

GLOBAL AUTOMOTIVE EXPANSION & CAREER STRATEGY

破壁出海

中国车企全球化格局与“海外技术支持转销售”全景决策指南

传统巨头 vs. 造车新势力 · 渠道模式与铁三角机制 · 经销商吸收率与外派薪酬深度研究



Yavin质观

硬科技与资本叙事研究者，长期关注技术、产业、政策与资本化逻辑，书写技术时代、现代生活与精神处境中的缓慢观察。



扫码关注公众号

EXECUTIVE SUMMARY · 核心执行摘要

六大核心求职决策判断与结论锚点

Yavin质观 · 旗舰智库专刊

709.8万辆 2025中国汽车出口总量 (乘联会口径832万)	134万 / 105万 奇瑞与比亚迪海外年销双 双破百万辆大关	19.52% 比亚迪境外业务毛利率 (显著高于国内)	70% vs 25% 欧洲经销商长期信心与短 期签约率剪刀差	50万–120万+ 成功“技转销”后驻外区域 经理综合年包
---	--	---	---	--

01 阵营胜率定调	“技转销”首选传统出海头部大厂（奇瑞、比亚迪、吉利、长城），严防边缘新势力“假出海”： 2025年中国汽车出口达709.8万–832万辆，奇瑞（134.4万辆，连续23年第一）与比亚迪（104.9万辆，同比+145%，海外毛利率达19.52%）占据绝对统治地位。做海外技术支持转销售，没有庞大实车保有量与批发贸易池，技服就没有话语权，转销售也拿不到提成。
02 商业模式分野	“国家总代（Distributor）”是中方人员转销售的黄金温床，“欧美直营/外资合资”则是转销死胡同： 传统车企在拉美、中东、独联体、东南亚及非洲主力采用大总代与KD组装厂模式，中方驻外技服（FSE）高频次直接对接海外总投资人（DP）与总经理（GM）；而零跑国际（Stellantis控股51%主导海外销售渠道）及蔚来/小鹏欧洲直营店模式下，中方技服被严格隔离在纯工程中后台，完全触达不到商务签约权。
03 部门墙与铁三角	借力华为式“铁三角（AR/SR/FR）”与海外国家总监（国代）集权制打破部门墙： 虽然传统车企国贸总部层面“海外销售”与“国际售后”分属两条汇报线，但在海外一线代表处， 国家总监对本国销量负总责且拥有极高用人权。 奇瑞、比亚迪等正大力推行“客户经理（AR）+解决方案/技服专家（SR）+交付专家（FR）”铁三角协同，懂三电与KD工艺的FSE极易通过售前技术支持切入B端车队（Fleet）销售或区域渠道开发（ND）。
04 本地化雇佣排雷	警惕欧美成熟市场85%–90%“本地化雇佣（Local）”锁死天花板，主攻新兴高增长大区： 新势力及部分车企在西欧、北欧、澳新等成熟市场，一线销售与网发（BD）岗位极度倾向高薪聘请欧美本土白人（年薪8万–15万欧元），中方外派仅限技术支持；而在 拉美（巴西/墨西哥）、中东、俄罗斯/中亚、东南亚及非洲 ，中方外派销售代表（AR）仍是绝对主力（占比60%–80%），对“技术转商务”全面敞开。
05 社交货币转化	用经销商“售后吸收率（Absorption Rate）”重构技术含金量，把修车能力翻译成老板的ROI： 欧洲高达70%的经销商看好中国品牌长期前景，但签约意愿却从38%暴跌至25%，核心顾虑正是 备件断供与售后亏损 。顶级FSE绝不只帮维修工查故障码，而是通过缩短备件铅期、优化保修索赔审计与赋能高毛利车间运营，帮总代老板将售后吸收率推升至80%–100%以上，从而赢得老板绝对信任并直接完成向渠道商务经理的华丽转身。
06 薪酬跃迁与退路	从“常驻津贴型（30万–55万）”跃升至“军令状提成型（60万–120万+）”，职业退路横跨四大高景气赛道： 传统大厂常驻外派（Expat）享包食宿、高额艰苦地区补贴（最高达底薪80%–100%）与高达80%的净储蓄率，远优于新势力“国内Base+短期签证高频出差”的折腾模式。一旦成功完成“技转销”，不仅收入上限翻倍，未来3–5年更可无缝跳槽至 新能源三电/充电桩Tier 1出海（宁德时代/阳光电源）、重卡与工程机械出海（三一/徐工）或头部车企海外国家总经理序列。

TABLE OF CONTENTS · 报告目录

全文六大核心章节与研究导览

13 幅数据图表 · 16 张全景矩阵表 · 252 项溯源信源

01	EXECUTIVE DECISION MATRIX	02	INDUSTRY LANDSCAPE & BENCHMARK
求职决策总纲：“海外技术支持转销售”红黑榜与实战路线图		国内传统车企与造车新势力全景对比：基本盘与真实时薪	
1.1 三大核心矛盾穿透：为什么传统出海巨头是“技转销”主场 1.2 求职者“黄金组合 Top 3”与24个月三阶跃迁路线图 1.3 面试排雷必问四大问题与简历“商务化包装”话术（含 TABLE 01）		2.1 阵营分化与避坑指南：民营三强、央国企与新势力生存安全垫 2.2 核心岗位话语权与工作流代差：一等公民与边缘工具人辨析 2.3 薪酬结构、真实时薪性价比、组织内耗与未来跳槽溢价（TABLE 02-03）	
03	GLOBAL EXPANSION & CHANNELS	04	ORG WALLS & IRON TRIANGLE
中国车企出海梯队、区域基本盘与三大渠道商业模式对标		“海外技术支持转销售”可行性：部门墙、铁三角与本地化限制	
3.1 2024-2026出海销量梯队：奇瑞与比亚迪百万辆双寡头领跑 3.2 渠道模式拆解：国家总代（Distributor）、直营与合资模式对标 3.3 全球六大区域关税壁垒、准入合规与KD工厂布局（TABLE 04-06）		4.1 国贸组织架构深剖：销售与售后“部门墙”厚度与华为式铁三角 4.2 “本地化雇佣（Local）”红线排查：欧美锁死 vs. 拉美/中东高开口度 4.3 内部活水制度与FSE转销售/渠道开发（AR/ND）三阶路径（TABLE 07-09）	
05	TECH SUPPORT & DEALER ROI	06	EXPAT COMP & CAREER EXIT
海外技服痛点对比、经销商售后吸收率与商务社交货币转化		外派薪资补贴政策拆解、技转销收入跃迁与未来3年职业退路	
5.1 硬件/KD/备件索赔（传统）vs. 软件OTA/GDPR/充电桩适配（新势力） 5.2 穿透经销商老板（DP/GM）核心关切：售后吸收率（Absorption Rate）模型 5.3 能力翻译矩阵：将工程技术筹码转化为建店签约与Fleet订单（TABLE 10-12）		6.1 常驻外派（Expat）vs. 高频短期出差（BTA）薪酬包与净储蓄率测算 6.2 全球一至五类艰苦地区津贴矩阵与外派税务合规（FEIE） 6.3 技转销薪资爆发力对标及未来3-5年四大高溢价退路（TABLE 13-16）	

APPENDIX DATA METHODOLOGY & 252 VERIFIED INDUSTRY SOURCES

附录：研究方法论、四级信源核验口径与五大调研模块全量参考资料索引

- 涵盖车企财报与海关出口统计、海外经销商售后吸收率（Wolk & Nikolic / NADA）实证研究、五大代表车企国际部组织架构及驻外薪酬政策共 252 项可溯源原始信源

01

CHAPTER 01 · EXECUTIVE DECISION MATRIX & CAREER PLAYBOOK

求职决策总纲：“海外技术支持转销售”红黑榜、黄金组合与实战路线图

针对当前从事汽车海外技术支持（Overseas Technical Support / FSE / 飞行医生）、正在权衡下一份工作去传统车企还是造车新势力，且明确规划在1-2年内转岗海外销售或海外渠道开发（Overseas Sales / Network Development）的求职者，本报告的核心结论极其明确：在“技转销”这一特定赛道上，头部出海传统车企（奇瑞、比亚迪、吉利、长城）的胜率、海外商业基本盘、B端决策层触达频次及提成变现确定性，全面碾压造车新势力。

国内汽车职场讨论的“科层制内耗 vs. 扁平化高Base”在海外战场并非第一性矛盾。决定一名海外技术支持能否成功跃迁为海外销售的三大底层变量是：（1）海外有没有真实的大规模出货量（决定销售提成池厚度）；（2）海外采用“国家总代（Distributor）”还是“直营/外资合资”模式（决定你日常打交道的是手握千万美元预算的经销商大老板，还是底层维修工）；（3）车企在海外一线销售岗究竟招不招中国人外派（排查Local本地化雇佣锁死风险）。

