

# 闯进600万辆大关 车企出海如何破“关税墙”?

本报记者 陈茂利 北京报道

“中国汽车出口的井喷，本质上是中国企业在产品力、供应链、价格上的优势体现。”法国标致雪铁龙前研发工程师、浅见深知咨询公司创始人陆盛贊在接受《中国经营报》记者采访时表示。

近期，中国海关总署公布汽车出口数据，2024年，我国汽车出口同比增长23%至641万辆，登顶全球最大汽车出口国宝座。其中，俄罗斯、墨西哥、阿联酋位列中国汽车出口(国家)前三。

汽车出口队伍中奇瑞、上汽、长安、吉利、长城等自主品牌为主力军，福特中国、北京现代等合资品牌“反向出口”(将中国作为生产、出口中心)取得成效。

出口迅速攀升的同时，国际贸易摩擦也随着加剧。欧盟筑高新

能源“关税墙”、俄罗斯提高“报废税”、特朗普再掀“关税战”……业内人士判断，2025年将是中国出海形势非常复杂的一年。中国汽车工业协会常务副秘书长许海东向记者指出，受俄罗斯提高“报废税”影响，预计2025年对俄罗斯市场出口下降至约80万辆。

“虽然中国汽车出口俄罗斯在一定程度上受阻，但是仍有其他重要市场，包括南美、中东、东南亚、非洲市场以及英国、澳大利亚等部分发达国家市场，预计这些市场将继续保持增长。”许海东称。

在欧洲市场遇到“关税”阻击后，比亚迪、奇瑞、长城等中国汽车制造商加速着手布局海外基地。长城汽车董事长魏建军呼吁，中国车企应加快全球化布局，在主要市场实现本地化生产，降低成本，形成更强的国际竞争力。

## 600万辆汽车卖向哪里？

中国汽车出口前三国家为俄罗斯、墨西哥、阿联酋。

受“俄乌危机”影响，中国对俄罗斯出口在2023年出现剧增(同比增长45%)，当年俄罗斯跻身中国汽车出口第一大市场。

2024年，中国对俄罗斯出口虽增速放缓，但绝对量可观。俄罗斯以115.80万辆出口量位列中国整车出口国家第一，远高于第二名墨西哥44.50万辆、阿联酋33.06万辆。

全国乘用车市场信息联席会秘书长崔东树分析：“由于其他国家汽车企业退出俄罗斯，2023年中国车企迅速‘补位’保证了俄罗斯的车辆供给需求。”

不过，2025年中国对俄罗斯汽车出口遇到阻力。2024年10月，俄罗斯官方宣布将报废税提高70%—85%，由发动机排量决定具体提升比例。自2025年1月起每年继续上涨10%—20%，直至2030年。

一位有9年平行进口车经验的人士指出：“这就意味着变相提高关税壁垒，一台2L排量的车进口成

本将增加2万—3万元人民币，到2030年增加7万元左右。”

仅次于俄罗斯，2024年，中国对“全球第七大汽车生产国”墨西哥出口汽车44.50万辆。陆盛贊分享：“墨西哥汽车市场体量比较有限，墨西哥汽车产业主要以出口为导向。”

中国汽车出口第三、第四大国家分别是阿联酋、比利时。2024年，中国分别向阿联酋、比利时出口汽车33.06万辆、28万辆。其中，中国向阿联酋出口的主要是燃油车型，而向比利时主要是新能源车型。

记者从陆盛贊了解到，比利时在中国汽车出口欧洲市场时发挥转口贸易的角色，比利时是欧洲的集散中心。比利时安特卫普港是欧洲第二大港口，也是欧洲最大的汽车集散港，通过比利时的自由贸易港口享受更为便利的海关和税收政策，提高车企在欧洲的竞争力。

实际上，中国汽车制造商去

## 合资车企成中国出海“新势力”

“中国作为出口基地非常重要，从中国出口燃油车和电动汽车都非常赚钱。”

汽车出口队伍中，自主品牌是主力军。其中，奇瑞、上汽、长安、吉利、长城、比亚迪表现亮眼。

2024年，奇瑞出口量一骑绝尘。根据奇瑞发布的数据，2024年，奇瑞出口汽车114.46万辆，同比增长21.4%。作为出海大户，奇瑞目前拥有海外用户450万。

上汽以108.2万辆出口成绩紧随其后。其中，上汽MG品牌在欧洲的销量超过24万辆，成为英国市场上销量最高的自主品牌。长安以49.6%的同比增速，53.62万辆出口量闯进汽车出口榜三。值得一提的是，长安超额完成2024年制定的48万辆出口目标。

