

从产品出口到全要素合作—— 浙江车企，出海方式变了

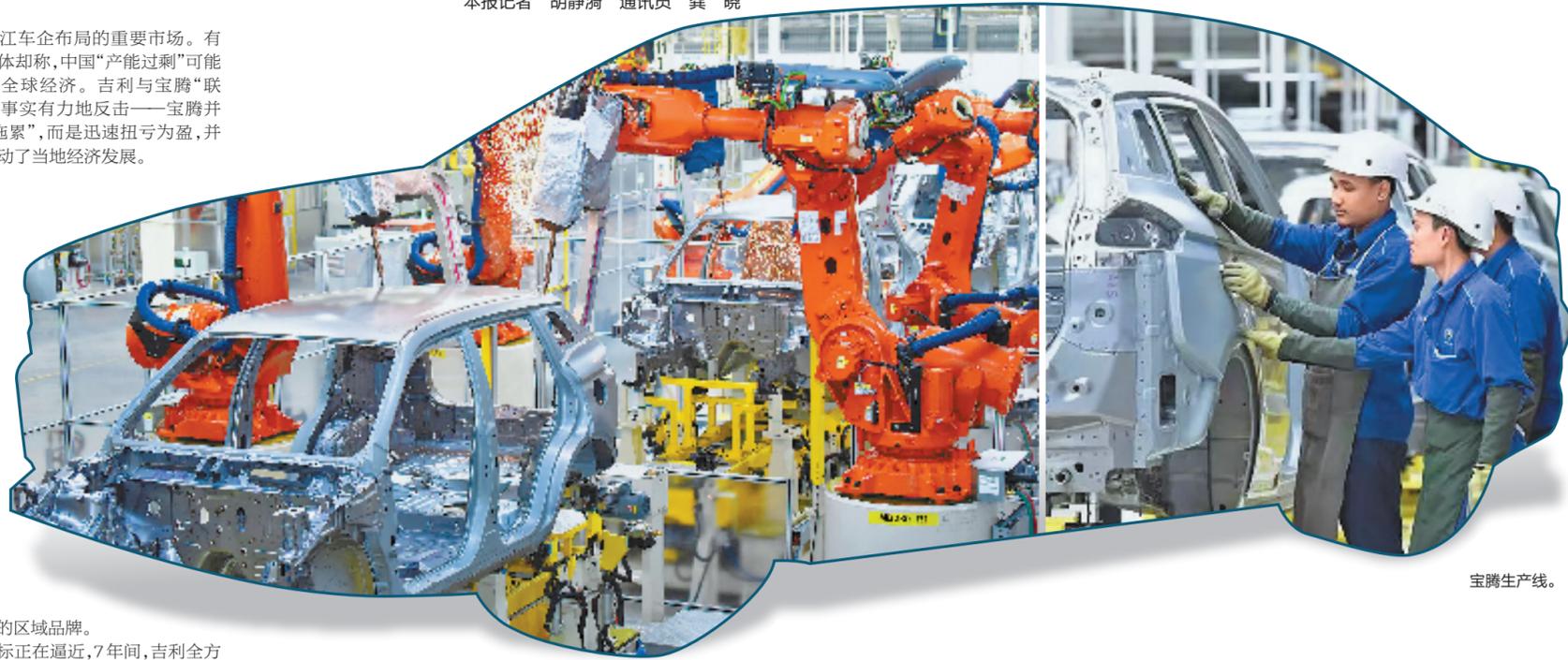
本报记者 胡静漪 通讯员 龚晓

丹戎马林镇,位于马来西亚首都吉隆坡北部85公里。未来十年,一座面积16平方公里的汽车高科技谷将在这里崛起,其“掌舵人”是从中国出海的车企——吉利集团。

当前,浙江车企的全球化布局正多面开花。今年5月,零跑汽车和全球汽车制造商Stellantis集团组建合资公司零跑国际;去年,哪吒汽车与泰国BGAC公司签约,哪吒汽车泰国生态智慧工厂奠基;早在2017年,吉利就已参股马来西亚最大车企宝腾汽车,并帮助宝腾踏上新能源转型之路。去年两家企业进一步深化合作,推进丹戎马林汽车高科技谷项目。

面对国内新能源汽车激烈竞争,先声夺人,中国品牌正加速出海,全球市场认可度逐步提升。东盟国

家是浙江车企布局的重要市场。有西方媒体却称,中国“产能过剩”可能会拖累全球经济。吉利与宝腾“联姻”,用事实有力地反击——宝腾并未被“拖累”,而是迅速扭亏为盈,并有力带动了当地经济发展。



宝腾生产线。

理解海外市场,需要时间

从机场驱车前往市区的路上,马来西亚的“汽车市场”就在我们眼前展开:这里的车是右舵,日系车占主导,不区分电车牌。高速边的加油站显示,这里的油价低至2.05林吉特(约3.16元人民币)/升。新能源汽车好不好卖?是我们第一个疑问。