TABLE 01 · EXECUTIVE SCORECARD & RED/BLACK LIST Yavin质观 · 核心数据矩阵

“海外技术支持转销售与渠道开发”主流车企阵营红黑榜及全景决策评分表

围绕海外出货基本盘、渠道模式、部门墙厚度、外派销售HC开口度与真实收入爆发力五大核心指标综合评级

车企与阵营归属	2025海外销量与主力大区	核心海外商业模式	“技转销”可行性与组织机制	常驻外派待遇与销售提成爆发力	求职决策评级与核心建议
奇瑞汽车（传统民营出海霸主）	134.4万辆（连续23年出口第一）；俄罗斯/独联体、拉美、中东、南非、澳新全面领跑	国家总代（Distributor）+ 深度KD组装厂 + 局部子公司	★★★★★ 极高 全面推行华为式“铁三角（AR+SR+FR）”，FSE高频直接对接海外总代老板（DP），SR转AR（区域销售/网发）通道最顺畅	成熟Expat包食宿 + 高额艰苦津贴；转销售后实行“军令状”提成，驻拉美/中东/独联体年包可达60万-120万+	首选S级 · 黄金跳板 适合渴望1-2年内快速积累B端总代人脉、实现技转销与现金流双丰收的求职者
比亚迪 BYD（新能源出海领头羊）	104.9万辆（同比+145%）；东南亚、拉美（巴西）、欧洲、澳新、中东全线爆发	国家总代 / 大型经销商集团 + 海外四大全工艺整车基地	★★★★☆ 高 海外急剧扩张期，“国家经理+销售+技服”前线捆绑作战；虽大区编制渐细，但B端大客户（Fleet/出租车队）与渠道开发极懂懂三电的复合商务	F级/E级驻外补贴体系规范，海外毛利率高达19.52%，销售奖金池极其丰厚，履历含金量全行业最高	首选S级 · 确定性之王 新能源全球第一品牌背书，建议切入拉美/东南亚/中东高速增量大区，先做驻点技服主管再转网发/Fleet销售

车企与阵营归属	2025海外销量与主力大区	核心海外商业模式	“技转销”可行性与组织机制	常驻外派待遇与销售提成爆发力	求职决策评级与核心建议
吉利汽车 / 长城汽车 (传统民营出海强企)	吉利 40.2万辆 (含宝腾/极氪协同)；长城 45.3万辆 (皮卡/SUV高溢价)	区域子公司 + 国家总代 + KD工厂 (长城在拉美/中东/澳新根基极深)	★★★★☆ 较高 传统国贸体系下售后与销售分线汇报，但海外大区总经理 (国代) 拥有极高人事权；驻外表现优异的技服工程师常被大区总直接提拔为区域渠道经理	长城海外单车净利高、驻外包食宿与休假制度完善；吉利多品牌协同机会多，综合年包 40万-85万	次选A级 · 稳健进阶 建议优先选择海外大区编制 (直接向国家总监汇报)，避开纯总部中后台远程技术支持岗
上汽MG / 长安汽车 (央国企出海主力)	上汽海外 100万+辆 (欧洲MG占绝对主力)；长安 53.6万辆 (东南亚深耕)	成熟海外营销子公司 + 本土大型经销商网络	★★★★☆ 中等 国企科层制与“部门墙”相对厚重，售后技服 (Service) 与整车销售 (Sales) HC预算严格隔离，内部跨序列转岗审批链条长	驻外福利合规稳定，工作强度相对可控，但销售激励上限受国企薪酬总额管理约束	稳健B级 · 适合求稳 若看重国企大平台稳定性可考虑，但“技转销”周期通常需2.5-3年以上
小鹏 / 极氪 / 蔚来 (独立造车新势力)	海外体量 2万-5万辆级 ；聚焦欧洲高净值市场及中东、东南亚核心国	欧洲直营/代理向区域总代 (Distributor) 加速转型中	★★★☆☆ 偏低 (欧美) ★★★★☆ 中 (新兴区) 欧美成熟市场一线销售/BD近90%倾向本地化雇佣 (Local)，中方外派易被锁死在纯OTA/合规中后台；仅中东/东南亚/中亚总代区有跨界机会	高国内Base (25k-40k/月) + 短期高频出差补贴 (300-600元/天)，但常驻福利不如传统大厂，且受销量基数限制提成池较小	谨慎C级 · 谨防“假出海” 切勿去欧美直营区做纯后台技服；若去新势力，务必选择采用总代模式的中东/东南亚/独联体市场且汇报给国家负责人
零跑汽车 (零跑国际) (中外合资反向出海)	依托Stellantis全球渠道快速铺开欧洲、南美、亚太数百家网点	51:49 合资公司 (Stellantis控股主导海外销售与渠道)	★☆☆☆☆ 极低 (转销封闭) 海外前线渠道开发、定价、经销商商务谈判权完全掌握在Stellantis外籍团队手中，零跑中方人员仅负责工程技术支持与产品交付接口	适合纯技术支持深耕或体验跨国车企流程，但中方人员几乎不可能转入Stellantis本地销售序列	转销避坑 · 仅限纯技术岗 对于明确计划“技转销”的求职者属于结构性死胡同，建议直接规避

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理 (2026.10)

1.1 三大核心矛盾穿透：为什么传统出海巨头是“技转销”的绝对主场？

01 基本盘与商业模式代差 (B2B总代制 vs. B2C直营/合资制)：奇瑞 (134.4万辆) 与比亚迪 (104.9万辆) 海外年销均已突破百万辆级，且主力采用**国家总代 (Distributor)** 与**大型经销商集团 (Dealer Group)** 模式。在这种重资产B2B批发模式下，海外总代老板 (Dealer Principal) 最痛的不是怎么向C端卖车，而是**新车型的PDI交付效率、KD散件组装良率、高昂保修索赔审计与售后吸收率 (Absorption Rate)**。中方驻外技术支持工程师 (FSE) 是帮总代老板解决停驶亏损、打通备件绿色通道的“救火队长”，天然拥有高频次直达海外老板商务决策层的特权；而在新势力欧洲直营

店或零跑+Stellantis合资模式下，中方技服仅对接车间技师或外籍后台，根本接触不到商务签约权。

- 02 组织架构与“本地化雇佣”隐形天花板：**新势力在欧美澳新等发达市场极度迷信“本地人卖本地车 (Local for Local)”，其海外国家销售总监、区域渠道经理 (ASM) 绝大部分直接高薪聘请具备奔驰、宝马、大众本土经销商人脉的欧美白人 (年薪8万-15万欧元)，中方外派人员因缺乏本土经销商私人关系网与母语商务谈判优势，90%以上被永久固化在中后台OTA/诊断技术支持位。相反，传统车企在拉美、中东、独联体 (俄罗斯/中亚)、东南亚、非洲等广袤增量市场，普遍推行“**中方国家经理 + 中方销售代表 (AR) + 中方方案/技服代表 (SR/FR)**”的华为式铁三角外派阵型，中方人员不仅牢牢掌握大区商务主权，且极为青睐懂技术的自家人转岗做渠道开发与大客户 (Fleet) 销售。
- 03 外派薪酬体制与“技转销”提成杠杆：**传统车企国际公司拥有极其成熟的**常驻外派 (Expat) 福利体系** (国内五险一金基数保留+海外免税津贴+艰苦地区补贴+包食宿专车+每年2-4次带薪休假探亲机票)，净储蓄率高达75%-85%；一旦从技服 (年包30万-55万) 成功转岗区域销售或渠道经理，立即切换至“**底薪+驻外补贴+单车/回款军令状提成**”模式，在百万辆级出货盘子支撑下，年总包可跃升至**60万-120万元人民币**。而多数新势力因海外子公司尚未建全，普遍采取“国内高Base + 短期商务签高频出差 (BTA)”模式，不仅面临签证合规折腾与家庭撕裂，且因海外年销仅数万辆，即便转成销售也拿不到可观的规模提成。

1.2 针对求职者的“黄金组合 Top 3”与两年三阶跃迁路线图

结合风险收益比与转岗成功率，我们为求职者锁定以下**三大黄金求职组合**，并提供从入职第一天起即可执行的“24个月技转销实战剧本”：

- **黄金组合一（最快转销通道）：**奇瑞国际公司 / 比亚迪海外乘用车事业部 + 拉美 (巴西/墨西哥) / 中东 / 独联体大区 + 驻外高级技术支持/区域服务代表 (FR/SR)。这是目前汽车行业“技转销”成功率最高 (>70%)、提成爆发力最强的头号选择。这两大区域实车保有量暴增、大经销商集团及出租车/网约车队 (Fleet) 订单密集，且完全由中方外派团队主导商务谈判。
- **黄金组合二（技术溢价切入B端大客户）：**比亚迪商用车/乘用车Fleet团队 或 吉利/长城海外大区 + 东南亚 (泰马印) / 澳新右舵市场 + 售前解决方案工程师 (Solution Manager / 售前技服)。利用自身扎实的三电与整车诊断功底，直接嵌入海外政府采购、公交电动化、矿山/物流车队 (Fleet) 投标团队，担任“铁三角”中的SR (方案代表)，半年至一年内即可顺理成章接管客户关系，转为大客户销售经理 (KAM/AR)。
- **黄金组合三（若执意去新势力/新品牌）：**极氪 (依托吉利国贸协同) / 小鹏海外总代区 (中东/东南亚/中亚) + 海外区域售后网络开发与服务运营岗 (Aftersales Network Development)。坚决避开欧洲直营国家的纯OTA飞行医生岗；必须选择采用国家总代模式的新兴市场，且岗位职责中明确包含“新经销商建店验收、售后商务政策谈判、备件销售背标”等半商务职能，以此作为跳向整车渠道开发 (ND) 的桥梁。

1.3 面试反问清单（排雷必问）与简历“商务化包装”四大话术

在面试传统大厂国贸部或新势力海外事业部时，切忌表现得像一个“只会修车、查故障码的纯工具人”，而应在简历与面试中完成从“**工程语言**”到“**商业语言**”的降维转化，并通过以下四个犀利反问当场

