑞造”交付海外用户。数据显示，截至目前，奇瑞的业务已覆盖全球110多个国家和地区，累计汽车用户超过1540万，其中海外用户达到440万。

记者了解到，作为长江流域最大的汽车滚装码头，年吞吐量达130万辆的海通太仓汽车码头，将积极为包括上汽集团在内的汽车行业客户提供远洋整车物流服务，全力开辟中国汽车品牌“跨洋出海”新通道。上汽集团造码头的背后，是公司海外业务多年来的持续增长。

作为国内车企出海的龙头企业，上汽集团今年1—11月的海外市场销量为93.7万辆，居行业前

善，从KD组装到本地化生产、海外并购，车企海外战略效果突出。目前我国自主品牌出口进入了强化根据地打造游击区的农村包围城市的战略新阶段。“自主品牌在海外以建设KD组装为起步，逐步加大本土化产业链建设，以整车企业为龙头，零部件与整车抱团出海效果显著，上汽、吉利、长城、奇瑞等取得巨大的成功。”

《中国经营报》记者注意到，此

前由于全球滚装船运力不足，国内车企海外“征战”也遭受到不小的压力，包括上汽集团、奇瑞集团等在内的车企都花费重金去买船造船。

众所周知，航运码头是全球贸易的重要枢纽桥梁、整车全球供应链中的关键节点，也是中国汽车通往国际市场的重要门户。买船造船外，中国车企也将视角聚焦到造码头上。日前，由上汽集团、上港

集团和江苏省港口集团共同打造的海通太仓汽车码头正式投入生产运营。

“海通太仓汽车码头投产后，将更有效地融通长三角的汽车供应链、产业链和创新链，推动国产汽车品牌产销协同发展，进一步提升运力，优化物流成本，提升国际竞争力。”对于上述海通太仓汽车码头投产后能够发挥的积极作用，上汽集团副总裁吴冰如是说道。



安吉物流下属海通码头是全球最大的滚装船码头之一，2024年全年的吞吐量预计达到350万辆。

视觉中国/图

列。近期，新款MG HS摘得欧洲Euro NCAP及澳大利亚ANCAP五星安全评级认证，并进入英国月度最佳销量车型榜单；全新MG3 HEV战胜日系竞品，荣膺2024泰国年度车型大奖；全新MG3家族全球持续热销，在全新MG3 HEV的强力助推下，月销站稳万辆规模。

欧洲市场也备受外界关注。记者了解到，在欧洲市场，上汽MG品牌前11个月累计销量超过22万辆，积极克服欧盟反补贴调查不利

影响，保持同比正增长，全年有望再创新高。

对于上汽集团出口，民生证券研报预计，后续如果欧洲贸易条件再收紧，截至2023年年末上汽集团海外基地设计产能18.8万辆，后续将持续加大海外生产布局，进一步迈向全球化。

据悉，不仅仅是造车、造船、造码头，作为中国首家有系统、有规划、成建制“走出去”的汽车企业，上汽已经在海外成功构建了包括

创新研发中心、生产基地、营销中心、供应链中心及金融公司在内的汽车产业全价值链，为国际业务高质量发展奠定了坚实基础。

记者从上汽集团方面了解到，目前，上汽产品和服务遍布全球100多个国家和地区，自主品牌“出海主力军”MG已在英国、法国、德国、意大利、西班牙、瑞典、澳大利亚、新西兰、沙特、卡塔尔、阿联酋、泰国、墨西哥、智利等数十个国家成功跻身主流品牌阵营。

保时捷中国CEO潘励驰：不会“以价换量” 将重启“进击模式”

本报记者 方超 石英婧 上海报道

“我在保时捷已经工作23年了，从事汽车行业也已经30年了，我从来没有见过像中国变化如此之巨大的市场。”保时捷中国总裁及首席执行官潘励驰（Alexander Pollich）日前向包括《中国经营报》

