

全球形势分析和汽车零部件企业经营风险抵御

冯宗宇 杨磊 朱文涛

中信戴卡股份有限公司

摘要：当前全球进入“三高一低”（高通胀、高利率、高债务和低增长）宏观新范式，叠加技术驱动汽车行业在不同区域数据和场景端的需求变化，原贸易型出海已经难以为继，中国企业出海面临着多重“再布局”挑战。文章提出了以属地化运营带动国际化发展、根据市场需求选择出海目的地以及形成中国汽车零部件国际化方法论等针对性建议，旨在为汽车零部件企业推进国际化进程提供参考，助力其在全球市场中提升竞争力，实现可持续发展。

关键词：全球形势；汽车零部件企业；出海再布局；经营风险；风险抵御

0 前言

随着经济全球化的深入发展，世界各国之间的经济联系日益紧密。在全球产业链和供应链的深度融合下，企业的经营与发展面临着前所未有的机遇与挑战。特别是近年来，在全球政治经济形势发生深刻变化的背景下，国际市场竞争格局愈发复杂多变，企业出海的经营风险显著增加。在此形势下，对全球形势进行深入分析，并探索企业经营风险的有效抵御策略，对于企业在全球市场中实现可持续发展具有重要意义。汽车行业作为国民经济的重要支柱产业，其在全球化进程中的发展态势以及面临的经营风险尤其值得关注。通过分析全球形势，研究汽车及零部件企业出海的再布局策略以及海外经营风险的抵御方法，不仅有助于推动我国汽车产业的国际化发展，也为其他行业的企业提供了一定的借鉴和参考。

1 全球形势分析

1.1 世界进入“三高一低”的宏观新范式，逆全球化思潮兴起

在全球化基础上的国际分工格局，形成了高效率的世界产业链体系。但在目前全球增长放缓、分配问题加剧和各国债务高企的背景下，全球化放缓与国际分工格局破坏不可避免，世界进入高通胀、高利率、高债务及低增长“三高一低”的分化时代。

（1）高通胀、高利率、高债务与低增长

根据IMF《世界经济展望》的数据，2024年发达经济体与发展中经济体的通胀率分别为2.6%和7.8%，比新冠肺炎疫情前分别高出0.8个百分点和3.1个百分点。广泛而持续的疫情给世界各国宏观经济发展都留下了深刻的“伤痕效应”，而国家间的军事与非军事摩擦加剧增添了全球经济发展的不确定性，多重压力下全球进入低速增长时代。

（2）全球经济分化加剧

进入低增长、存量竞争时代后，世界各国尤其是发达国家试图用去杠杆、促使产业回流等方式去解决本国就业与分配问题，使得全球化工分和国内原有增长模式不可持续，国与国之间的政策协调难度加大，逆全球化思潮兴起。需求紧缩、风险加剧和产业结构重新布局，对我国企业出海产生深远影响。

1.2 技术驱动汽车行业在不同区域数据和场景端的需求变化

智能网联、自动驾驶等技术的突破，使数据成为汽车产业的核心生产要素，而不同区域基于数据安全、隐私保护的法规差异，催生了多样化的数据需求特征，不同区域的场景需求差异倒逼技术方案进行本地化改造。

（1）技术迭代对区域数据需求的重塑

在欧洲市场，以《通用数据保护条例》（GDPR）为代表的严苛法规，对数据收集、存储和传输提出了极致要求。这使得进入欧洲的企业必须构建“本地采

集一本地处理一本地销毁”的数据闭环，在技术层面部署数据脱敏、权限分级等工具，确保合规性成为数据战略的首要前提。新兴市场的数据需求则处于“规范建设中”的动态调整阶段。

(2) 场景需求导致区域分化和技术适配

在欧洲，高密度的城市路网与严格的交通规则，催生了对“高精度地图+L3级自动驾驶”的刚性需求。美国地广人稀，高速公路网络发达，用户对长途自动驾驶（如跨州通勤）的需求强烈，特斯拉FSD（全自动驾驶系统）在北美地区的核心应用场景便是高速公路领航辅助。

1.3 宏观新范式和技术驱动背景下，企业出海的“再布局”

传统贸易型出海依赖低附加值产品输出和价格竞争，在全球贸易壁垒加剧、成本优势收窄的当下已难以为继，中国企业出海将面临多重“再布局”影响，汽车零部件企业需转向“技术赋能+生态共建”的新出海模式，这对企业策略及运营布局提出了新的挑战和机遇。

(1) 区域“再布局”