验明真伪：

- 01 面试排雷第一问（查汇报线与部门墙）：**“请问这个岗位派驻到目标国后，实线和虚线分别向谁汇报？是归属总部售后技术中心垂直管理，还是直接向海外国家总监（Country Manager）汇报？”——**决策准则：**优先选择实线或强虚线向海外国家总监/大区总经理汇报的岗位！只要你的考核权在国家总手里，而国家总背负的是整车销量KPI，当你展现出搞定经销商老板的能力时，国家总一句话就能把你内部活水转成区域销售经理（ASM）。
- 02 面试排雷第二问（查渠道模式与接触界面）：**“我们在该区域目前是采用国家总代（Distributor）模式还是自建直营？我日常工作中，除了对接当地维修车间主管，是否有机会参与新经销商建店标准验收、保修索赔商务谈判或大客户（Fleet）售前技术答辩？”——**决策准则：**只有能高频接触总代老板（DP）、售后总监（ASD）及政企车队采购总监的岗位，才能积累转销售的“社交货币”。
- 03 面试排雷第三问（查本地化编制与活水机制）：**“目前该大区的一线区域销售经理（ASM）和渠道开发（ND）岗位，中方外派人员占比大约是多少？团队内部是否有售后技服或备件经理转岗整车销售/网发的先例？”——**决策准则：**若对方坦言“一线销售全招Local，中方只做技术后台”，则立即放弃转销幻想。
- 04 面试排雷第四问（查外派合规与补贴底座）：**“该岗位是办理长期工作签常驻（Expat）还是拿商务签短期高频出差？驻外补贴、艰苦津贴、食宿保障及带薪年假回国机票的具体标准是怎样的？”——**决策准则：**优先锁定正规常驻外派或明确补贴标准的岗位，防止陷入“国内死工资+全年海外漂泊无补贴”的隐形降薪陷阱。

02

CHAPTER 02 · INDUSTRY LANDSCAPE & SURVIVAL BENCHMARK

国内传统车企与造车新势力全景对比：生存安全垫、话语权、真实时薪与职场痛点

2.1 行业宏观图景：存量博弈、渗透率跨越与利润率探底

针对国内汽车市场是否能以单一报告涵盖“所有车企”的审视，首先需要明确中国汽车工业当前极度集中的马太效应特征：乘用车市场前50大品牌已垄断全国高达94%的批发份额，而在新能源汽车领域，月度批发销量破万的前20家头部厂商更是占据了高达94.2%的市场总量。与此同时，截至2026年5月，已有23家尾部新能源车企陷入破产、重整或实质性停摆状态。因此，剖析国内头部传统汽车集团（自主民营三强、核心国有车企）与主流造车新势力（含科技跨界巨头）的竞争演化，实质上已完整覆盖了中国汽车产业95%以上的有效产能、研发资金与市场份额。

2024年至2026年，中国汽车产业走过了从“规模扩张与油电交替”向“存量内卷与终极洗牌”的历史性分水岭。从总量维度审视，2024年中国汽车总销量达到3,143.6万辆，同比增长4.5%，其中新能源汽车产销均突破1,280万辆，全口径新能源渗透率达到40.9%；在乘用车零售端，2024年累计销量达2,288万辆，新能源乘用车零售达1,089.9万辆，全年零售渗透率达47.6%，且自2024年7月首次突破50%（51.1%）后，下半年连续5个月维持在半数以上。进入2025年，全国汽车产量进一步跃升至3,453万辆，同比增长10%，国内新车零售销量达2,730.2万辆，同比增长6.7%，新能源汽车全年渗透率达到54%，正式宣告行业迈入新能源主导的成熟阶段。至2026年年中，国内新能源汽车销售占比已进一步突破60%，传统燃油车的市场空间遭到不可逆的制度性与市场性挤压。

然而，在渗透率高歌猛进的表象之下，产业整体的盈利生态却呈现出剧烈的“量增利薄”与“增收不增利”困境。2025年，中国汽车行业实现营业收入11.18万亿元，同比增长7.1%，但常态化的价格战演变成吞噬行业利润的绞肉机。2025年1月至9月，市场上有超过260款车型实施官方降价，平均降幅达11.2%；国内乘用车年度销售均价从2024年的18.4万元一路下探至2025年的17.0万元至17.8万元区间。价格战对行业资产负债表的侵蚀在2026年迎来集中爆发：叠加2026年新能源汽车购置税由“全免”调整为“减半征收”的政策退坡效应，价格战边际效应彻底递减。2026年1月至5月，全国乘用车市场累计零售711万辆，同比下滑19%；行业实现利润1,440亿元，同比下降20%。整个汽车制造业的利润率从2020年的6.2%断崖式滑落至2026年一季度的3.2%及前5个月的3.4%，创下历史同期最低水平。

TABLE 02 · MACRO & EXPORT INFLECTION

Yavin质观 · 核心数据矩阵

2020–2026年中国汽车工业总量、新能源渗透率与整车出口跃迁全景表

对比国内红海零和博弈与海外出口结构性爆发（2025年出口达709.8万–832万辆）的五年演进

新能源汽车渗透率	-	全口径 40.9% / 零售47.6%	全年达 54.0%	年中突破60.0%	2024年7月零售渗透率首破50%（51.1%）迎来拐点
----------	---	------------------------	--------------	-----------	------------------------------

汽车制造业利润率	6.2%	持续承压走低	显著低于历史均值	Q1降至3.2% / 1-5月3.4%	2025年行业营收11.18万亿元，呈典型量增利薄
乘用车销售均价	-	18.4万元	17.0万-17.8万元	2026年2月回升至18.0万元	2025年降价促销透支需求，2026年高端车型拉动翘尾
分阵营新能源渗透率	-	2024年12月零售：自主71.3% / 豪华33.9% / 合资4.8%	自主品牌持续领跑	燃油车市场颓势尽显	2024年12月批发端：自主67% / 豪华36% / 合资4.3%

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

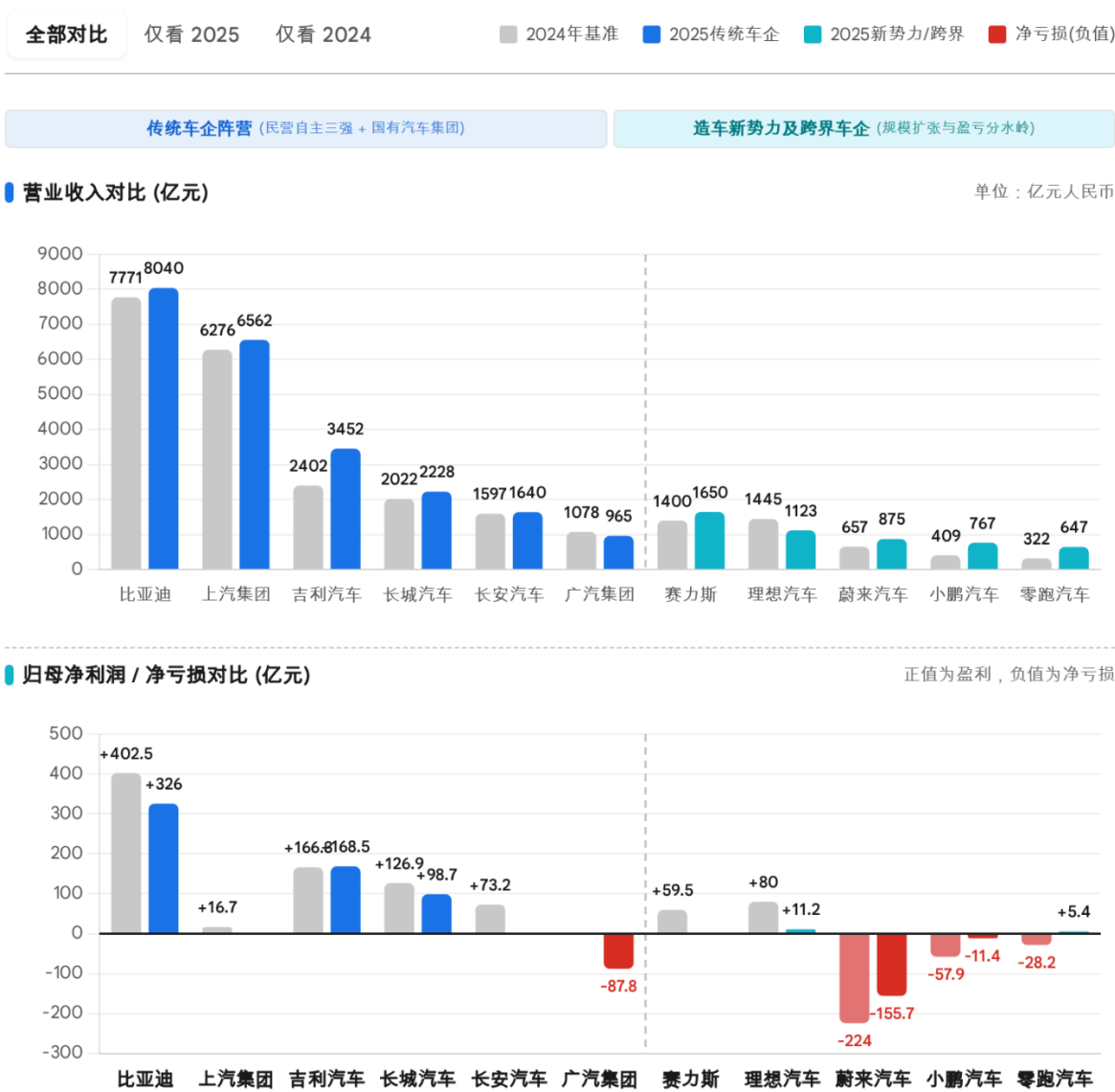
这种宏观层面的挤压进一步引发了两个深层次的结构变异。其一是跨国合资品牌的系统性坍塌：2024年乘用车批发销量前50强中，合资品牌席位减少至12席，批发总量跌至783万辆（同比下滑8.9%），市场份额萎缩至29%，其中别克、雪佛兰批发销量分别暴降47%和86%。至2024年12月，国内零售市场中自主品牌的新能源渗透率已高达71.3%，豪华品牌中的新能源车零售渗透率达33.9%，而主流合资品牌的新能源零售渗透率仅为4.8%（批发端更是低至4.3%），合资阵营在电动化转型上的迟滞使其彻底丧失了市场定价权。其二是消费结构的“K型”两极分化：进入2026年，受基层消费力波动、购置税减半征收导致购车成本增加数千元，以及龙头车企8万元级长续航全功能车型降维打击的三重影响，原本依赖县乡下沉市场的5万元以下微型代步电动车（如五菱宏光MINI EV等所处细分市场）出现滞销；反之，超过三成消费者将换购预算设定在30万元以上，40万元以上的新能源豪华车销量逆势暴涨，促使2026年2月乘用车零售均价回升至18.0万元。