近年来，中国汽车出海队伍中，外资、合资车企成为不可小觑的新势力。2024年，特斯拉出口汽车25.96万辆。截至目前，特斯拉上海超级工厂出口新能源整车超100万辆。

## 技术出海、投资建厂“两手抓”

“中国车企在新能源技术、智驾技术上领先外国厂商‘一个身位’，在这类技术上可以进行授权。”

2月1日，美国掀起“关税战”。美国总统特朗普签署行政令，对进口自中国的商品加征10%的关税。与此同时，对来自加拿大和墨西哥的进口产品征收25%的额外关税。2月3日，美国和墨西哥同意将加征关税的措施暂缓一个月(3月4日)执行，并继续进行谈判。

“中国直接出口到美国的汽车比例很少，对整车厂的影响较小，但对中国零部件企业的挑战比较大。特朗普‘无差别关税’政策对通用、福特、Stellantis影响比较大，他们在美生产、销售的汽车，很多零部件都是中国企业在加拿大、墨西哥生产的。”陆盛贊分析。

实际上，中国汽车制造商去

福特在“反向出口”模式指导下，在2024年取得不小的出口量。当期，福特中国出口约17万辆汽车，同比增长60%，东南亚、中东和南美是主要出口市场。福特汽车首席执行官吉姆·法利(Jim Farley)在公司电话业绩会上表示“中国作为出口基地非常重要，从中国出口燃油车和电动汽车非常赚钱”。

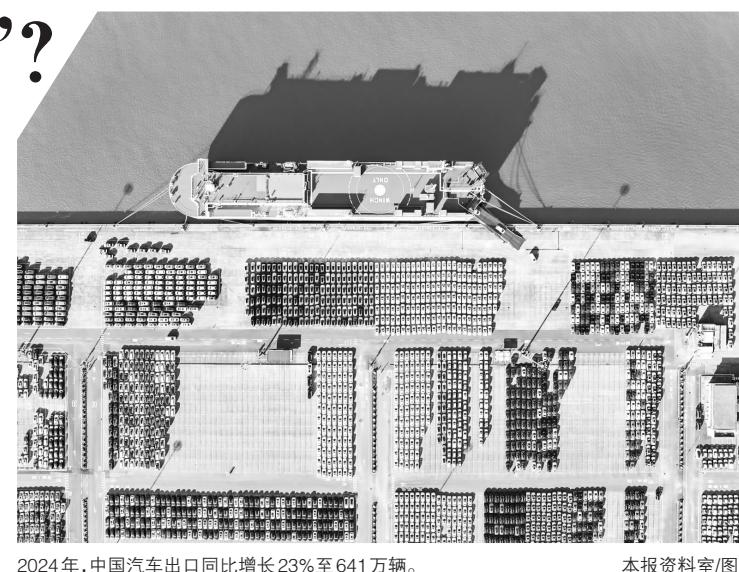
北京现代2024年出口汽车超5万辆，同比大增400%。北京现代2025年计划将出口量提升至8万—10万辆。一汽-大众也在加速出海。近期，一汽-大众高层透露，目前捷达品牌已启动了出口，大众品牌也将在2025年启动出口战略，包括中东、非洲、东盟、南美等海外市场业务，已开启相关谈判工作。

记者采访了解到，很多合资车企起初选择“反向出口”的目的是为了消化过剩产能(瑞银披露，跨国车企产能利用率从2020年的

年在欧洲市场遇到关税阻击后，已加速着手布局海外基地。曾在罗兰贝格工作，在中国提供咨询服务人士告诉记者：“最近大众汽车在向国内(车企)推销他们的工厂(德国)。”

继比亚迪之后，据《财新周刊》报道，土耳其总统府投资局项目经理Kaan Masatc在接受采访时说：“一家在土耳其最受欢迎的中国汽车品牌已经非常接近和土耳其工业部达成协议，投资额超过10亿美元。”

与一些车企不同，零跑采用轻资产模式“出海”。零跑汽车创始人朱江明曾在去年Q3业绩媒体沟通会上透露，零跑正在推进欧洲本地化制造，“我们一直说的本地化更多是依托于合作伙伴



2024年，中国汽车出口同比增长23%至641万辆。

本报资料室图

73%下降至2023年的56%)，但在出口过程中发现业务增长的新路径。

“中国汽车产业链具有成本优势，用中国的供应链增强海外竞争优势或是跨国车企将中国作为生产基地的重要原因。”陆盛贊称。

汽车行业四化产业研究者、知行韬略合伙人杨继刚向记者指出：“中国拥有全球最完备的汽车产业链(尤其是新能源)，在中国完成汽车零部件的采购、组装与生产制造的成本更低。”

