

专访广汽国际总经理卫海岗：

“中国汽车出海不是过头了，只是刚开头”

■广汽国际总经理卫海岗。
新快报记者 宁彪/摄

2026年上半年，中国汽车整车出口530.7万辆，同比增长52.8%，中国汽车出海的热度，正在持续升温。

2026年上半年，广汽国际累计出口121,483辆，已接近去年全年水平，同比增幅高达132%。当行业内普遍热议“出海是否已经过头”，广汽国际总经理卫海岗则给出了一个看似逆势的判断：“中国汽车出海不是过头了，只是刚开头。”在卫海岗看来，全球汽车市场远未饱和，高性价比的中国新能源车恰恰有能力将门槛拉低、把蛋糕做大。眼下的增长，不过是序章。

这一判断背后，是广汽集团对全球化战略的坚定共识与系统布局。国际化已被确立为核心战略方向，在“1551”海外战略与“番禺行动”三年计划指引下，广汽将海外市场视为第一增长曲线。2025年3月发布的“One GAC 2.0”全球化战略，聚焦“一个愿景、一个目标、一个形象”，推动“泰国行动”“巴西行动”“中东行动”“欧洲市场计划”以及“中国香港ACTION”等多个本地化行动次第展开。广汽集团董事长冯兴亚明确出海三大战略路径——“在当地、为当地”构建全链条运营体系；“科技驱动，体验升级”将星灵架构4.0等核心技术搭载全球车型；“生态共建，体系护航”以“GLASS绿净计划”携手伙伴共建绿色出行生态。截至目前，广汽累计研发投入620亿元，形成超6800人国际化研发团队与“两国四地”全球研发网。集团层面的战略定力，为卫海岗团队开疆拓土提供了坚实后盾。

卫海岗，一位毕业于清华、深耕广汽22年的核物理博士，一个从冲压车间走出来的“非典型”汽车人。他的职业生涯横跨制造、采购、自主与“出海”，恰与中国汽车从引进来到走出去的历史轨迹同步。从这个角度看，他对出海判断并非盲目乐观，而是来自22年躬身入局、亲历中国汽车发展盛况的心声流露。

■采写：新快报记者 刘佳淇
■摄影：受访者供图（除署名外）

■泰国工厂完成第10000辆整车下线。

清华岁月——“三清”底色

卫海岗出生于山西运城闻喜县。1995年，卫海岗考入清华大学工程物理系，本科毕业后继续深造，先后完成硕士、博士学业，是名副其实的“三清”人才。

在清华大学工程物理系，教授们工整的板书和严谨治学的态度令他印象极深：“系主任金兆熊教授是1957年考入清华的，他们那一代上学时没有这么好的计算机，公式全靠手写推导，练就了极强的板书能力和严谨治学的态度。”谈及求学生涯，卫海岗语气中仍流露出对师长的崇敬和对清华园生活的怀念。

读大三时，卫海岗进入工物系馆旁的加速器实验室做SRT，后在博士生导师金兆熊教授指导下主攻飞轮储能。画图、计算、实验验证，近六年磨炼，培养了他“理论与实践相结合”的习惯，也练就出“打破砂锅问到底”的恒心。

科研之外，卫海岗经历了清华“双肩挑”——担任班团支书、研团支书，读博期间担任辅导员。“九字班的专业是核物理方向，但学生们对核工业理解不够全面。我跟大家说，不要觉得核工业地处偏远、生活艰苦，国家很需要人才。”后来，这个班很多毕业生去了中国原子能科学研究所、西北核技术研究所、中广核大亚湾核电基地。22年过去，他对当年学生的去向依然如数家珍，语气中既有人师者的欣慰，也有一份朴素的担当。

2003年底，广汽集团到清华宣讲。彼时，广汽丰田正在筹建中，企业求才若渴；而卫海岗已拿到地方挂职锻炼的机会，职位是县级科技局的副局长。但面试当天，他毅然选择去友谊宾馆参加广汽丰田的面试。

