

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 宁彪 摄

冲压车间的博士 自主品牌的攻坚者

2026年上半年，中国汽车整车出口530.7万辆，同比增长52.8%。当行业内外热议“出海是否已经过头”之时，广汽国际总经理卫海岗给出逆势判断：“中国汽车出海不是过头了，只是刚开头。”在他看来，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把门槛拉低、把蛋糕做大。

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。国际化已被公司确立为核心战略方向，在“1551”海外战略与“番禺行动”指引下，广汽将海外市场视为第一增长曲线。2025年发布的“OneGAC 2.0”战略，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”次第展开。广汽集团董事长冯兴亚明确三大战略路径——“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”共建绿色生态。截至目前，广汽累计研发投入620亿元，形成6800多人的国际化研发团队与“两国四地”全球研发布网。集团战略定力，为卫海岗团队提供了坚实后盾。

卫海岗出生于山西运城闻喜县，1995年考入清华大学工程物理系，先后完成本硕博学业，是名副其实的“三清”人才。系主任金兆熊教授等师长工整的板书和严谨的治学态度令他印象深刻。大三时他进入加速器实验室做SRT，后在金教授指导下主攻飞轮储能，6年磨炼培养了他“理论与实践相结合”的习惯和“打破砂锅问到底”的恒心。科研之外，他担任班团支书、研团支书，读博期间担任辅导员，鼓励学生投身核工业，如今对当年学生去向仍如数家珍。

2003年底，广汽集团到清华宣讲。彼时广汽丰田正在筹建，求才若渴；卫海岗已拿到地方挂职机会，但他毅然选择参加广汽丰田面试。他问：“要不要博士？”对方答：“你敢投，我就敢要。”一个“敢”字，开启了他的人生新篇章。

2004年7月，卫海岗作为第一批员工来到广汽丰田，彼时只有平整的土地和板房。从零开始的挑战对他有天然吸引力。2005年他被派往日本丰田研修1年，归国后扎根冲压车间近10年，成为第一个由广丰员工晋升的科长，带领团队使广汽丰田成为丰田的模范工厂，品质超过日本本土水平。2013年调任采购部副部长，从“造车”到“管供应链”，4年间视野拓宽，深刻理解供应链对整车品质的决定性意义，为日后打造新增长极奠定基础。

2017年，卫海岗加盟广汽传祺担任采购部总监。彼时自主品牌正艰难突围，合资品牌价格下探，自主缺乏品牌支撑。他利用在广丰积累的经验重构传祺供应链体系——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。”从合资到自主，从“学习”转向“创造”，他在自主品牌最需要“提质”的阶段贡献了关键力量。

把泰国当作“桥头堡” 穿越关税壁垒的解题

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10年，但与同行相比起步晚了十多年。真正的考验在于在一个陌生市场里扎根、融入、被接受——法律环境、供应链、人才、用户心智，每一道都是必答题。2018年曾因关税问题折戟北美，这张地图并不好铺。在集团“番禺行动”框架下，国际化全面提速。2025年冯兴亚接任广汽集团董事长后，明确提出“高质量、高价值的出海”目标，推动从“产品出海”迈向“体系出海”“生态出海”。在集团战略护航下，广汽海外销量从2023年的4.5万辆跃升至2025年突破13万辆，2年增长近3倍。2026年上半年累计出口121483辆，同比增幅132%。

2023年广汽进入泰国，卫海岗先搭建本地化体系，核心是“在当地，为当地”。团队200多人中，中方仅派出六七人，把泰国工厂本地化率做到51%。面对泰国员工对工作与生活的强烈边界感，他尊重文化差异又设法激发团队热情，摸索出跨文化管理的分寸感。产品层面，针对当地年轻用户导入AION UT车型，2025年曼谷车展收获超4500辆订单；昊铂HT在140万泰铢以上豪华电动SUV细分市场连续多月销量第一。2025年泰国全年销量达15301辆，同比暴涨305%，进入新能源第一梯队，电动出租车细分市场以49%份额登上榜首。验证完毕再复制，模式随后向中国香港、巴西、欧洲推广。2026年4月，在香港取消“一换一”补贴的逆势中，广汽登顶当地电动私家车销量第一。2026年3月，卫海岗在曼谷宣布启动“泰国行动