2.2 经营基本面全景对标：传统豪强的规模壁垒与新势力的盈利分化

当行业从增量跑马圈地转入存量淘汰赛，传统车企与造车新势力的财务报表在2024年至2025年间呈现出截然不同的抗风险特征与分化轨迹。传统车企凭借千万级或百万级的产销基盘、深厚的供应链垂直整合能力以及高毛利的海外出口业务，构筑了坚实的现金流护城河；但部分背负沉重合资包袱的国有汽车集团则遭遇了严重的业绩反噬。与此同时，造车新势力阵营内部发生了剧烈的座次重排，昔日领跑者利润暴跌，而具备极致成本控制或跨界生态赋能的玩家则率先跨越了年度盈利门槛。

传统民营三强稳守百亿利润护城河，新势力与国有车企在2025年剧烈分化

中国核心上市车企 2024 与 2025 年度营业收入规模与归母净利润/净亏损全景对比



* 统计说明：仅绘制财报已明确披露的财务数据；上汽集团、长安汽车、赛力斯2025年归母净利润及广汽集团2024年净利润在引用来源中未予单独披露，柱体留空；柱头数值单位均为亿元。

2024至2025年财报数据显示，比亚迪与吉利汽车稳居营收与盈利第一梯队；长城汽车与比亚迪在2025年虽受价格战波及出现利润回调，但仍保持近百亿至三百亿级净利。反观新势力阵营，理想汽车2025年净利润同比暴跌85.8%，而零跑汽车首次实现全年扭亏为盈，小鹏与蔚来也在2025年第四季度双双实现单季盈利。

Data sources: 新华网, 盖世汽车, 创业邦, 凤凰周刊, 上汽集团公告, 证券时报网, 新华网重庆, 澎湃新闻, 国际金融报, 每日经济新闻

图01：中国核心上市车企2024与2025年度营业收入规模与归母净利润/净亏损全景对比 — 传统民营三强稳守百亿利润护城河，新势力与国有车企在2025年剧烈分化

为全面呈现国内主要汽车制造商的经营实绩，下表汇总了国内13家核心传统汽车集团与造车新势力在2024年至2025年（及2026年最新披露周期）的销量、营业收入、净利润、毛利率及研发投入对标数据：

TABLE 03 · OEM FINANCIAL BENCHMARK

Yavin质观 · 核心数据矩阵

中国核心上市车企（传统巨头 vs. 造车新势力）2024–2025经营业绩与财务安全垫对标

全面对比民营自主三强、国有汽车集团与跨界/独立造车新势力的销量、营收、归母净利及毛利护城河

车企名称	阵营分类	销量/交付量 (2024 → 2025)	营业收入 (2024 → 2025)	归母净利润 (2024 → 2025)	毛利率与核心研发/经营指标亮点
比亚迪	传统自主龙头	24年：427.21万辆 25年：稳居全球新能源销冠（出口105.4万辆）	24年：7,771.02亿元 (+29.0%) 25年：8,040.00亿元	24年：402.54亿元 (+34.0%) 25年：326.00亿元 (-19.0%)	2025年研发费用高达634亿元；境外毛利率达19.5%，高于国内近3个百分点
上汽集团	传统国有巨头	24年：401.30万辆 (-20.1%) 25年：450.70万辆 (+12.3%)	24年：6,276.00亿元 25年：6,562.44亿元 (+4.57%)	24年：16.66亿元（通用减值232亿） 25年：同比大幅修复（低基数效应）	2024研发181.04亿元；2025整车毛利率仅4.3%，自主品牌销量占比首破65%
吉利汽车	传统自主龙头	24年：217.70万辆 (+32.0%) 25年：持续高增（极氪22.4万辆）	24年：2,401.94亿元 (+34.0%) 25年：3,452.00亿元 (+25.1%)	24年：166.32亿元 (+213.0%) 25年：168.50亿元 (+0.24%)	2024研发176.24亿元；2025研发同比增近30%，完成极氪私有化与领克合并
奇瑞汽车	传统自主龙头	24年：批发同比大涨34%（首超丰田进前三） 25年：出口134.4万辆（连续23年出口第一）	24年：高速增长 25年：前三季度2,148.33亿元 (+17.9%)	24年：前三季度112.22亿元 25年：前三季度143.65亿元 (+28.0%)	2024研发114.44亿元；燃油车市场跃居全国第三，捷途/iCAR等新能源暴涨
长城汽车	传统自主龙头	24年：123.4万辆（海外45.41万辆，占37%） 25年：132.37万辆 (+7.28%)	24年：2,021.95亿元 (+16.7%) 25年：2,228.24亿元 (+10.2%)	24年：126.92亿元 (+80.8%) 25年：98.65亿元 (-22.1%)	2024研发近百亿元；2025年陷入“增收不增利”，哈弗稳盘但欧拉拖后腿
长安汽车	传统国有巨头	24年：268.40万辆 (+5.1%) 25年：291.30万辆（创近9年新高）	24年：1,597.33亿元（全口径2,767亿） 25年：1,640.00亿元 (+2.7%)	24年：73.21亿元 (-35.4%) 25年：稳健承压	自主品牌占比达83.1%；2024年深蓝交付24.38万辆、阿维塔7.36万辆

车企名称	阵营分类	销量/交付量 (2024 → 2025)	营业收入 (2024 → 2025)	归母净利润 (2024 → 2025)	毛利率与核心研发/经营指标亮点
广汽集团	传统国有巨头	24年： 销量同比下滑（埃安同比下降25%） 25年： 172.15万辆（终端181.35万辆）	24年： 约1,078亿元 25年： 965.42亿元（-10.43%）	24年： 同比下滑 25年： -87.84亿元（-1166.5%）	2025年经营现金流转负至-150.26亿元，受合资萎缩与埃安失速双重冲击
赛力斯	科技跨界赋能	24年： 问界系列翻倍暴涨 25年： 问界年销42.29万辆（占鸿蒙智行71.8%）	24年： 超1,400亿元（+300%） 25年： 1,650.00亿元（国内第六大自主）	24年： 59.46亿元（上年亏24.5亿） 25年： 持续盈利（2026H1换代转亏）	依托问界M9等高溢价车型实现暴发，但2026上半年因M9/M8换代陷入亏损
小米汽车	科技跨界巨头	24年： 13.69万辆 25年： 41.11万辆（+200.4%）	24年： 约320亿元 25年： 突破1,000亿元（集团总营收4,573亿）	24年： 经调整净亏损62亿元 25年： 分部经营收益转正达9亿元	2025年汽车业务毛利率高达24.3%（同比+5.8个百分点），单车均价升至25.1万元
理想汽车	造车新势力	24年： 领跑新势力增程阵营 25年： 增长受阻	24年： 约1,445亿元 25年： 1,123.10亿元（-22.2%）	24年： 约80亿元 25年： 11.20亿元（-85.8%）	2024研发113.15亿元；2025年毛利率下滑2个百分点至18.7%，Q4靠利息等维持盈利
蔚来汽车	造车新势力	24年： 22.20万辆（+38.7%） 25年： 交付稳步增长（Q4 ES8 占比大增）	24年： 657.30亿元（+18.2%） 25年： 874.90亿元（+33.0%）	24年： -224.00亿元（亏损扩大8.1%） 25年： -155.70亿元（Q4净利1.22亿）	2024研发106.05亿元、销售行政费157.4亿元；2025Q4兑现单季盈利，汽车毛利率升至18%
小鹏汽车	造车新势力	24年： 跌出新能源前十 25年： 销量强力反弹	24年： 约408.7亿元 25年： 767.20亿元（+87.7%）	24年： -57.90亿元 25年： -11.40亿元（Q4净利3.8亿）	2025Q4综合毛利率达21.3%（整车毛利率12.8%，与大众合作技术服务毛利率高达68.2%）
零跑汽车	造车新势力	24年： 翻倍暴涨跻身新能源前十 25年： 翻倍高增（2026年断层领跑新势力）	24年： 321.60亿元（+92.0%） 25年： 647.00亿元（+101.0%）	24年： -28.20亿元（收窄33.2%） 25年： 5.38亿元（首次全年盈利）	2025年综合毛利率提升至15%，凭借全域自研成本控制与Stellantis出海协同实现逆袭

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

2.2.1 传统车企内部裂变：民营三强的供应链壁垒与国有车企的合资出清

在传统车企阵营中，以比亚迪、吉利汽车、长城汽车为代表的“自主三强”以及未完全整合上市主体的奇瑞控股，构成了行业利润的绝对底座。2024年，比亚迪、吉利与长城的归母净利润均突破100亿元

大关。然而，进入2025年，残酷的价格战同样对头部巨头的利润表构成了显著侵蚀：比亚迪尽管全年营收攀升至8,040亿元，且在2026年8月依然保持月销超44万辆的统治级表现，但其2025年归母净利润同比下滑19%至326亿元；长城汽车2025年营收创下2,228.24亿元的历史新高，但归母净利润却同比下跌22.07%至98.65亿元（扣非净利润下跌36.48%至61.58亿元），原因在于除哈弗扮演压舱石及坦克维持高毛利外，欧拉等纯电品牌在价格战中严重掉队（2024年销量跌幅超30%），且长城新能源汽车零售市场份额不足比亚迪的十分之一（2024年仅为2.7%）。相比之下，吉利汽车通过激进的新能源转型（2024年新能源增速达94.0%）与内部品牌整合，2025年营收大增25.1%至3,452亿元，归母净利润微增0.24%至168.5亿元，其利润增速受抑主要系研发费用同比大幅增长近30%的主动战略投入所致。奇瑞汽车则凭借燃油车（超越本田成为国内燃油车季军）与海外出口的双轮驱动，在2025年前三季度便斩获143.65亿元归母净利润，盈利能力跃居行业前列。