经销商规模降至约100家

到2026年年底减少至约100家、推行门店升级计划，保时捷中国筹划的渠道调整计划，近期成为豪华车市场的热门话题。

公开信息显示，在保时捷第三季度投资者电话会议上，保时捷首席财务官麦思格（Lutz Meschke）透露，保时捷将“大幅缩减在中国的经销商网络”，而在近期，这一渠道调整计划正式对外公布，保时捷在华销售网点将从2024年1月的150家左右，减少到2026年年底的约100家。

“我们在做经销商网络优化的决策时，是非常谨慎的，会综合考量加速提升本土化研发能力

作为全球最大的新能源汽车市场，中国车市的变化无疑对行业发展具有风向标意义，不少跨国巨头正纷纷加快本土化落地步伐，保时捷亦不例外。

“我从来没有见过像中国这样变化如此之巨大的市场。一年前，可能很多人只感知到一点点的变化，但一年后市场剧变就瞬间席卷了每个人。”潘励驰感叹，“目前中国的新能源市场渗透率相当高，对保时捷也好，其他豪华品牌也好，都产生了非常大的影响和挑战。”

乘联分会数据显示，11月新能源车国内零售渗透率为52.3%，较去年同期渗透率提升12个百分点。

在内的媒体记者感叹。

作为全球最大汽车市场，中国对于保时捷的重要性不言而喻，但在电动化、智能化浪潮席卷之下，包括保时捷在内的诸多豪华车品牌面临诸多挑战。相关数据显示，2021—2023年，保时捷在中国市场新车销量分别为9.57万辆、9.32万

辆、7.93万辆，2024年前三季度，该数据为4.33万辆，同比下滑28.75%。

中国车企借助智能化抢占高端市场的大背景下，保时捷如何应对备受外界关注。而在履新保时捷中国总裁及首席执行官整整一百天后，潘励驰开出了自己的“处方”，包括调整经销商渠道、加强本

们首先会看每一个经销商在不同的车型细分市场表现如何，比例是多少，以及他们当下的库存情况、销量情况，同时还要看车间的情况。比如说售后表现、配件的使用率等。”

“另外，我们也会考虑和考察经销商完成长期销量计划的能力，这背后是大量的数据调查和分析。”潘励驰向记者表示，针对上海、北京等一线及其他市场需求高的城市，保时捷会继续加大投资力度。

相关信息显示，浦东保时捷中心刚刚完成了“睿境计划”升级。在潘励驰看来：“退市或关店并不是唯

一的途径，我们也会升级当地保时捷中心的业态策略，使其更灵活、更模块化、更具成本效益。我们做任何评估的出发点都是以客户为中心，包括评估市场潜力、了解客户的需求和偏好，要保证现有车主的日常服务需求不受影响。”

“因此，我们在作出加大或削减投资的决定时，既要保证财务上的稳健性，也要符合客户的满意度和长远利益。当然，我们对于可能被优化到的投资人集团会进行坦诚、深入的沟通，双方达成良好的协商结果。”潘励驰强调。

潘励驰也坦言：“但是我们非常紧密地关注、考虑与本土合作伙伴和供应链的整合。其实在美国已经在做这方面的工作，我们关注美国大选后的政策走向，是否会影响到中美的关系，关税情况怎么样？我们会紧密地和大众集团保持联系，保持跟供应商、渠道和生态的联系。”

潘励驰也坦言：“但是我们非常紧密地关注、考虑与本土合作伙伴和供应链的整合。其实在美国已经在做这方面的工作，我们关注美国大选后的政策走向，是否会影响到中美的关系，关税情况怎么样？我们会紧密地和大众集团保持联系，保持跟供应商、渠道和生态的联系。”

潘励驰也坦言：“但是我们非常紧密地关注、考虑与本土合作伙伴和供应链的整合。其实在美国已经在做这方面的工作，我们关注美国大选后的政策走向，是否会影响到中美的关系，关税情况怎么样？我们会紧密地和大众集团保持联系，保持跟供应商、渠道和生态的联系。”