广汽迎来3000万用户的里程碑时刻 受访者供图

2.0”，发布海外首个服务品牌“GAC CARE”，构建“光、储、充、换”四位一体能源生态。

面对墨西哥50%关税、巴西35%关税、欧洲反补贴税及东南亚本地化率门槛，卫海岗积极布局KD化生产，在欧洲探索本土组装；推动广汽与巴西国家标准局建立战略合作，将中国标准嵌入当地产业；在泰国与高校联合设立国际化人才培养基地。同时，他主导搭建覆盖五大区域的“五朵云”数字基础设施，为全球智能化服务铺路。在他看来，出海的真正考验在于把体系扎下根，“积极应对、就地化解”正是广汽穿越壁垒的解题公式。

伙伴与未来 续章如何书写

截至目前，广汽海外业务覆盖全球

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，累计出口突破54万辆。卫海岗说：“真正可持续的全球化‘中国方案’不靠低价换规模，而是靠长期主义筑牢根基，靠创新科技赢得信任。”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，让产业走进去；以生态共建赢得用户，让品牌走上去。

冯兴亚将中国汽车出海的终局定义为：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”。广州市将智能网联新能源汽车列为“12218”产业体系重点方向，对出口基地给予最高千万元奖励，南沙海关提供24小时预约通关，出口效率提

升约50%。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、年销百万辆目标，在2026年实现海外销量25万至30万辆。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。”他同时坦言广汽体量尚处第三梯队，但目标明确——尽快让出海业务成为广汽集团的第一增长极，让广汽成为中国汽车出海的主力军。

从核物理到方向盘，从闻喜县到清华园，从生产车间到海外拓展——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，才刚刚开头。

文/刘佳祺

思想耀岭南

“一脚油门”里的 粤港澳大湾区创新密码

□李妹妍

企业上午在工厂发现产品有问题，打包好样品，下午就能送到实验室，当天就能启动检测分析——在最新一期《思想耀岭南》访谈中，东莞材料基因高等研究院院长张书彦用“一脚油门的距离”来形容粤港澳大湾区创新的响应速度。这个比喻很生动，也很耐人寻味。

“一脚油门”，表面上说的是距离，实际上说的是效率。珠三角制造业集群高度集中，上下游企业分布密集，大科学装置与工厂车间近在咫尺。企业带着产品来“问诊”，科研人员当场“把脉开方”，从问题发现到工艺调整，整个技术优化闭环能被压缩到极短周期。在科技产业竞争的语境中，这种快人一步，往往意味着占据更多主动优势。

透过速度看本质，这份高效源于创新链与产业链的“零距离”对接。长期以来，部分科研与产业之间存在“两张皮”：一边是实验室里的尖端设备、前沿研究；另一边是生产线上的技术瓶颈、真实需求，创新链和产业链始终隔着“最后一公里”。张书彦团队聚焦新材料与智能制造产业，在大科学装置和产业第一线架起了一座“创新之桥”，推动“国之重器”转化为千千万万制造企业都能用得上、用得好的“产业公器”。

大尺寸陶瓷基板切割易断裂、电路板封装时的裂纹、发动机核心

零部件内部的残余应力……这些来自生产一线的“真问题”，直接转化为大科学装置上的“真课题”。科研人员成为产业一线的“解题人”，不仅帮助企业解决单个产品的问题，更立足产业长期升级需求，与企业协同攻坚、共同成长。如此一来，科研扎根生产线，产业难题牵引科研方向，丰富多元的应用场景持续为技术验证迭代提供支撑，产业科技互促双强，正在粤港澳大湾区形成正向循环。