反观国有大型汽车集团（上汽、一汽、东风、广汽、长安、北汽），其2024至2025年的财务表现深刻揭示了合资红利终结带来的资产减值与现金流危机。上汽集团在2024年整车销量下滑20.1%至401.3万辆，不仅丢掉了连续蝉联18年的国内车企销冠宝座，更因第四季度对上汽通用及其控股子公司计提高达232.12亿元的资产减值准备，导致2024年归母净利润暴跌至16.66亿元。尽管2025年上汽集团凭借自主品牌（荣威、MG、智己等合计销售292.8万辆，占比首次突破65%）的发力，推动总销量回升12.3%至450.7万辆，但上汽大众销量连续第三年下滑（2025年降至102.4万辆，同比降10.81%），且集团2025年整车业务毛利率仅为4.3%，经营现金流遭遇腰斩。广汽集团的处境更为严峻：由于广汽本田、广汽丰田销量大幅萎缩，叠加曾居新能源榜第三的主力品牌广汽埃安在2024年批发销量大降25%（跌至第六位），广汽集团2025年营收下滑10.43%至965.42亿元，归母净利润由盈转亏至-87.84亿元（同比暴跌1,166.51%），经营活动现金流净额恶化至-150.26亿元。长安汽车虽保持了销量连年增长（2025年达291.3万辆），但同样受制于新能源子品牌前期高昂的研发与渠道投入，2024年净利润同比下滑35.37%至73.21亿元。

2.2.2 新势力与跨界阵营大洗牌：增程红利消退、平价逆袭与生态降维打击

造车新势力在2024至2026年经历了成立以来最剧烈的内部梯队重构，原有的“蔚小理”三强格局被彻底打破，演化为小米与鸿蒙智行生态降维打击、零跑平价逆袭、蔚小绝地扭亏以及理想承压回调的新秩序。作为最早享受增程式电动车（EREV）与家庭SUV红利的新势力，理想汽车在2024年曾独占鳌头。然而，随着问界、零跑、深蓝、启源乃至传统巨头纷纷杀入增程与大空间插混赛道，理想的产品同质化压力与纯电转型波折在2025年集中显现。2025年，理想汽车全年营收同比下滑22.2%至1,123.1亿元，毛利率下滑2个百分点至18.7%，归母净利润更是同比暴跌85.8%至11.2亿元，其中第四季度主要依赖利息收入等非经营性收益维持账面正盈利。与之形成鲜明对照的是，被市场视为“半价理想”的零跑汽车通过核心零部件全域自研自造与精准卡位10万至20万元主流大众市场，实现了惊人的规模跃升。继2024年营收大增92.0%至321.6亿元后，零跑2025年营收再度翻倍（+101%）达647亿元，综合毛利率提升至15%，并斩获5.38亿元归母净利润，成为继理想之后极少数实现全年盈利的纯正新势力。进入2026年7月至8月，零跑不仅在造车新势力中继续断层领跑，更在单月全行业厂商销量排名中杀入全国前三。

与此同时，科技跨界巨头的入局重塑了中高端市场的竞争烈度。小米汽车作为2024年入局的超级黑马，仅用一年多时间便跑通了商业闭环。2025年小米汽车交付量飙升200.4%至41.11万辆，在SU7 Ultra与YU7系列带动下，单车平均售价（ASP）提升7.1%至25.1万元，推动汽车及创新业务分部毛利率从2024年的18.5%跃升至24.3%（远超主流纯电车企10%–20%的区间），并在2025年首次实现全年经营收益转正（盈利9亿元，其中第四季度单车毛利约5.8万元、单车经营利润约7,600元）。赛力斯则依托华为技术与营销赋能，凭借问界M9等车型在高端市场建立统治力：2025年鸿蒙智行总销量58.91万辆中，问界独占42.29万辆（占比71.79%），推动赛力斯营收从2024年的超1,400亿元进一步增至2025年的1,650亿元，超越同城巨头长安汽车成为国内营收第六大自主车企。然而，跨界合作模式同样面临产品周期与话语权博弈的脆弱性，进入2026年上半年，随着问界M9、M8相继进入换代周期，赛力斯营收出现下滑并再度陷入亏损；而华为与奇瑞合作的智界品牌，在2025年实现9.05万辆销量后，2026年前五个月累计销量亦同比大幅下滑67.5%至1.38万辆。

面对严峻的生存红线，小鹏与蔚来则在2025年第四季度双双兑现了单季盈利承诺。小鹏汽车2025年营收大增87.7%至767.2亿元，全年净亏损收窄80.3%至11.4亿元；其第四季度实现净利润3.8亿元，综合毛利率高达21.3%，这不仅得益于爆款车型带来的规模效应（整车销售利润率12.8%），更核心的增量来自向大众汽车输出电子电气架构与智驾技术所获得的68.2%超高毛利技术服务收入。蔚来汽车2025年营收增长33%至874.9亿元，第四季度因高单价的ES8车型销量占比大幅提升，拉动汽车毛利率攀升至18%，实现单季净利润1.22亿元；但由于充换电网络与多品牌渠道导致销售及行政费用高企（2024年达157.4亿元），蔚来2025年全年净亏损仍达155.7亿元。

2.3 核心维度深度较量：技术路线、组织架构、智能生态与渠道变革

如果说财务数据是车企竞争的“果”，那么动力路线选择、组织架构演进、智能化研发范式以及渠道流通体系则是决定胜负的“因”。在这四大核心维度上，传统车企与造车新势力正经历从“路径对立”向“双向渗透与模式收敛”的深刻演变。

2.3.1 动力总成与技术路线：从阵营割裂到全栈合流

新能源汽车以“三电系统”（电池、电机、电控）颠覆了传统燃油车由发动机与变速箱构成的动力总成壁垒。在转型初期，造车新势力受制于内燃机研发空白与造车资质限制，普遍采取“纯电（BEV）”或“增程式（EREV）”的单点突破策略；而传统车企则依托深厚的发动机热效率技术与变速器制造功底，开辟了“狭义插电混动（PHEV）”与多动力并举的路线。

市场演进数据证明，兼具低油耗与长续航、彻底消除里程焦虑的插混与增程路线成为了替代传统燃油车的最大公约数。2023年全年，国内新能源批发结构中纯电动占69%、狭义插混占23%、增程式占8%；而到了2024年7月与12月，纯电动占比已收缩至53%–59%，狭义插混大幅扩张至33%–34%（2024年12月狭义插混批发销量同比暴增97.7%），增程式稳定在8%–13%。借助这一结构性红利，中国车企在2024年二季度垄断了全球高达78%的插电混动市场份额。

如今，两大阵营在动力路线上的界限已彻底消融。一方面，传统车企全面推行“全动力矩阵”：比亚迪凭借纯电与DM插混双轮驱动稳坐头把交椅；吉利、奇瑞（C-DM）、长城（Hi4）在强攻狭义插混的同时，长安深蓝、东风奕派等传统车企子品牌大举切入增程赛道；甚至原本定位纯粹高端纯电的极氪品

牌，也打破单一纯电执念，正式立项开发面向大型SUV与MPV的全新混动系统。另一方面，新势力也在双向补课：理想、零跑、问界等增程代表加速扩充高压纯电产品线，而蔚来、小鹏等纯电起家的车企也在探索更灵活的补能与增程衍生方案。单一动力路线的护城河已不复存在，竞争焦点转向了三电系统集成效率与全域能耗控制。

2.3.2 品牌矩阵与组织架构：传统车企“子品牌独立”的潮水退去与战略整合

在过去五年的电动化狂飙期，传统车企为摆脱母品牌的中低端燃油车印记、并迎合资本市场对独立新能源车企的高估值偏好，普遍采取了“多生孩子好打架”的孵化策略——吉利先后推出几何、极氪、领克、睿蓝、极越、雷达等十余个品牌；长安孵化出深蓝、阿维塔、启源；上汽推出智己、飞凡；广汽独立出埃安、昊铂；比亚迪构建起王朝、海洋、腾势、方程豹、仰望金字塔；奇瑞则铺开捷途、星途、iCAR、智界等序列。然而，当行业进入存量淘汰赛，这种无序扩张的弊端彻底暴露：分散的研发体系与独立的供应链采购导致巨额资金重复投入，而定位模糊的子品牌在15万至30万元的核心价格带内更是演变为惨烈的同室操戈。