宣讲会上，他问了一个直接而干脆的问题：“要不要博士？”对方回答得也同样干脆：“你敢投，我就敢要。”显然，广汽需要一个踏实肯干、有理论功底博士，去支撑一个从零开始的工厂；卫海岗需要一个机会去施展拳脚，“从零开始”这四个字，对于学核物理、习惯在未知中探索的他来说，有着天然的吸引力。于是一个“敢”字，开启了他的人生新篇。

冲压车间的清华博士

2004年7月，卫海岗作为第一批员工来到广汽丰田。“当时的广丰只是一片刚刚平整过的土地，以及几间用作工地办公



■广汽迎来3000万用户里程碑时刻。

室的板房。”简陋条件为何吸引了他？“广汽丰田是从零开始，我的性格喜欢挑战，从零开始蛮有吸引力的。”彼时，中国汽车工业正处在合资品牌大举进入的黄金时代，而广汽丰田作为后来者，员工平均年龄仅21岁，是一支充满冲劲的年轻队伍。

2005年，卫海岗被派往日本丰田研修一年。三个月日语培训后“被扔到车间”，闹过笑话，拿错过东西。但他从不气馁，紧紧把握住每次学习历练的机会。2006年归国，广汽丰田第一生产线已矗立起来，“那时候加班加点的日子很多，但大家都很开心、很兴奋。”

在冲压车间，他一干就近十年——从2004年9月到2013年8月。作为第一个由广丰员工晋升的科长，他带领的团队在品质上接近甚至超过日本丰田水平。“日本丰田采用的伺服式压力机是试验室的。丰田生产技术部比较了几十条伺服压力生产线，认为广汽丰田的效率和品质稳定性最好。”“以往丰田的精益生产方式只能在日本工厂实现，但现在广汽丰田成了丰田的模范工厂。”凭着一股子负责到底的恒心和钻研劲，卫海岗彻底融入了广汽，同时也把根深深扎在制造国产汽车这片尚未收获的沃土之上。

2013年，卫海岗调任采购部副部长，从“造车”到“管供应链”，四年间，他视野进一步拓宽。他深刻理解了供应链对于整车品质的决定性意义——在广丰期间积累的精益生产理念，让他对供应商管理有着近乎苛刻的标准，同时也为他后来打造广汽新的增长极奠定了坚实的业务基础。

自主品牌的攻坚者

2017年，卫海岗加盟广汽传祺担任采购部总监。彼时，中国自主品牌正在艰难突围，合资品牌价格不断下探，自主品牌缺乏品牌支撑。“在国内中高端B级车市场，人们更多看到的是凯美瑞、雅阁、帕萨特，很少看到自主品牌的身影。我们当时致力通过全新一代GA6来改变这一市场格局。”卫海岗直言，要扭转消费者对自主品牌品质的固有认知、打破自主品牌价格天花板，除了打造高质量产品，还要建立大且优质的供应链“朋友圈”。

对此，他利用在广丰深耕多年积累的深厚经验重构了传祺供应链体系——欧美、日本、中国本土供应商各占三分之一。“比如GM6上的大屏跟奔驰一样，但有点漏光，我们就跟供应商从技术上去改善，严格遵守标准。因为我们定的标准比竞品更高。”从合资到自主，从“学习”转向“创造”，卫海岗在自主品牌最需要“提质”的阶段贡献了关键力量。

一张刚刚铺开的全球地图

2023年12月，卫海岗被任命为广汽国际总经理。此时广汽出海已走过十年：2013年从中东科威特起步，2022年广汽国际正式设立。但与同行相比，这条路起步晚了十多年。广汽的出海，从一开始就是追赶者的姿态。

更何况，真正的考验远不止“走出去”