说到底，“一脚油门”踩出的，是粤港澳大湾区独有的创新密码。这里有世界级的大科学装置，有成熟密集的制造业集群，也有香港的国际化视野、深圳的创新活力、东莞的制造底蕴，多元要素高密度耦合，各城市禀赋优势互补，基础研究、技术攻关、产业落地全线贯通，形成了“科研有靶心、产业有支撑、转化有通道”完整创新链。这不是某一环节的领先，而是整个体系的协同，是创新生态的较量。

从制造大国迈向制造强国，没有捷径可走，但有路径可循。“一脚油门”的故事看似是地理之便，实则是创新链、产业链协同之效，核心在创新，关键在融合。当更多科研人员把论文写在生产线上，更多“一脚油门”的创新生态不断涌现，我们迈向制造业强国的步伐，必将更加坚实有力。

首席评论

□潘玮伟

2026年8月22日，“城脉千年——广州建城2240年得名1800年专题展”在广州艺术博物院（广州美术馆）开幕。410余件（套）藏品，把一座城市两千余年的“身世”带到公众面前；同日发布的城市形象宣传片《心所向 最广州》，则以“城市生长”为主线，从历史望向未来。

站在这样一座穿越两千多年依然繁盛的城市面前，真正值得追问的，不仅是“来路多远”，更是“力量何来”。

城与名：古老何以绵延

欲识今日之广州，须先厘清“城”与“名”之演进。公元前214年，秦定岭南、置南海郡，任嚣营建番禺城；东汉末年，交州刺史步骘迁州治于番禺，修筑城郭；公元226年，东吴分交州置广州，“广州”第一次作为州级行政区划名称进入史册。

公元前214年番禺城肇建，是城的起点；公元226年“广州”置州，是名的起点。公元226年的“广州”，首先是一个比今天更辽阔的州级行政区；州治所在的古番禺城，则大体位于今天北京路、中山四路一带。一个区域之名，一座都会之心，在漫长历史中不断叠合，才逐渐形成今天意义上的广州。

广州的古老，沉在地下，也活在今天。越秀山巅，明代城垣依山而立；西关骑楼收揽市井烟火，沙面保存近代城市记忆，黄埔古港犹闻潮声；珠江新城、琶洲、黄埔、南沙又把广州带入更大的湾区尺度。循着人流回到老城心，北京路一带，小马站—流水井古城遗址叠压着东汉至唐代城墙、南汉与宋代堤岸、明清古道与书院遗址；地表之上，地铁到站，店铺开门，大佛寺香火袅袅，奶茶店人声喧嚣。两千多年的生活，于此地层与街景并存。

今年2月4日，“城心永续·春启岭南——广州”得名1800年城市考古研讨

会”举行，六位专家学者从叠压地层、千年中轴、商贸空间等方面，勾勒广州“城心未移、向外生长”的城市路径。宋代，随着人口和商业发展，广州由于城扩充东城、西城；明代三城合一，城垣北拓越秀山；近代拆城筑路，古代城郭转入现代城市空间。两千余年，“城心”始终在场，城市则向江海、向湾区舒展。

对广州的辨认，也沿着记忆与文献继续展开。8月21日，本报刊陈平原《我之“记忆广州”》，把个人经验、日常生活与公共意识带回城市认识；同日举行的“地方文献与广州千年城脉文脉商榷”分论坛，则从方志、碑刻和海内外文献中追索广州。考古、记忆、文献，最终都回到现实中的城市空间，共同解释广州为何延续，又怎样不断生长。

常新何以有本：根在中华

秦统一岭南以前，环珠江口已有数千年的人类活动与跨区域交流。商代，牙璋所代表的中原礼制文化传至环珠江口地区；有肩、有段石铎等具有鲜明地域文化特征的器物，也沿海路传播至东南亚及西太平洋诸岛。秦统一岭南、设置郡县以后，岭南进入统一国家的行政秩序，制度、人口与文化的交流持续加深；岭南自身的传统也始终参与其中，丰富着中华文明的南方形态。