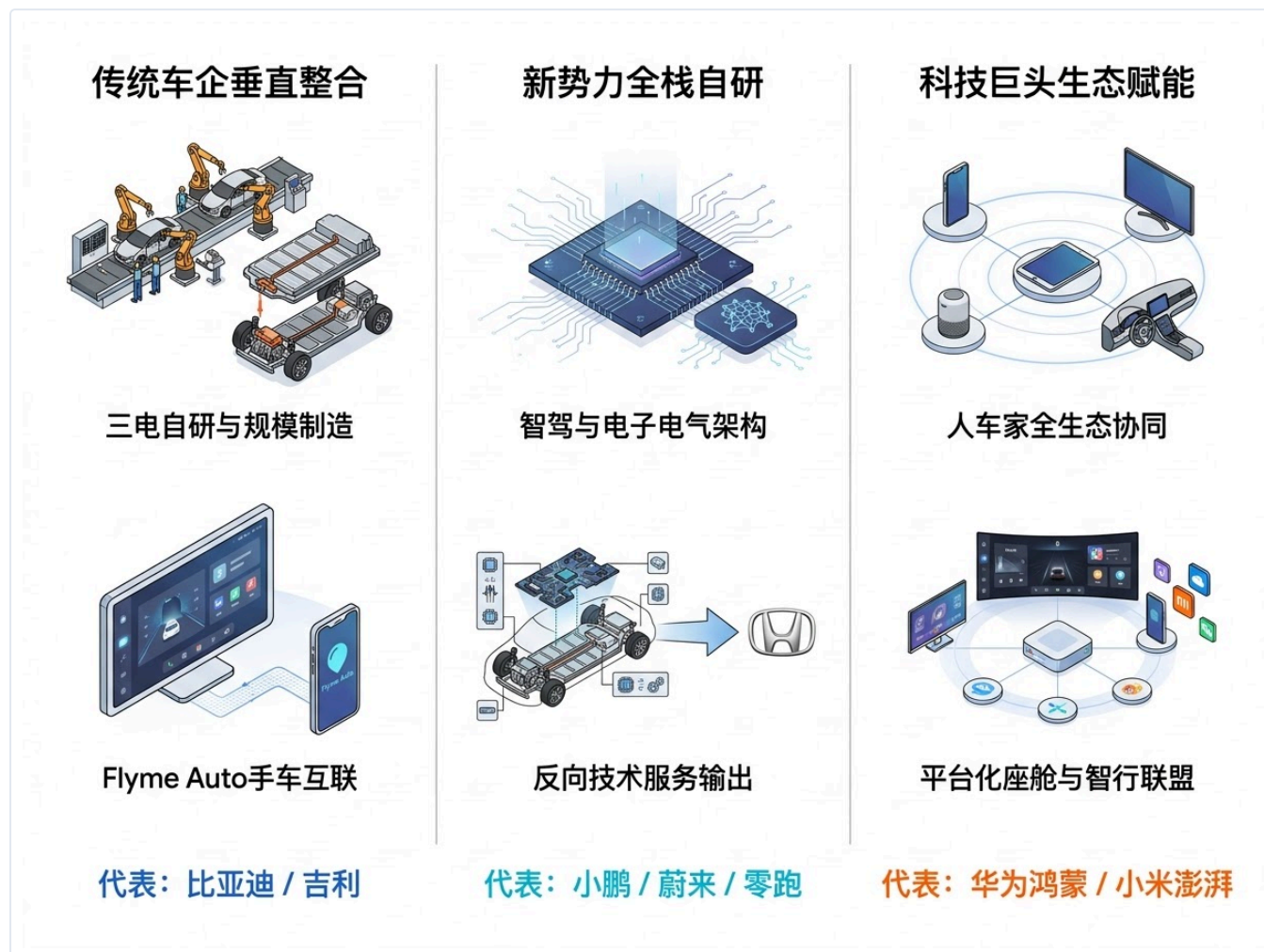
吉利控股在2024年底至2025年中实施的《台州宣言》战略大整合，成为传统车企从“盲目扩张”转向“战略聚焦”的标志性转折点。从内耗根源来看，极氪本就脱胎于领克电动汽车事业群（极氪001前身即领克ZERO概念车），最初领克主攻燃油与混动，极氪主攻纯电，二者相辅相成。但随着领克在2023年全面停止全新燃油车开发并转向EM-P混动，继而在2024年9月推出首款纯电轿车领克Z10（售价18.08万–31.38万元），其与同属吉利浩瀚架构的极氪001、极氪007在外观设计与价格区间上高度重叠，直接导致领克Z10上市两个月交付不足5,000辆；与此同时，极氪X与领克Z20亦形成直接竞争关系，而极氪自身在2024年前三季度仍处于亏损9.94亿元的状态。

为彻底消除同业竞争与关联交易，吉利施展了凌厉的整合手术：首先于2024年10月将“几何”正式并入“银河”，将银河由产品系列升级为覆盖A0级至C级的主流新能源品牌，并将雷达皮卡与翼真汽车收归吉利汽车集团一级组织管理；紧接着在2024年11月至2025年2月，极氪斥资54亿元收购沃尔沃所持领克30%股权（让燃油时代技术优势不再的沃尔沃退出股东行列），并以36亿元收购吉利控股所持20%股权及认购新增注册资本3.67亿元，最终持有领克51%股份实现合并控股（领克整体估值约180亿元人民币）；至2025年7月15日，吉利汽车与极氪进一步签署合并协议，将极氪从纽交所私有化退市并纳入吉利汽车全资子公司。合并后的极氪与领克由安聪慧统一统筹，率先合并财务、采购与研发部门，并在智驾体系上趋于统一。产品矩阵也做了严格切割，由领克聚焦小型纯电与中型混动，极氪聚焦中型纯电与大型混动。据内部测算，此前领克与极氪各自年研发投入均超100亿元，整合后研发投入可降低10%–20%，每年直接节约20亿至40亿元成本，合力冲击百万辆级高端新能源规模。这一系列动作标志着传统车企子品牌独立融资扩张的浪潮正式退去，集团化集权与供应链整合成为过冬的标准动作。

2.3.3 研发投入与智能化生态：车机入口争夺与三大技术范式

随着三电硬件趋于同质化，以智能座舱（智舱）与高阶智能驾驶（智驾）为核心的AI软件能力，已成为车企决战价值高地的胜负手。从2024至2025年上市车企的研发投入账本来看，行业呈现出极高的资金门槛：比亚迪2025年研发费用高达634亿元，稳居全行业断层第一；小米集团2025年研发投入达331亿元（过去五年累计投入1,055亿元，未来五年目标超2,000亿元）；传统巨头中，上汽集团（181.04亿元）、吉利汽车（2024年176.24亿元，2025年同比再增近30%）、奇瑞（114.44亿元）、长

城（近100亿元）紧随其后；新势力中，理想（113.15亿元）与蔚来（106.05亿元）也维持着百亿级的年研发支出。在智能座舱与智驾生态的构建上，车机系统正从孤立的“功能交互界面”升级为连接万物互联的“生态入口”，并在传统车企与新势力之间演化出三大截然不同的赋能范式。



■ 图03：三大造车阵营研发与产业协同范式对比 — 传统车企垂直整合（比亚迪/吉利）vs. 新势力全栈自研与反向输出（小鹏/蔚来/零跑）vs. 科技巨头生态赋能（华为鸿蒙/小米澎湃）

第一类范式是科技巨头的“人车家生态”与平台化扩张，以华为鸿蒙与小米澎湃OS为典型代表。小米依托全球7.54亿月活跃用户与AIoT平台连接的10.79亿台设备，将手机与智能家居生态无缝移植至小米汽车，构筑起高粘性的“人车家全生态”壁垒，并由每年高达374.4亿元收入、76.5%超高毛利率的互联网服务提供稳健现金流支撑。华为则通过HarmonyOS鸿蒙座舱与乾崮智驾，打造了跨品牌的平台化赋能体系：除在鸿蒙智行（问界、智界、享界、尊界）内部实现深度统合外，鸿蒙座舱更突破阵营边界，向广汽丰田铂智7等合资品牌车型落地渗透，成为传统与合资车企弥补智能化短板的“技术底座”。

第二类范式是传统车企的“跨界并购+内部统合”，以吉利Flyme Auto最为突出。传统车企早期自研车机普遍受困于软件工程能力薄弱、交互卡顿与生态匮乏。吉利通过收购手机厂商魅族，开发出Flyme Auto智能座舱系统，实现了与鸿蒙座舱类似的多设备协同、手机车机无感流转与应用接力，并在银河与领克新车上全面普及，使其在20万元级科技消费群体中迅速建立起差异化口碑。

第三类范式则是独立新势力的“全栈自研+技术反向输出”，以小鹏、蔚来、理想、零跑为代表。独立新势力虽缺乏手机硬件入口，但在端到端智驾大模型、整车全域操作系统与电子电气架构（EEA）上积

累了深厚先发优势。更为关键的是，以小鹏汽车为代表的新势力已开辟出“软件与技术授权”的第二盈利模型——通过与大众汽车集团深度合作，小鹏在2025年第四季度不仅改善了自身采购成本，更斩获了利润率高达68.2%的技术服务收入，彻底颠覆了过去四十年中国汽车工业单向引进外资技术的历史逻辑。

2.3.4 渠道网络与流通模式：4S体系大换血与直营模式的修正

在汽车流通端，传统车企依赖数十年的授权经销商（4S店）体系正经历历史性的坍塌与换血，而造车新势力推崇的纯直营（Direct-to-Consumer）模式也在成本重压下向混合代理制收敛。传统4S店集整车销售、零配件、售后服务与信息反馈于一体，其重资产、大展厅的盈利模型高度依赖燃油车长期产生的发动机维修、高频保养与原厂配件差价。然而，随着燃油车销量萎缩、价格倒挂以及新能源车售后维保频次大幅降低，传统经销网络资金链普遍承压：据中国汽车流通协会统计，2024年全国共有4,419家4S店退网（平均每天超12家关门），其中燃油车4S店数量同比下滑8.4%至25,108家，而新能源汽车4S店同比增长22.1%至7,770家；进入2025年，全国再度有4,961家4S店退网（其中60%为传统燃油车品牌），同期新增的4,515家门店中新能源汽车品牌占比高达56%，全国4S店总量缩减至3.14万家左右。