本身。产品出海只是第一步，真正难的是在一个陌生的市场里扎根、融入、被接受——不同国家的法律环境、供应链搭建、人才短缺、用户心智重塑，每一道都是必答题。2018年广汽曾计划进军北美，投入巨资开发车型，却因关税问题折戟。这张全球地图，并不好铺。

在集团“番禺行动”的框架下，国际化进程被全面提速，卫海岗接过的，正是这样一张刚刚铺开、困难重重的图纸。核物理的训练让他习惯了一件事：做验证，再做复制。广汽出海从追赶者到加速跑，离不开领导层的战略定力与接力传承。基于集团的国际化积累，2025年2月冯兴亚接任广汽集团董事长后，将国际化置于更高优先级，明确提出“高质量、高价值的出海”，推动广汽从“产品出海”迈向“体系出海”“生态出海”。正是在集团领导层的正确带领和战略护航下，卫海岗团队才能在海外市场闯出一片天地。2023年广汽海外销量4.5万辆，2024年翻倍至9万辆，2025年突破13万辆。短短两年，海外销量增长近三倍。2026年1月海外销量同比增长69%，上半年累计出口121483辆，同比增幅高达132%。

与此同时，在卫海岗看来，眼下的增长只是序章——真正的工程，是如何在每一个市场都“走进”。22年间，卫海岗横跨制造、采购、自主、国际全链条，从“学徒”蜕变为“领航员”。“我的成长与广汽丰田是同步的，广汽丰田是一个培养人才的好地方。”卫海岗用22年的坚守与付出，证明了“河东”少年的初心从未更改。

把泰国作为出海“桥头堡”

2023年广汽正式进入泰国市场，卫海岗没有急于铺开销售网络，而是先搭建了一套完整的本地化体系。这套打法的核心是“在当地，为当地”。团队200多人中，中方仅派六七人，把泰国工厂本地化率做到51%。“我们派出去的人员如何和当地人员能够充分融合，这是一个能够理解当地文化的关键。”

文化融合并非一蹴而就。卫海岗观察到，泰国员工对工作与生活的边界感极强——工作期间全力以赴，但下班后不希望被打扰。面对这种差异，其做法堪称典范，“要积极处理好当地的文化，要尊重当地的文化，但又要建立优秀的团队，那就想办法把这两方面更好地结合，这样才能激发他们工作的这种热情”——这正是卫海岗在泰国本地化管理中摸索出的分寸感。

产品层面同样精准。泰国以旅游业为支柱，出行场景与用户需求有其独特性。在卫海岗的努力下，广汽针对当地年轻用户与都市通勤需求，导入AION UT车型——该车在2025年曼谷车展期间收获超4500辆订单；面向高端市场，昊铂HT则瞄准140万泰铢以上豪华电动SUV细分市场，连续多月位居泰国市场销量第一。从通勤小车到豪华SUV，广汽在泰国市场的产品布局并非简单平移国内车型，而是基于当地出行场景与消费能力的差异化投放。

2025年，广汽在泰国全年销量达15301辆，同比暴涨305%，进入泰国新能源汽车品牌第一梯队。在电动出租车这一细分市场，广汽以累计1271辆的注册量登上榜首，市场份额高达49%。

验证完毕，再复制。这套模式随后迅速向中国香港、巴西、欧洲推广。2026年4月，在香港全面取消“一换一”补贴的逆势中，广汽登顶当地电动私家车销量第一，1-5月累计市占率超过11%。2026年3月，卫海岗在曼谷车展宣布启动“泰国行动2.0”，发布海外首个服务品牌“GAC CARE”，构建“光、储、充、换”四位一体的能源生态。

穿越关税壁垒的解题公式

“出海”的远征从来绕不开关税壁垒与成熟产品体系的围堵。海外成熟市场的品牌认知壁垒根深蒂固，新入局者常常四面碰壁，关税压力同样层层加码；墨西哥加征50%关税，巴西将电车与油车关税双双推高至35%，欧洲在原有10%关税基础上追加35.3%反补贴税，东南亚各国则持续抬高本地化率门槛。每一道壁垒，都