在全球化的新格局下，区域间的经济、政治与产业结构都在发生显著的变化。例如，美国的再工业化、欧洲的产业政策调整以及近岸外包和友岸外包的加速，都是区域再布局的体现。这些变化要求中国企业出海时要更加注重对目标市场的深入研究和理解，以及对全球政治经济环境的敏感把握。

(2) 产业链“再布局”

根据联合国贸易发展会议报告，2020年因全球供应链中断导致全球贸易损失高达约4000亿美元。基于联合国TINA模型的数据，辛里奇基金会联合Voronoi分析机构认为，2025年特朗普2.0关税也造成了4390亿美元的贸易破坏。许多国家试图利用替代备份应对风险，但在全球化分工已广泛而深刻建立的背景下，这样建立起的产业链韧性往往是虚幻的。此时，全球产业链的再布局对中国企业出海同样产生深远影响。企业需要具备围绕关键节点进行全产业链布局的能力，比如通过构建营销平台增加海外影响力、优化物流以及提高与全球企业竞争的效率等。这不仅要求企业具有前瞻性的战略眼光，还需要能够快速调整其业务模式以适应全球市场的变化。

(3) 资金“再布局”

一方面，全球FDI和金融资本流向正在经历再分配。随着全球经济格局的逐步变化，东南亚和拉丁美洲因其

独特的地理位置、生产成本优势以及市场潜力成为全球资金重构的重点地区。这对于寻求多元化投资和缓解供应链风险的企业来说，提供了新的增长机会和战略选择。另一方面，区域资本正在谋求自身结构转型。例如，中东资本在谋求结构转型的驱动下，加速全球投资步伐，并转向海外以新能源、科技等为代表的新经济投资领域。

基于区域、产业链和资金的再布局，企业的出海布局策略正在发生改变。一方面，实行全球化策略调整，如选择合适的市场进入时机、构建灵活高效的运营体系、加强与当地企业和机构的合作，以及在产品和服务上进行创新以满足不同市场的需求。另一方面，要建立全球化视角，增强国际影响力。企业出海需要彻底转变传统国内市场思维，建立全球化视角，注重文化的多元性和包容性。同时，企业需要在全球范围内树立起积极、负责任的企业形象，多宣传企业社会责任，加强与国际社会的沟通和交流，以增加企业品牌的全球影响力。

2 中国汽车行业出海再布局

尽管面临多重“再布局”影响，全球产业贸易格局也仍然伴随各个国家与企业之间的关系而不断调整与演进。同时，美国等西方国家的围追堵截也非全然密不透风。其高端制造的回流旨在降低对外部的依赖性，低端制造则通过多样化进口来源来减少对单一来源的集中依赖。然而，中端制造因其产业链的黏性处于一种相对特殊状态，这部分产业虽然具有一定的技术含量，但并未达到国家战略层面对高精尖技术的要求。且由于产业链比较长，企业难以放弃已有的投资和经营上积累的制造优势，进而形成政策空白区。而我国汽车产业等中高端制造行业企业出海也是博弈的结果，在欧美限制加码后仍能探寻发展空间，并且取得成功。我国汽车产业的海外产能布局已历经十余年的时间，综合来看，布局呈现多个特征。

2.1 市场端：区域布局与目标市场相重叠

车厂海外产能建设目的地多与出口市场相配套，一般当地局势稳定且对华关系友好，如：东南亚的泰国、印尼等国，中东欧国家，拉美的墨西哥和巴西等，多为没有本土汽车品牌的发展中国家。缺乏本土汽车品牌意味着车厂一旦在本地实现生产，可以快速占据本土市场。

2.2 供应端：新建与并购并重，当地具有一定的汽车工业基础

车厂海外产能建设一般选择在有一定的汽车工业

基础的区域，往往具备熟练工人、完善供应链和成熟工业能力，尤其是电动汽车工厂，不仅需要整车生产，还需配套电池厂及其他零部件供给能力。因此，车企有时会选择直接收购其他公司闲置产能进行生产，以降低成本，如比亚迪在泰国、巴西的工厂。但未来伴随着出口逐渐走高，自建产能逐渐兴起，形成并重局面。

2.3 要素端：要素成本投入低，政策等非经济要素良好

根据目前我国车厂已建设的海外产能布局来看，主要集中在泰国、越南、墨西哥等区域内要素价格洼地的发展中国家，这意味着劳动力、土地等要素成本投入较低。同时，当地政府对电动汽车抱有明确的支持态度，例如，马来西亚规定截至 2027 年 12 月 31 日，对于本地组装的进口汽车零部件免除进口关税等。各国企业成本对比见表。