潘励驰也坦言：“但是我们非常紧密地关注、考虑与本土合作伙伴和供应链的整合。其实在美国已经在做这方面的工作，我们关注美国大选后的政策走向，是否会影响到中美的关系，关税情况怎么样？我们会紧密地和大众集团保持联系，保持跟供应商、渠道和生态的联系。”

潘励驰也坦言：“但是我们非常紧密地关注、考虑与本土合作伙伴和供应链的整合。其实在美国已经在做这方面的工作，我们关注美国大选后的政策走向，是否会影响到中美的关系，关税情况怎么样？我们会紧密地和大众集团保持联系，保持跟供应商、渠道和生态的联系。”

潘励驰也坦言：“但是我们非常紧密地关注、考虑与本土合作伙伴和供应链的整合。其实在美国已经在做这方面的工作，我们关注美国大选后的政策走向，是否会影响到中美的关系，关税情况怎么样？我们会紧密地和大众集团保持联系，保持跟供应商、渠道和生态的联系。”

打造实力雄厚的“出海舰队”

在出海方面，上汽集团已经打造了一支实力雄厚的“出海舰队”。

作为上汽旗下“产业链隐形冠军”之一，安吉物流经过长期发展已成为全球最大的汽车物流公司，业务覆盖国内近600个城市和海外100多个国家，年运输能力达到1000万台。目前，安吉物流在上海、大连、天津、广州、南京、武汉、重庆、太仓等地构建了沿海、沿江“T”字形口岸物流网络和“扇形”铁路站布局，拥有5820米滚装岸线资源，是国内率先布局沿海沿江重要滚装口岸的物流企业，并获批国家公、铁、水多式联运的示范工程。

记者了解到，除了深度布局国内市场外，近年来安吉物流不断强化海外网络布局，成立了泰国、印尼、北美、墨西哥、欧洲、英国等海外公司，并在泰国、印尼、墨西哥、欧洲、英国、澳洲等地建立自有运力，可控公路运力运量超80万台/年，服务覆盖10+码头口岸。

根据上汽集团披露的消息，目前，安吉物流在美洲、欧洲、东南亚、大洋洲等地均具备整车及零部件的仓储运输能力，同时在欧洲、墨西哥、东南亚建立滚装回程业务开发能力。

海通码头的行业地位如何？据悉，安吉物流下属海通码头是全球最大的滚装船码头之一，2024年全年的吞吐量预计达到350万辆。其中，海通太仓汽车码头占地96万平方米，拥有岸线708米，可同时停靠2艘七万吨级和1艘三千吨级滚装船，可一次停放3.2万辆汽车，5座汽车服务中心可为商品车提供仓储、检测、维护、充电等口岸一体化汽车物流服务。

在出海方面，上汽集团已经打造了一支实力雄厚的“出海舰队”。据了解，安吉物流建立了中国最大的汽车企业自营船队，拥有包括11艘江轮、9艘内贸海轮、12艘外贸海轮在内的各类汽车船32艘，已开通东南亚、墨西哥、南美西、欧洲、澳新等8条国际航线。除了上汽旗下品牌，安吉物流还为东风、宇通、长城等众多中国车企提供远洋整车物流服务。

今年1月，上汽集团委托中国船舶集团建造的首艘远洋汽车运输船（滚装船），定名为“上汽安吉申诚”轮，并开启首航，运输船长200米、宽38米、高13层楼，拥有7600个车位、排水量超过4万吨，创新采用LNG双燃料清洁动力，能够减少30%的二氧化碳排放。

而后在今年7月，上汽集团委托中国船舶集团建造的第二艘远洋汽车运输船（滚装船）完成交付，并正式定名为“上汽安吉锦诚”轮。这艘200米长、38米宽、13层楼高的清洁能源滚装船，拥有7600个车位、排水量超过4万吨，创新采用LNG双燃料清洁动力，二氧化碳排放将减少30%。据了解，上述“上汽安吉锦诚”轮和年初投入使用的“上汽安吉申诚”轮姊妹船型，并列成为全球现役载量最大、国产化程度最高的清洁能源滚装船，“双子星”将常驻上汽欧洲自营航线，积极突破出口运力瓶颈，助力中国自主品牌加速跨洋出海。