在考验出海者的韧性与智慧。

面对难题，卫海岗团队没有抱怨、没有退缩，而是以工程师式的务实姿态正面解题。面对关税壁垒，他积极布局KD化生产，同时在欧洲探索本土组装的可行性；面对合规难题，他推动广汽与巴西国家标准局建立全面战略合作关系，将中国标准嵌入当地产业体系；面对海外新能源人才短缺，他在泰国与东北皇家理工大学联合设立国际化人才培养基地，为本土化运营储备力量。

与此同时，卫海岗主导搭建覆盖欧洲、中东非、亚太、独联体欧亚、拉美五大区域的“五朵云”数字基础设施，为智能化服务和车联网功能的全球落地铺平道路。在他看来，出海的真正考验不在于把车卖出去，而在于把体系扎下根——“积极应对、就地化解”，正是广汽穿越关税与壁垒迷雾的解题公式。



■印尼雅加达工厂实现新车型下线。

工程师的“确定性”

截至目前，广汽海外业务已覆盖全球五大板块、110个国家和地区，建成7座海外工厂、9个海外零部件仓库，布局超746家渠道网点。累计海外出口总量突破54万辆。

面对惊人增速，卫海岗说：“我们把全球化看作一场马拉松，而非百米冲刺。真正可持续发展的全球化中国方案，不靠低价换规模，而是靠长期主义筑牢根基、靠科技创新赢得信任。”卫海岗同样反对无序的“内卷”——“如果一味追求低价但服务素质跟不上，反而无法提升品牌”。

冯兴亚将出海下半场概括为“硬实力要立得住，软实力要融得进”，卫海岗则将之细化为三个层次：以品质科技立信，让产品走出去；以本地深耕扎根，让产业走进；以生态共建赢得用户，让品牌走上去。

不得不说，核物理学科的严谨让他相信验证，22年广汽人的务实让他相信扎根，而一个工程师的直觉告诉他：真正的“确定性”，从来不是来自运气，而是来自每一步都算数的积累。

■2022年广汽国际独立运营，出海驶入快车道。

伙伴与未来——续章如何书写

世界需要的不只是高品质的“中国智造”，更是一套可持续的全球化“中国方案”。冯兴亚将这一理念上升为集团战略共识——中国汽车出海的终局不是把车卖到更多国家，而是把产品、技术、服务、标准乃至文化一同带出去，从“产品出海”走向“产业出海”“生态出海”“文化出海”。卫海岗带领的广汽国际正在将这一承诺逐步兑现。

广州市将智能网联新能源汽车列为“12218”产业体系重点方向，出台三年行动计划，对出口基地给予最高千万元奖励，成立出口工作专班协助解决上牌问题，南沙海关提供24小时预约通关，出口效率提升约50%。广州市的全方位护航，为广汽加速出海提供了坚实保障。

在集团“358战略”引领下，广汽锚定2030年进入120个国家和地区、建成超2000家网点、年销百万辆。2026年海外销量目标锁定25万至30万辆。

但“卖出去”只是一个开始，卫海岗透露：“除了北美，广汽在全球主要区域的国际化布局即将完成，接下来进入全面精耕细作，实现产业走进、品牌走上去。”他同时坦言：“广汽出海比较晚，体量还处在一个快速成长和追赶的过程中，目前还是第三梯队。”但正是这份清醒，让每一步都走得扎实稳当。他的目标远不止于此——尽快让出海业务成为广汽集团的第一增长极，让广汽成为中国出海的主力军。

从核物理到方向盘，从闻喜县到清华园，从生产车间到国际外交场——卫海岗的成长轨迹，是中国工程师个人奋斗史的缩影，更是广汽在党和国家战略与集团定力指引下，从引进来到走出去、从跟跑到领跑的生动写照。中国制造走向世界舞台中央的故事，才刚刚开始。



■AION UT在奥地利格拉茨工厂下线。