与此同时，造车新势力在渠道策略上也完成了从“激进直营”向“效率优先”的修正。早期蔚来、小鹏、理想等新势力全面进驻一线城市核心商圈（商超店），虽迅速树立了品牌认知并保证了价格透明，但高昂的商超租金与直营销销售人员薪酬成为了沉重的财务包袱——例如蔚来2024年销售、一般及行政费用高达157.4亿元（同比增长22.2%）。为攻入广阔的三四线城市并降低渠道杠杆，新势力（如零跑、小鹏）与传统车企高端子品牌（如广汽昊铂、阿维塔）纷纷吸纳从传统燃油车退网的实力经销商集团，转向“直营+授权经销/代理”的混合模式。而在内部多品牌协同上，整合后的极氪与领克在一二三线城市保持独立售前售后体验以维持品牌调性，但在下沉市场与后台供应链上则全面推行资源共享。

2.4 全球化突围与海外增量：第二增长曲线的阶层固化

当国内市场陷入利润率仅3.2%–3.4%的红海肉搏时，海外市场成为了中国车企名副其实的“利润聚宝盆”与第二增长曲线。然而，在出海这一维度上，传统车企与造车新势力之间呈现出比国内市场更为悬殊的“阶层固化”——传统汽车巨头凭借数十年的海外本地化渠道积淀、全品类动力储备与重资产建厂能力，垄断了绝大多数海外增量；而独立新势力则因缺乏海外本地资源，出海步伐明显受阻。从总量数据看，继2023年中国汽车出口491万辆首超日本问鼎全球第一、2024年出口585.9万辆（同比增长19.3%）之后，2025年中国汽车出口再次实现历史性跨越：按中汽协统计口径，全年出口达709.8万辆，同比增长21.1%（其中新能源汽车出口261.5万辆，同比翻倍；传统燃料汽车出口448.3万辆，同比微降2%）；按乘联分会统计口径，2025年全年汽车出口高达832万辆，同比增长30%，其中新能源汽车出口343万辆，同比激增70%。

奇瑞与比亚迪双双突破百万辆出口大关，插混车型成规避关税核心利器

中汽协口径出口总量 (2025)

709.8 万辆

同比 +21.1%

蝉联全球汽车出口第一

乘联会口径出口总量 (2025)

832 万辆

同比 +30.0%

新能源出口占比突破41%

比亚迪境外业务毛利率 (2025)

19.5 %

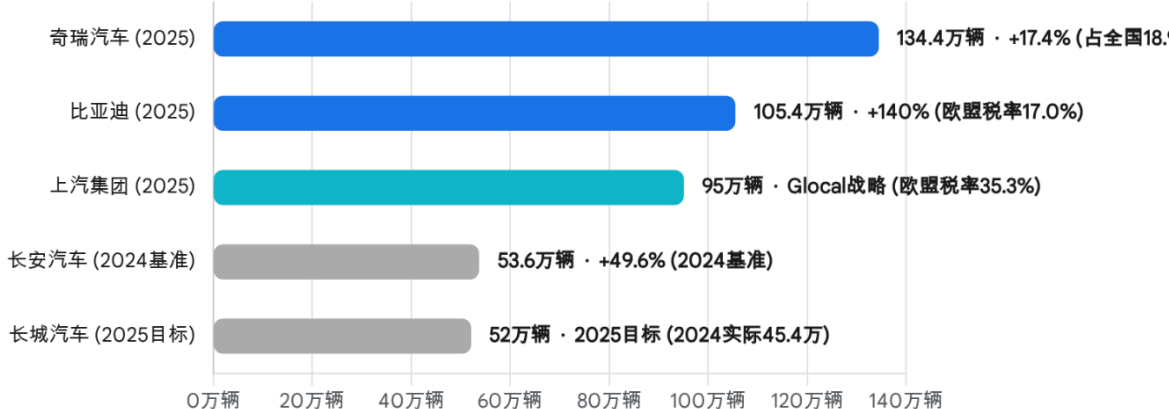
高于境内近3pct

海外成为车企利润护城河

主要车企整车出口规模与关税壁垒对比

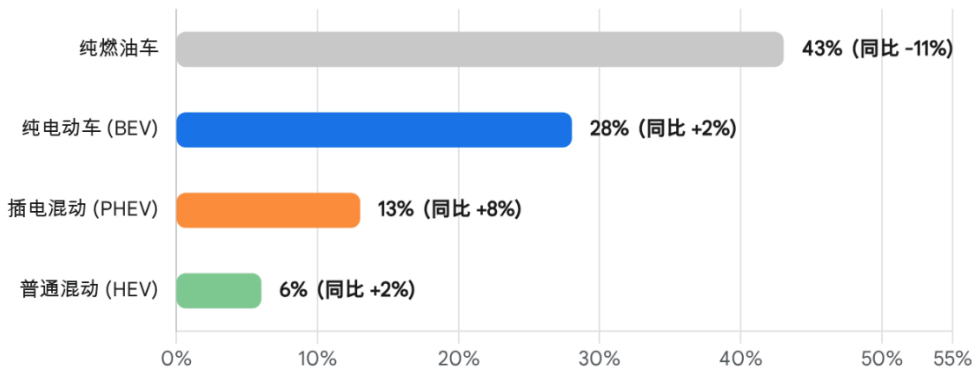
单位：万辆（右侧标签标注对应同比增速或战略特征）

■ 百万辆突破者 ■ 头部跨国布局 ■ 基准/目标参照



2025年中国汽车出口动力类型构成及同比变动

单位：占总出口比例 (%)，右侧标注同比百分点变化（其余10%为未列明乘用车及商用车）

■ 插电混动 (规避关税主力) ■ 纯电动 (BEV)
■ 普通混动 (HEV) ■ 纯燃油车

2025年中国汽车出口再创历史新高（中汽协口径709.8万辆，乘联会口径832万辆）。传统车企牢牢占据出海主力位置，其中比亚迪出口量同比暴增1.4倍至105.4万辆，境外业务毛利率达19.5%。面对欧盟对华纯电动车加征的反补贴税，中国车企迅速向海外倾斜插电混动（PHEV）产能，推动2025年全年插混出口占比跃升8个百分点。

数据来源：中汽协 / 东方财富网, 乘联会, 盖世汽车, 北京日报, OFweek新能源网, 上海证券报, 陕汽网

图02：2025年中国主要车企整车出口规模、关税壁垒对比及出口动力类型构成 — 奇瑞与比亚迪双双突破百万辆出口大关，插混（PHEV）成规避欧盟反补贴税核心利器

在这场波澜壮阔的出海浪潮中，传统车企展现出了极强的统治力与高毛利回报。奇瑞汽车凭借二十余年的海外深耕，2025年出口量达134.4万辆（同比增长17.4%），占全国总出口量的18.9%，连续23年蝉联中国车企出口桂冠，并在2026年前9个月继续保持65.6%的出口高增速。比亚迪则成为最大黑马，2025年出口量同比暴增1.4倍至105.4万辆，排名从全国第六直接跃升至第二，2025年12月单月出口（13.3万辆）已逼近奇瑞（14.4万辆）。更为关键的是海外市场的盈利质量——财报披露，比亚迪2025年境外业务毛利率高达19.5%，比国内业务高出近3个百分点。此外，上汽集团2025年出口95万辆位列第三（截至2025年三季度累计海外销量突破600万辆）；长城汽车2024年海外销量达45.41万辆（同比增长44.61%），占其总销量的比重高达37%，并定下2025年海外销售52万辆的目标；长安汽车2024年出口53.6万辆（同比增长49.6%）首次跻身全国出口前三，吉利汽车在2026年前9个月海外销量亦飙升169%至79.7万辆。

面对外部贸易保护主义壁垒，传统车企依托深厚的混动技术储备与本地化建厂实现了精准破局。2024年10月，欧盟正式对中国产纯电动汽车（BEV）加征为期五年的反补贴税，在10%基础关税之上，对比亚迪加征17.0%、对吉利加征18.8%、对上汽集团加征最高达35.3%（其他配合调查企业加征20.7%，部分车型综合税率最高达45.3%）的惩罚性关税。这一举措一度导致主打欧洲A0级纯电市场的上汽MG品牌在2024年销量大降67%。然而，由于插电混动（PHEV）车型未纳入欧盟反补贴调查、仅需继续缴纳10%常规关税，中国传统车企迅速调整出口产品结构，将产能向插混与普通混动倾斜。2025年初，中国插混车型对欧出口一度同比激增892%；2025年全年，中国汽车出口结构中插混占比跃升8个百分点至13%（12月单月达17%），纯电动占比提升2个百分点至28%，而纯燃油车占比则大幅萎缩11个百分点至43%。在规避关税的同时，传统车企加速了从“产品贸易出海”向“本地化价值链出海”的跃迁，例如比亚迪巴西乘用车工厂在2025年正式投产，上汽集团发布“Glocal（全球+本土）”海外战略3.0，广汽集团也在全球87个国家和地区建成630个网点，推动自主品牌海外终端销量增长约48%。

相比之下，蔚来、小鹏、理想等独立新势力由于起步较晚且长期聚焦纯电或国内高端家用场景，在海外普遍缺乏积累多年的本地经销网络、售后服务体系与政商资源。在这方面，零跑汽车提供了一个极具示范价值的突围样本：通过与跨国汽车巨头Stellantis集团开展深度战略协同，零跑直接借助Stellantis成熟的全球本地化制造、合规认证与经销网络实现“借船出海”，从而在海外扩张效率与资源调配上大幅领先于单打独斗的同侪。

2.5 尾部出清与产业终局推演：从“资本输血”到“价值决战”

随着新能源汽车渗透率越过60%大关，行业淘汰赛的残酷性已从财务报表的亏损转化为实实在在的企业破产与产能出清。截至2026年5月，国内已有23家新能源车企进入破产、重整或实质停摆状态。深入剖析哪吒汽车（合众新能源）、高合汽车（华人运通）、极越、威马、拜腾、博郡等出局者的溃败轨迹，可以清晰洞察中国造车新势力第一阶段落幕的深层机理与次生影响。