走进一家宝腾4S店,一侧是宝腾的Saga系列,另一侧是吉利导入的X系列。店内在售的新能源车型仅有去年上市的X90,负责人许丹金告诉记者,新能源汽车是头部30%客群的“尝鲜款”,小型燃油车才是市面上的畅销货。作为产油国,马来西亚的电气化进程较为滞后。去年,全国纯电动车销量为1.1万辆,不到总销量的10%,相当于中国国内2017年的市场状况。参考居民家庭年收入,15万林吉特(约23.1万元人民币)以上的新能源汽车已经是轻奢消费。

这是吉利走进马来西亚的第七个年头。在这里,马来人、华人、印度人等多民族文化让汽车市场同样有着丰富的层次。“国产品牌走出去,对海外市场的理解是需要时间的。”宝腾汽车首席执行官李春荣说。作为从国内来马来西亚“打地基”的领头人,他已经在这里驻扎7年。

“要往前走,关键得看有没有动力。”李春荣说。马来西亚每年有数百亿林吉特的燃油补贴,让油价更为低廉,在他看来,如果推广新能源汽车,将大幅减轻财政压力,这正是其转型的动力之一。此外,马来西亚的能源政策也对近零排放作出承诺,包括到2040年将电动汽车销量的市场占比提高到38%。“中、马两个市场的消费习惯和技术路线不同,但电气化和智能化的大势不可逆,我们既谨慎又乐观。”

深入理解市场,再来重塑宝腾。宝腾可谓是马来西亚的“一汽”,曾辉煌一时,随着上世纪90年代日系车入市,其市场逐渐萎缩。参股时,吉利立下了宏伟目标,要让宝腾坐上马来西亚第一、东盟前三的宝座,成为油

电并举的区域品牌。

目标正在逼近,7年间,吉利全方位输出先进技术管理经验,让连续9年亏损的宝腾在两年内快速扭亏为盈;2023年,宝腾的年销量从低谷期的6.4万多辆增长至15.4万辆,已连续五年在马来西亚位居第二。

个中转折,经销商们的体感最直接。“比起5年前,用户对宝腾的信任度、回购率都有很大提升。”一家宝腾3S店负责人说。

从“人生第一台车”到豪华SUV,吉利的到来填补了宝腾原有产品序列的空白。引入四款吉利车型后,宝腾已经能对标几乎所有的竞品。此外,注入了吉利“血液”的宝腾系汽车,在智能、安全和动力系统方面明显优化。“用户最初看到会很新奇,车怎么能听懂人话?怎么会自动开空调、开天窗?”上述负责人笑着说,这些在中国成为标配的功能,在马来西亚市场颇具竞争力。

“现在不仅消费者有信心,我们经销商也有信心。”许丹金说。在宝腾组织下,她参加了不少海外交流活动,尤其对4月的北京车展印象深刻。“没有一个地方不在做直播。”她说,可以学的东西太多了。眼下,宝腾在当地的3S和4S经销商扩展到157家,经销网络遍布全球15个市场。

“地基”打实后,吉利马不停蹄布局新能源。

2022年,宝腾旗下的全资子公司——宝腾新能源科技有限公司成立;2023年,吉利把合资公司smart导入马来西亚;今年,宝腾发布首个国产电动汽车品牌e.MAS……去年起,吉利和宝腾进一步深化合作,推进丹戎马林汽车高科技谷项目,计划帮助宝腾每年至少推出一款新能源车型,到2035年,年整车产量达50万辆,配套零部件达100万台/套车供应量,其中50%服务于全球市场。

全产业链输出,相互借力

走进丹戎马林汽车高科技谷的宝腾装配工厂,传输带上,各色成品车辆在穿梭,车间里,不同肤色的本地员工在忙碌。这都带给人强烈的感受:中国汽车出海,早已不止于出口成品,而是进入了更深层面。

在吉利控股集团董事长李书福看来,汽车生产供应链长、跨国合作融合程度深、生态圈庞大,是具有典型全球化、集团化特征的工业系统。要立足长期市场而非短期盈利,就不能简单从中国“拿来”,而是要扎根本地,形成海外研发制造能力。

“全球市场,从产品竞争进入全产业链竞争。”他总结。吉利的模式正是“全产业链输出”,以供应链、技术、人才、管理等优势经验赋能当地合作伙伴,让品牌兼具本土化和全球化属性,“中国汽车的海外市场份额还会扩大,但增长模式已经转变。”

供应链是马来西亚汽车产业的痛点,也是李书福谈到为数不多的具体问题:“宝腾零部件的成本平均比中国高30%左右,比泰国高10%以上,原因在于本土供应链不完善。”

这些年,吉利为宝腾带来28家海

内外供应商,接下来,还要把供应链企业汇聚到丹戎马林汽车高科技谷。从零部件到原材料,从供应商到供应商的供应商,双方的工厂及供应链体系将形成“生产共同体”:统一中马生产标准,打造平台化模式、规模化效应,以生态互惠实现降本增效。