3 汽车零部件企业海外经营风险抵御

近年来，国内独立的汽车零部件企业快速成长，已经在国内市场各个细分领域取得了竞争优势。同时，伴随着整车企业的产能出海，零部件企业也开始向国际市场扩张，对外投资在汽车零部件产业中持续增加。回顾其发展轨迹，中国汽车零部件的国际化，经历了从并购到自建工厂的转变，其经营管理水平得到了显著提升；同时，从零星的国际化到以整车制造商为引导的系统性拓展，确保了更稳定的客户关系和产能利用效率。

总体上看，目前汽车零部件行业产能出海成果好于预期，但全球化经营管理能力仍是破题关键。零部件公司通过自己开设工厂实现了国际扩张，这样做避免了与国外管理团队融合的费用，有助于复制国内的生产经验。加之主机厂提供的优惠政策，实际上这些零部件企业的国际发展情况超出了市场的预期。但仍

需要注意的是，海外建厂产能、人员和管理体系需要从零建立，周期漫长，不确定性高，还涉及海外子公司及海外客户的管理，除了对企业的资金实力，还对全球化经营管理能力提出了更高要求。

3.1 合规、文化风险与属地化经营

对于并购或新建海外产能来说，合规和文化风险往往出现在极其细节的地方，很容易被出海管理者所忽视。文化差异并非表面现象，而是深植于不同国家和地区历史、宗教、教育、价值观和生活方式的差异。这种根本性差异导致了工作态度、决策方式和沟通风格等在内部管理中的冲突。不同国家的法律体系形成背后，是各自独特的政治体制、经济发展水平和社会治安状况等多重因素的综合作用。并购企业必须在这这样一个复杂多变的环境中寻找合法合规的路径，对企业全球化经营管理能力是一项巨大挑战。

以属地化推动国际化发展。通过对多家全球化布局取得巨大成功的企业调研发展，认真平衡属地化与国际化的关系，国际产能属地化布局，成为供应链价值链配置者，是成功的关键。合规方面：万向集团收购 A123 Systems，因敏感技术遭美国政府审查；宁波均胜电子德国工厂因欧洲技术标准与国内不同，需重新设计部分产品。供应链本地化方面：在泰国、巴西等市场，当地政府有国产化率的要求，比如：泰国要求从 2026 年起，混合动力汽车必须使用当地生产的电池；沙特要求 3 年内国产化率达到 100%。根据中汽中心的数据，中国品牌在独联体、南美和东南亚等地区的本地化生产趋势显著，2024 年，巴西、泰国汽车销量中，来自本土化生产的中国品牌占 38%，墨西哥、沙特、土耳其的中国品牌仍以进口为主，本土化生产有待加强。友好方面：诸多汽车主机厂和零部件企业在进行海外

表 各国企业成本对比

成本项目		中国	墨西哥	波兰	泰国
税收成本	关税 (汽车零部件，以出口美国为例)	72.5% (非钢铝衍生品) /122.5% (钢铝衍生品)	满足相关条例 可 0 关税	0 关税	2.5% 关税 +0.125% 港口维护费 +0.346% 货物处理费
	增值税	13%	16%	23%	7%
	企业所得税	25%	30%	19%	20%
人工成本	制造业平均工资 / (美元 / h)	2.8 ~ 4.5	4.2 ~ 4.9	10	2.24
土地成本	工业用地租金 / (美元 / 月)	2.3 ~ 4	4.5 ~ 7.7	3.5 ~ 5	5
能源成本	汽油 / (美元 / L)	1.22	1.42	1.2 ~ 1.4	1.28
	柴油 / (美元 / L)	1.06	1.4	1.1 ~ 1.3	0.86
	水费 / (美元 / m³)	0.57	1.85	1 ~ 2	0.29 ~ 0.43
	工业用电 / (美元 / kW · h)	0.51	0.34	0.2~0.3	0.43

项目运营时均坚持“属地化促进国际化”的发展原则，比如：长安汽车在泰国有1200名员工，70%~80%都是泰国本地人；中信戴卡通过“匠心典范”海外优才计划，专门针对摩洛哥、墨西哥等海外基地的本土基层管理者群体，安排他们来华深度交流研学，学习总部先进的车轮及铸件工艺技术与生产管理理念。共赢方面：从成本和服务质量考虑，在本地布局供应链是最优选择。同时，主要由本地员工构成的运营团队，在文化差异、思维模式和管理模式等方面的碰撞大大减少，为当地市场运营提供很多助力。