多元汇聚而归于一体，一体之中又葆其多样——广州由此既保有鲜明的岭南风骨，也深深扎根于中华文明的广袤格局。

而宏阔的历史气象，最终要落进万家灯火的寻常生计。“永嘉世，天下乱；余广州，平且康。”一块西晋铭砖，撷取了天下扰攘中的岭南一瞬。千百年来，城郭间烟火市声代代相续；宋代人口聚集、商肆繁盛；明清海贸几经起伏，至清代十三行外商云集；近代骑楼把店铺、居所与街

巷日常安放在同一檐下。

今天的广州，仍在把四方来者写进城市日常。2025年末，广州常住人口1910.10万人，全年户籍迁入15.06万人。早茶店里老街坊与新邻居同席，写字楼、实验室和产业园里各地年轻人展开事业，全球客商一次次相聚琶洲。千百年来，人们从不同方向抵达广州，在这里安身立业，也把各自的口音、技艺、经验与梦想带进同一座城。

山海之间：常新何以生长

中华文明莫其根基，山海格局开其通途；制度与人的创造，更把地理之便化作持久的城市能力。

唐代广州已有市舶使，宋代设市舶司，海贸与城市空间持续增长；清代外洋商船停泊黄埔，十三行承接中外贸易之盛。

江海开通途，制度立秩序，创造聚

繁聚。

开放让世界进入广州，也让中国从这里走向世界。西洋机械钟表传入后，广州工匠吸收、消化、再造，形成独具特色的广钟；广彩、广绣、广作家具、外销画等，则承载中国技艺与审美远播重洋。近代以来，新的思想与社会力量在广州汇聚，维新实践、民主革命以及中共三大、广州起义等重大历史事件，使广州走在社会变革前沿；改革开放以后，敢为人先、先行一步，又成为这座城市鲜明的时代姿态。

从广钟的齿轮到改革开放的先行实践，广州始终在吸纳与输出、学习与创造之间开拓新局。今天，这份力量已写进新的产业版图。2026年上半年，广州地区生产总值达16045亿元，同比增长5.8%；新能源汽车产量增长53.2%，集成电路制造业增加值增长73.9%，服务机器人产量增长13.5%。今年春天，第139届广交会

迎来220个国家和地区的31.4万名境外采购商。

广州一直在开放、创新与合作中链接世界。

这条古今相生的逻辑，也进入广州的长远规划。面向2049的城市发展战略提出推动城脉、文脉、商脉传承发展，促进老城区“历史文化核”、东部中心“现代活力核”、南沙“未来发展核”联动，让老广州、新广州、未来广州交相辉映。历史有位置，创新有空间，城市发展才有真正的纵深。

古今相生：通向未来

走到今天，广州面对的是多重时间并置的城市命题：千年城脉、百年街区、当代生活、未来产业，在同一个时空交汇。让历史传承、城市更新、产业跃迁与人民生活彼此成就，正是“老城市新活力”的深层内蕴。

读懂一座城，不只是保存遗存，更要把历史遗存转化为城市知识。考古遗址、地方文献、博物馆藏、历史街区，乃至地名与市民记忆，都是彼此参证的城市史料。把它们置于时空格局中贯穿起来，零散遗存才能凝聚为共享的城市认知，进一步进入公共文化、城市治理与日常生活。保护的视野，也由单体遗存拓展到城市历史关系。广州率先通过地方立法探索“考古前置”，逐步形成“先考古、后出让”的工作机制，把考古调查、勘探前置到建设用地供应环节。城市在动土之前，先读懂脚下的土地；历史保护，也由此更早进入城市发展的过程。

当历史被发现、被认知，进一步融入规划、建设与治理，它便从岁月的积淀，转化为现实的城市能力。

山海形胜给广州以通达之势，中华文明给广州以绵延之根。

广州，向前！