在杨继刚看来，跨国车企在

中国生产制造车辆出口海外竞争力会增强。“首先相较于自主品牌，跨国车企在海外有多年的品牌积淀和市场认知，在燃油车时代所积累的品牌优势更容易为海外用户所接受；其次，跨国车企在海外有成熟的市场网络，在用户覆盖和触达等层面有先天优势；再者，跨国车企在海外市场品牌溢价能力强，当地消费者愿意为溢价买单，这就是跨国车企盈利的重要原因。比较而言，中国车企普遍‘年轻’，要形成品牌溢价效应还需要时间。”

目前，“技术出海”较典型的中国车企是小鹏、零跑。小鹏、大众多基于各自核心竞争力和小鹏的G9车型平台、智能座舱以及高阶辅助驾驶系统软件共同开发B级电动汽车。Stellantis利用零跑的技术在全球其他地区生产和销售产品。

“欧盟希望来自中国的汽车产业投资，但是也有很多顾虑。”中国机电产品进出口商会汽车分会秘书长孙晓红指出：“希望中国电动汽车去，但是不希望快速做大；希望通过产业投资增加就业、带来技术转移，但是不希望在当地成为主导。”奇瑞董事长尹同跃在谈及中国品牌“出海”时提醒道：“中国汽车公司在海外是做客的，不能反客为主。”

## “转型焦虑”困扰日系车企

本报记者 尹丽梅 张硕 北京报道

全球汽车产业正处于变革与突破交织的关键窗口期。在这一关口，日系“三剑客”在华销量均迎再次下滑，使其转型困境被进一步折射出来。

从全球汽车市场的视野来看，要将燃油车时代的话语权迁移到电动车时代，日系车企还有不少的功课要补，但市场留给其转型的时间已不多。日系车企必须快速反应，重新排兵布阵。

“这两件事看似独立，实则反映了日系车企面对全球汽车产业深度变革的两种不同转型路径：丰田选择‘单兵突进’，以独资模

## “大胆”的破局者

丰田旗下雷克萨斯品牌将实现国产化的消息在行业内流传多年后终于在2025年2月官宣。

2月5日，丰田官宣了一项颇为大胆的举措，宣布在上海金山区成立LEXUS雷克萨斯纯电动汽车及电池的研发、生产公司，基于该公司研发、生产的LEXUS雷克萨斯品纯电动车型计划于2027年投产。这一官宣显示出了丰田对新能源转型的紧迫感，也折射出了日系品牌在电动化浪潮中的市场焦虑。

多位受访人士告诉记者，此举标志着丰田在中国的传统经营方式发生了重大转变：此前，丰田一直通过与一汽、广汽等本土企业建立合资公司来运营中国市场。上海雷克萨斯工厂的官宣落地，将使丰田能够更好地控制独资子公司的生产和运营，能使丰田旗下品牌雷克萨斯更快地响应市场需求。

上述业内人士告诉记者，丰田在上海独资建厂也有着“一石二鸟”之效，通过本土化生产，丰田雷克萨斯品牌可以更好地融入中国电动汽车供应链，获得先进的电动化技术，从而提升产品的竞争力和性价比。

日系车企近期释放了加强攻势的信号。2025年2月以来，先是丰田正式宣布将在上海成立一家独资企业，通过该企业，丰田将从2027年开始在上海为其高端品牌雷克萨斯生产电动汽车，初期年产能约为10万辆。紧接着，酝酿了近两个月的本田与日产的合并谈判在2月13日正式宣告破裂。

“这两件事看似独立，实则反映了日系车企面对全球汽车产业深度变革的两种不同转型路径：丰田选择‘单兵突进’，以独资模



日产、本田合作中止，日系车企迎转型阵痛。

式深度绑定中国市场。而本田与日产通过合并应对电动化冲击，随着这一尝试宣告夭折，传统联盟模式的不足进一步显露。”业内人士对《中国经营报》记者表示。

示，当汽车产业电动化转型从“技术竞赛”升级为“生态战争”，唯有打破组织惯性、重构价值网络的车企，方能在这场变革中赢得新生。

有利于其抢夺中国豪华电动汽车市场份额。

实际上，这并不是2025年以来丰田在中国采取的唯一一项大胆举措。2025年1月，丰田中国启动了一场并不寻常的高层人事调整，雷克萨斯中国执行副总经理李晖升任丰田中国总经理。这是丰田自1964年进入中国市场以来，第一次由非日本籍高管出任丰田中国总经理，也是丰田中国首位华人总经理。这也让丰田在竞争激烈的中国汽车市场中作出更为灵活的战略决策。