案例：中信戴卡全球属地化布局

2010年以来，在国家鼓励优势产能和技术输出、推动加强高新技术领域和先进制造业的海外投资合作、引导中国企业在“一带一路”倡议下探索国际发展新机遇等政策支持下，中信戴卡通过收购德国KSM铸造集团，在美国、墨西哥和摩洛哥等地设立生产基地，在欧洲多国设立研发中心等，已初步搭建了集研发、生产、服务和管理等于一体的全球化生产运营体系，逐渐从海外技术和品牌引进转变为跨国经营和全球化发展。

中信戴卡在2011年完成了对德国KSM铸造集团收购后，不仅对KSM先进差压压铸等技术进行吸收与转化，并转变战略管理理念，通过属地化经营、文化融合和制度优化等实现了双方在技术、生产、人员和服务等方面的资源整合、协同和共生，不仅让KSM铝铸件板块的技术研发能力得到大幅提升，而且国内KSM业务的产能体系也逐渐成形。

3.2 市场风险与弹性经营

企业要保持弹性经营，能够快速适应变化中的市场环境和商业模式，以维持长期健康经营。例如，一些国家先后对中国或中国企业制造的产品实行发起“反倾销”“反补贴”调查，对中国的投资进行限制，最典型的是欧盟对我国新能源汽车开展的反补贴调查，最新进展是以“最低价格承诺”替代“征收高额反补贴税”。具备全球弹性经营管理理念的企业，往往改变运营模式，在保持传统业务的同时，将更多精力投向项目开发、服务业务和增值业务，以保证企业的国际品牌价值。综合来看，拓展企业的业务范围，实现业务发展多元化，能够有效提升企业生命力，进而增强企业市场竞争力。

案例：奇瑞企业因美国投资政策限制延迟建厂计划

根据中汽协的数据，奇瑞2024年出口汽车114.46万辆，创造中国车企出口新纪录，连续22年位居中国

品牌乘用车出口第一。截至目前，奇瑞业务已经覆盖全球110多个国家和地区，建有海外生产基地10个，累计汽车用户1572万。在“In China、For Global”理念的指导下，每辆“奇瑞造”在出海前都会提前做好海外市场的法规、产品适应性、产品竞争力“三个开发”，为全球消费者提供“量身定制”的产品和服务。

值得一提的是，我国企业在海外投资布局并非易事，需要兼顾政策风险、市场风险以及当地文化、法律法规等。奇瑞虽在巴西、欧洲等地的生产基地建设进展顺利，但在美国曾因政策限制延迟投资。2017年奇瑞进入美国市场，并计划在美国建设工厂，然而由于美国政府强化了自主车企在美国建厂的基本要求，对于安全、环保和质量标准有着严格的监管要求，导致奇瑞需要额外的投资和技术改进，增加了建设成本和时间。最终，奇瑞不得不延迟了在美国建厂的计划，同时，北美本土经销商多次引进奇瑞也都以失败告终。

3.3 管理风险与策略经营

复盘汽车零部件龙头企业产能出海，发现海外建厂与海外并购类似，需要对海外资源形成有效管理整合。产能出海涉及销售、商务、财务、工程建设、运维服务、物流、供应链、质量和安全等多个环节，经营管理需要对目标市场的法律、税务、劳工、环境、安全以及项目的商业、技术要求进行全方位的了解与掌握，只有先摸清并遵守市场“游戏规则”，才能在市场竞争中不断取得突破。尤其是财务风险，不仅仅是数字博弈，更是市场预期、经济波动和汇率变动等宏观经济因素和公司业务状况、财务健康度的直接反映，共同影响海外经营效益。因此需要建立体系化的全球经营策略，对海外公司项目进行全面而深入的系统审查，发现潜在的问题和风险，从而为投资决策提供科学依据，减少因信息不对称造成的风险。

案例：福耀玻璃在策略管理能力下的扭亏为盈

福耀玻璃早期在北美扩张以失败告终，核心问题在于当时管理能力的薄弱。福耀玻璃利用本土人员进行管理，但自身的管理能力却无法跟上。关税、运输和人员管理等成本导致其北美地区自成立以来连年亏损，又无法利用降本形成规模效应，在市场竞争中落后于加拿大同业企业，最终陷入了“成本高—售价高—没有市场—没有规模效应—成本无法下降”的恶性循环。在这种状况下，福耀玻璃于1998年退出美国。