生产汽车热管理系统的常州腾龙股份是吉利的“铁杆”供应商,去年投资2000万美元在马来西亚建设海外总部。“今天来实地查看之后,发现杯水车薪。”该企业董事长蒋学真说,这里没有原材料,也没有冲压环节的供应商。今年,他计划再投2000万美元,将热管理系统的上下游也一并引入马来西亚。

这样的资源调动能力,不是单靠几个人的决策,而是靠吉利集团体系的支撑。

李春荣提及“打地基”时遇到的第一个困难,就是动力系统技术问题。在马团队只有一个“老吉利”,他向国内总部紧急求救。这一呼叫,相关技术人员都来了。这些年,吉利为宝腾注入多项专利技术;今年4月,还在宁波成立了宝腾首个海外研发中心,以雄厚家底支持海外生产拓市。

回归人的合作,建立互信

合作伙伴关系中最重要,的还是真诚互信。“‘联姻’应该有基本的尊重和信任,理解对方的诉求和立场,给予必要的支持。”马来西亚投资、贸易和工业部部长东姑扎夫鲁·阿兹说。李书福对此深表认同。

吉利参股之前,宝腾正在改革重组、面向全球招投标。马方政府和宝腾有着明确底线,必须掌握50%以上的股权。“这是整个国家巨额投入培育的品牌,如果不控股,政府和国民很难接受。”李书福认识到,要达成合作,就要充分尊重宝腾作为马来西亚国家汽车品牌的历史地位。最终,吉利同意让出0.1%的股权,仅掌握49.9%的股份。

一张新能源车型X90下线的合照上,李书福、丹斯里赛·法依沙、东姑扎夫鲁·阿兹和中国驻马大使等人一齐用手指着宝腾的“狮子头”车标,脸上洋溢着笑容。“大家都很自豪,一起维护这个品牌。”李书福说,“企业的合作,归根结底是人的合作。”

谈起如何建立信任,李春荣讲述了一个小故事。当地人有过年熬粥的习

俗,来到马来西亚的第一年,马来语老师告诉他:一定要一起参与。在工厂,他亲手熬粥、派发给员工,很快和大家打成一片,“这不仅是熬粥,更是让情谊升温。”

尊重、适应、包容、融合,这是李书福总结的全球型企业的经营法则,李春荣则总结了一个数字:50%以上的工作时间要用于交流。

“宝腾的成功,代表着政府对政府、企业对企业、人对人的合作都非常成功。”东姑扎夫鲁·阿兹给出了极高评价。

去年,吉利与DRB-HICOM签署推进高科技谷项目的深化合作框架协议,马来西亚总理安瓦尔到场见证;一年之内,他4次到现场开工作调度会,特别对培养本土人才提出要求。马来西亚政府所期待的,是“联姻”后的产业溢出效应,能够带动本地供应商、人才乃至城市的发展。

如今,本土供应链生态圈正在成形。宝腾GEP3发动机的本地化供应商已有22家、提供70多种零部件,供应链本地化率超30%。吉利带来底层技术、宝腾提供本地朋友圈,将更好地

专家观点

全球化布局,转向价值链融合

赵晋平

中国企业对外投资,可以分为三个阶段。

第一阶段是市场拓展型投资。不少企业先做海外贸易,再通过本土生产来扩大市场、保障售后等。2013年到2015年,结合“一带一路”框架下设施联通建设的需要,中国企业在海外参与了轻轨铁路等基础设施项目投资,以及太阳能板等制造项目投资。

第二阶段深入到供应链布局型投资。在地缘政治冲突等影响下,企业认识到跨境产业链面临风险挑战,因此高度重视供应链稳定性。2017年之后,中国企业的对外投资转向提升海内外生产基地之间的供应链韧性,达到强链补链的作用。比如食品企业福宝集团,2018年在马来西亚投资设立海虾生产加工基地,用以完善全球海产品产业链布局。

第三阶段深化到价值链融合型投资。吉利和宝腾的合作就是这种深度融合。它不只是产品出海,还是全要素合作。通过输出技术、人才、管理、标准及市场渠道等重要资源,不仅提升吉利在全球价值链中的地位,其产业溢出效应还带动马来西亚整体汽车行业进步。采取这种方式获得更广阔的全球发展空间,吉利的成功案例对中国企业具有借鉴参考意义。

今后怎么做?企业去海外投资,势必需要当地城市和产业配套,要想实现双方价值链融合,就要满足本土化和全球化发展的需要。比如协同解决绿色低碳、应对气候变化等共性发展难题,从中寻求新的对外发展空间。

(作者系国务院发展研究中心对外经济部原部长、中国服务贸易协会副会长)



2023年5月,马来西亚总理安瓦尔(右三)在吉隆坡见证宝腾40周年暨宝腾X90上市。



马来西亚客户试驾宝腾汽车。



宝腾位于丹戎马林汽车高科技谷的生产工厂。

(本版图片均由吉利控股集团提供)