值得一提的是，上汽集团方面不久前对外宣布，中远海控和上港集团将对上汽安吉物流增资。协议明确，中远海控与上港集团将各出资10亿元（不含交易费用），各认购安吉物流7500万元新增注册资本。本次增资完成后，安吉物流注册资本将由6亿元增加至7.5亿元。

上汽集团方面披露，增资将用于安吉物流国际业务拓展，包括滚装船队投入，以及深耕国外主要目的地的延伸配套物流服务，形成汽车出海门到门的国际全链服务体系。

12月16日，上汽安吉物流引战增资签约仪式正式举行。上汽集团方面表示，作为中国首家有系统、有规划、成建制“走出去”的汽车企业，此次与中远海运集团、上港集团深化合作，将通过强强联手，实现资源优化配置和协同运作，进一步提升物流效率，优化运营成本，提升上汽品牌全球市场竞争力，为培育新动能和更新旧动能、发展新质生产力夯实根基。

坚守核心品牌价值

“未来一定是充满变化和不确定性的，当整个市场在发生剧变，豪华车市场也将不免走向电气化。”潘励驰表示。

在潘励驰看来，很多竞品已经开始在试水80万元，甚至100万元的产品。目前基本从入门级到豪华车市场都有新能源的车型供客户选择。但潘励驰也强调：“对此，我们不应该过分焦虑，应该把主动权握在自己手上。”

“仔细考虑清楚在这样的市场级别豪华代表什么，怎么让客户感受到豪华。是极致的性能还是其他什么？我们还要做很多的功课。”潘励驰表示。

如在智能化层面，目前不少中国自主品牌借助智驾、智舱等冲击高端市场。中信建投证券研报就认为，智能化正在重塑高端市场竞争格局，过去燃油豪华车变化较慢，新能源豪华车带来新卖点实现错位竞争。

潘励驰对此表示，在数字化层面，保时捷要做两件事。

第一，一定要先完成基础工作的准备，比如导航、智能泊车等。“大家可以看到保时捷纯电动Macan，已经内置了高德导航，而且上线了非常棒的语音识别功能。”

“第二，智能泊车我们还要不断地加强，所以先把基本的内功做好。在德国情况不一样，大家要停车自己停，也不需要靠导航，大家会看路牌，这是德国工程师没有办法理解，或者没有办法快速理解为什么要这么做的的原因。”潘励驰表示。

而在诸多车企竞相发力的智能驾驶层面，潘励驰感慨：“我来到中国，的确在ADAS驾驶辅助这一块熟悉了很多。我也开了几款不同的车，都是L2+、L2++的车型，在上海可能还是够呛。上海的路况，有很多电瓶车，有时候是交警人为指挥交通，路况还是非常复杂。”

“在我个人看来，L2+、L2++、L3还没办法应对像上海这样复杂的城市路况。我现在也看到本土的一些技术供应商，可能在某些场景上能提供非常好的解决方案，需要一些时间让我们进行消化。”潘励驰表示，“我们有很强的机械性能、机械素质和技术的沉淀，但在数字化和智能化层面必须得跟上，一定要保持开放的态度，一定要有紧迫感。”

记者了解到，在潘励驰表示要加强本土化研发、推进智能化落地的另一边，其也多次强调要坚守保时捷核心价值。

如在销量层面，潘励驰表示，销量数字并不是最重要的，最重要的还是保证品牌的价值和品质。“消费需求上升时，我们可以很灵活地调整供应。如果销量疲软，其实没有必要一味地提升销量目标。”

“保时捷的DNA在哪里？在赛道、在赛车、在车辆机械数值、在驾驶者的体验上。如果你丢掉这些东西只谈数字化，只谈科技化，就会失去品牌本身的差异性特征。我们一定要使每辆车都能够让车主非常自豪。”潘励驰最后强调。