2007年，福耀玻璃开启了第二轮全球性扩张，

先后设立了福耀玻璃韩国、福耀玻璃日本、福耀玻璃欧洲和北美配套等子公司，其中位于德国的欧洲公司为生产型公司。福耀玻璃在海外扩张中全球性管理经验逐渐提升，后续在美国建厂大获成功。

2016年，福耀玻璃美国工厂正式成立，通过严谨的制度管理和对本土管理人员的有机整合，北美业务逐渐实现盈利。2022年，福耀玻璃在北美实现净利润3.5亿元，管理水平的提升带动了出海大获成功。

4 结语

为了在全球市场中占据一席之地，切实提升自身竞争力，中国汽车零部件企业必须深刻领会国际化的内在规律与实践要点。在此背景下，总结并提炼出一套科学、系统且具有可操作性的国际化发展策略，对于汽车零部件企业而言至关重要，这不仅关乎企业的短期利益拓展，更影响着其长期的可持续发展与行业地位的稳固。

4.1 以属地化运营带动国际化发展

汽车零部件企业可以围绕各海外大区市场的特点，形成“全球区域本土化”的发展思路，打造研产销闭环的区域发展模式，以获取国际市场份额并为客户提供更便捷优质的服务。在市场进入难度较大的地区，寻求当地合作伙伴，以伙伴关系建设降低市场进入难度。提升属地员工配置比例，在关键管理、技术及财务岗位配置具有国内管理经验的员工，形成兼具当地特色和国内企业标准的经营管理模式。推行“技术模块化”策略，将涉及数据这一核心要素的智能驾驶系统拆分为感知、决策和执行等核心模块，并接入当地场景库，满足当地技术要求和场景需求。

4.2 根据市场需求选择出海目的地

汽车零部件企业必须进行深入的全球市场研究，了解各国家和地区的汽车行业发展情况、消费者需求、竞争格局以及政策法规等，选择具有潜力的市场进行投资，并避免在非友好国家或政治不稳定国家的投资布局。构建出海风险评估模型，充分考虑市场、竞争、稳定及政策等因素，对相应国别进行风险评估。明确全球化布局是持续演进跃升的过程，要根据当下形势判断，持续优化和调整全球化策略。

4.3 以借船出海等方式逐步进入国际市场

汽车零部件企业可以随国内产业链龙头出海，也可与国际知名整车厂建立战略合作关系，借助整车厂的品牌影响力和全球销售网络，将产品打入国际市场。加入国际产业联盟和行业组织，参与国际合作项目。通过联盟和组织的平台，与全球的企业和机构进行交流与合作，了解行业的最新动态和技术趋势，获取市场信息和资源。与当地有实力的企业成立合资公司，共同开拓市场。长期来看，汽车零部件企业要逐步从借船出海、租船出海，转变为造船出海，构筑全球运营能力体系。

4.4 以系统方式加强出海风险管控

汽车零部件企业应围绕海外市场的政治环境、经济波动、贸易壁垒等各类风险因素，构建“动态监测—分级预警—联动处置”的全链条风险管理体系，通过对风险的提前预判和高效应对，保障出海业务的稳定推进。在政治与政策风险较高的地区，建立政策跟踪专班，实时解读当地法律法规变动，同时与专业咨询机构合作制定合规手册，确保业务运营全程符合属地要求。针对供应链风险，打造“核心供应商+备选资源池”的双层供应体系，对关键零部件供应商进行多区域布局，在突发断供时能快速切换供应渠道。

参考文献

- [1] 杨海珍. 中国科学院大学国际资本流动与金融稳定研究课题组. 国际资本流动态势与展望 [J]. 中国金融, 2025(3): 43-45.
- [2] Visual Capitalist. Breaking Down the \$439 Billion of Trade Destruction from Trump 2.0 Tariffs [EB/OL]. [2025-06-21]. <https://www.voronoiapp.com/economy/Breaking-Down-the-439-Billion-of-Trade-Destruction-from-Trump-20-Tariffs-5515>.
- [3] 高潜咨询. 中国新能源汽车出海: 全球市场新势力的崛起与制胜之道 [J]. 汽车与配件, 2025, (10): 30-32.
- [4] 李稳. 美国新关税政策搅动全球汽车市场 [J]. 汽车与配件, 2025(10): 38-41.
- [5] 张思才. 属地化经营助力海外发展新格局 [J]. 国企管理, 2020(2): 71.
- [6] 衣丽君, 孟子厚. 欧盟对中国电动汽车反补贴调查分析 [J]. 时代汽车, 2024(23): 130-132.