2024年，丰田再度蝉联全球车企销量冠军，但在全球最大的汽车市场——中国市场，其表现却显得逊色了许多。记者梳理发现，2021年丰田在华销量达到194.4万辆高点，2022年和2023年，其销量规模仍稳定在194万和190.8万辆，而在2024年却跌破180万辆。

随着中国本土自主品牌借助新能源汽车不断攻城略地，外资品牌在华发展陷入被动。根据麦肯锡2025年1月底发布的报告，目前汽车行业这场淘汰赛即将进入发展模式，实现在中国研发

生产、面向全球市场销售的转向。

据悉，在与上海市政府达成合作意向后，雷克萨斯将在相关部门的指导和支持下，由上海辐射至长三角地区及更广范围，开展包括物流网络、产业链上下游相关企业合作、氢能、智能自动驾驶、电池回收再利用等领域先进技术应用等举措。

在崔东树看来，雷克萨斯上海工厂定位为“大中华区+出口基地”，未来或承担雷克萨斯全球50%的电动汽车产能。“借助中国产业链的优势，雷克萨斯可以将在中国制造的高品质电动汽车出口到全球其他市场，尤其是在日韩、东南亚、中东等地开拓新市场，扩大其全球市场覆盖范围，提升品牌的国际影响力。”

可以说，雷克萨斯国产化既是对中国豪华电动车市场的卡位，也是丰田2035年实现全系纯电动化这一全球电动化目标的关键支点。不过，独资模式虽然能够保障丰田的控制权，但也需直面中国本土品牌的贴身竞争，雷克萨斯国产化能否帮助丰田打开电动化转型的新天地，还有待观察。

## “抱团取暖”尝试折戟

2024年对于车企而言是变革与挑战并存的一年。在2024年全球车企销量榜单中，丰田汽车集团以1082万辆蝉联榜首，大众集团(902万辆)、现代集团(723万辆)分列二、三位，Stellantis(543万辆)与通用汽车(517万辆)紧随其后。中国品牌比亚迪以427万辆、同比41%的增幅强势攀升至第六位，首次超越本田(380万辆)、日产(334万辆)等日系车企，成为首个跻身全球销量前十强的中国车企。

与丰田选择“单兵突进”破局的举措不同，另外两大日系车企本田、日产面对一些车企在新能源汽车领域的步步紧逼，选择的应对之举是“抱团取暖”。不过，在酝酿了一个多月时间后，本田与日产的合并计划最终还是走向了夭折。2月13日，日产与本田分别召开了新闻发布会，决定撤回2024年12月23日签署的业务整合谅解备忘录，并终止业务合并谈判。

记者了解到，本田提出将日产收编为子公司，并要求合并后控股公司过半董事由其任命，试图主导战略方向。这与日产期望的“平等合并”(共同出资成立控股公司，双方作为子公司)产生根本冲突。日产的顾虑不难理解。此前，日产曾因雷诺—日产—三菱联盟的“不平等股权结构”(雷诺持有日产43.4%股份，而日产仅持有雷诺15%无投票权股份)长期处于被动地位，使其对“丧失独立性”高度敏感，害怕权力结构再次失衡。此外，由于雷诺—日产—三菱联盟的存在，以及雷诺目前仍持有日

产35.71%股份，导致日产在合并谈判中顾虑重重。

“业务整合的目的是两家公司联手成为更强大的企业实体，以应对全球竞争。从这个意义上讲，如果日产按照提议成为本田的全资子公司，我们最终还是无法确定日产的自主权将在多大程度上得到维持，以及日产的潜力是否真正地实现最大化，所以我们无法接受该提议。”日产CEO内田诚在2月13日召开的新闻发布会上坦露了日产高层对于合并谈判的心声。

本田与日产的合并谈判破裂之后，业内外将目光聚焦到了台湾大型电子制造商鸿海精密上，据外媒报道，鸿海精密可能会采取入股行动。记者注意到，鸿海精密董事长刘扬伟2月12日对这一猜测作出了回应：“已与日产大股东法国雷诺汽车进行洽谈，也在探讨收购日产汽车股份的问题，但目的是合作，而非收购。”

记者注意到，内田诚在2月13日的新闻发布会上对接下来日产的动作释放了一些信息，其称：“公司仅靠自身的重组努力很难生存下去，我们将积极寻找新的合作机会，努力提升企业价值。”

业内人士告诉记者，在保留核心制造优势的同时，日产与科技公司建立新型共生关系，或许能助力其在产业变局中觅得生机。

本田与日产是日本第二、第三大汽车制造商，日产的市值目前几乎是本田的五分之一，本田的市值约为7.5万亿日元(约合3556.35亿元人民币)。