2.5.1 “低价冲量”陷阱与“倒贴式招商”的泡沫破灭

哪吒汽车从“新势力销冠”到破产重整的急速陨落，彻底证伪了缺乏技术溢价与供应链成本优势的“低价流血冲量”商业模式。2022年，哪吒凭借补贴后起售价仅6.68万元的N01及哪吒V等低端车型，以

15.21万辆的年销量问鼎造车新势力第一。然而，低价标签锁死了其品牌向上空间，当其试图推出17.88万–22.68万元的哪吒GT冲击中高端时遭遇滑铁卢，2023年销量回落至12.75万辆，2024年再暴降31%并全面停产。财务审计揭示了惊人的失血程度：2021年至2023年，哪吒母公司合众新能源累计净亏损高达183.73亿元，平均每卖出一辆车亏损超过8万元。至2025年6月被法院裁定受理破产重整时，其账面可用资金仅剩约1,500万元，却背负高达265.8亿元的总债务（其中已纳入重整方案的确认债权超140亿元），并拖欠5,000余名员工4.6亿元薪资。

更为深刻的制度性反思在于地方政府“倒贴式招商”的泡沫破灭。在哪吒累计约228亿元的十余轮融资中，江西宜春、广西南宁、浙江桐乡三地国资投入逾百亿元（仅宜春经开区管委会便包办了50亿元总投资中的绝大部分），如今随着三地生产线停摆荒废，百亿级地方财政资金面临严峻减值风险。同样的剧本也发生在烧光84亿元却未造出一台量产车的拜腾汽车（2024年1月正式宣告破产）、烧光25亿元的博郡汽车，以及累计销量不足2万辆便在2024年8月启动破产重整（2025年4月52家关联公司实质合并重整）的高合汽车身上。依赖地方国资盲目输血扩张产能的时代已彻底终结。

2.5.2 产业次生效应：一级市场“秃鹫资本”抄底与85万“电子孤儿”危机

大批尾部新势力的倒下，在资本端与消费端引发了两个截然相反的二阶连锁反应。在资本端，一级市场掀起了对停摆车企实质资产的抄底重整潮。新能源车企在存续期间是烧钱无底洞，但进入破产重整后，其耗费十年、烧掉百亿资金建成的现代化生产线、整车平台、生产资质以及海外布局（如哪吒在泰国、印尼的渠道网络）反而成为产业资本低价收购的标的。以合众新能源为例，截至2025年6月破产重整受理日，其全部资产评估市场价值仅为17.42亿元，清算价值更是低至8.3亿元。在经历了前期山子高科接盘未果及法院程序波折后，2026年9月披露的重整草案显示，新投资方“太乙圣莲”拟出资30亿元（其中11.67亿元用于清偿债务和重组，18.33亿元用于恢复生产和周转）换取合众新能源约70.62%的股权；威马与高合也在重整中引入了新投资人试图通过债转股与注资重启温州等地的工厂。

然而在消费端，车企倒闭却引爆了严峻的“电子孤儿”信任危机。与传统机械燃油车不同，智能电动汽车通过车机云端服务、手机App、智能驾驶OTA以及加密的BMS三电诊断程序，与车企后台保持着实时的“数字脐带”连接。23家车企的停摆导致市场上累计约85万辆合规销售的新能源车瞬间面临数字断联与售后真空。车主不仅遭遇手机App断网导致车门无法解锁、原厂碰撞配件断供导致维修报价接近车价三分之一、第三方汽修厂因无原厂权限无法读取三电故障代码等困境，更面临商业保险公司的系统性拒保——多家险企因停摆车企零配件供应存在风险，将其车型列入高风险目录并拒绝承保车损险。这一危机正在深刻重塑消费者的购车决策心智，并反向强化了传统大厂的信用背书优势。对比来看，由吉利与百度合资孵化的极越汽车在2024年底陷入经营危机后，由于背靠传统巨头吉利，其股东方迅速介入兜底，并于2025年交由领克指定门店全面承接维修保养、道路救援及智驾OTA升级。这种“大厂售后兜底能力”与独立新势力破产后的“无人管辖”形成鲜明反差，使得消费者在2026年的淘汰赛中加速向资产负债表稳健的头部传统车企与顶级科技跨界巨头集中。

2.6 战略结论与行业展望

综合国内全部主流传统车企与造车新势力的演进轨迹，中国汽车产业已走过电动化普及的“上半场”，并在2026年全面进入围绕产品定义能力、成本控制极限、AI智能化生态与全球化扩张水平的终极决

战。行业内部推演显示，至2030年，国内汽车市场总规模将稳定在3,000万辆左右，而能够长期稳定实现盈亏平衡的新能源整车企业或将浓缩至7家左右的超级巨头集团。

面向2026年至2030年的产业终局，过去以“是否拥有燃油车历史”来划分传统车企与新势力的二元框架已失去分析效力，两大阵营的边界正彻底消融并向“科技制造综合体”收敛。一方面，以比亚迪、吉利、奇瑞、长安为代表的传统巨头，通过《台州宣言》式的组织收敛、收购手机厂商（魅族）或深度绑定华为鸿蒙生态，已彻底补齐了智能座舱、端到端智驾与扁平化用户运营的短板，同时保留了新势力难以企及的垂直供应链成本控制与百万辆级工程制造底蕴。另一方面，成功存活并跨越盈亏平衡线的新势力与跨界巨头（小米、赛力斯、理想、零跑、小鹏、蔚来），实质上已完成了向大规模精密制造业或平台型技术服务商的蜕变。

从增长空间来看，随着国内乘用车市场进入高销量、低增长的存量博弈周期（预计2026年国内汽车销量实现2%微增长至2,820万辆，至2030年稳定在3,000万辆左右），单纯依靠价格战抢夺份额的策略已宣告失灵。未来五年，车企的盈利增量将高度依赖海外市场——预计2026年中国汽车出口将冲击800万辆（其中新能源350万辆，近两年复合增长率65%），到2030年海外产销（含本地化生产与出口）将达1,000万辆，海外生产与销售占比冲击50%，汽车零配件与锂电池出口金额将达3,000亿美元。在这一维度上，具备全品类混动技术（PHEV/HEV）与海外重资产建厂能力的传统龙头车企，以及借助跨国巨头网络出海的零跑等企业，将持续享受高于国内市场数个百分点的超额毛利。

更为深远的产业演进在于，AI技术正在打破传统制造业的边界，将车企竞争升维至“具身智能与低空经济”的新赛道。在百万辆级智能电动车的感知算法、大算力芯片、高能量密度电池与精密线控底盘供应链成熟之后，头部车企已开始将技术同源、链条相通的制造能力溢出至更广阔的物理AI领域。例如，长安汽车已于2026年4月正式成立天枢智能机器人公司，计划于2028年实现人形机器人量产、2030年推出商用航线飞行汽车；小鹏、小米等科技车企也在加速布局AI大模型与具身智能生态。汽车不再仅仅是终极消费品，而是演化为连接人工智能、具身机器人与低空立体交通的母体产业。在这场跨界融合的终局竞赛中，唯有同时掌握正向现金流造血能力、全栈AI软件生态与全球化制造网络的头部车企，方能穿越淘汰赛周期，成为全球汽车工业新秩序的制定者。

03

CHAPTER 03 · GLOBAL EXPANSION & CHANNEL MODELS

车企出海梯队与真实基本盘：海外销量格局、总代/直营/合资模式与地缘关税博弈

3.1 主力阵营与海外真实体量：盈利“斩杀线”与编制扩张图谱

中国汽车产业的全球化进程已从早期的“产能外溢与贸易清库”全面演进为决定车企生死的“利润决战”。国内市场步入深度存量博弈阶段，2026年上半年国内乘用车累计零售量同比下滑20.2%至870.1万辆，2026年第一季度汽车行业整体销售利润率更进一步萎缩至3.2%的历史低位，行业整体利润同比下降18%。在这一宏观背景下，车企能否在海外市场实现规模化交付与本地化溢价，已成为决定企业财务健康度的核心“斩杀线”——行业净利润排名前四的车企（比亚迪、吉利、奇瑞、上汽）与海外销量榜前列企业高度重合。对于准备进入车企国际部的求职者而言，看清各阵营的真实海外体量、单车盈利能力及战略投入周期，是判断岗位稳定性与职业上升通道的首要前提。

海外高毛利护城河驱动头部车企国际业务进入百万辆级扩张周期

传统主机厂海外百万级基本盘与高额利润溢价，正驱动车企国际业务总部逆势大幅扩编

比亚迪·2025年境外营收

3,107.4 亿元

占总营收 **38.65%** (同比 +40.1%)

吉利汽车·出口溢价优势

+10 百分点

出口综合毛利率较国内高出约10%

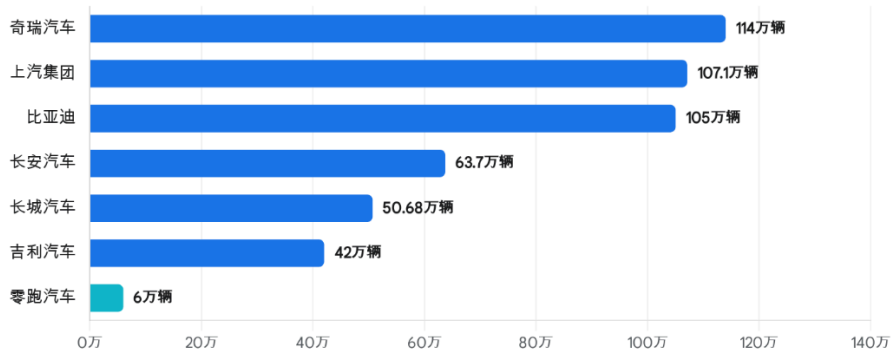
奇瑞汽车·出口占比

~70% 总销量

连续22年位居中国汽车品牌出口第一

2025年主要车企海外销售规模及增速 (万辆)

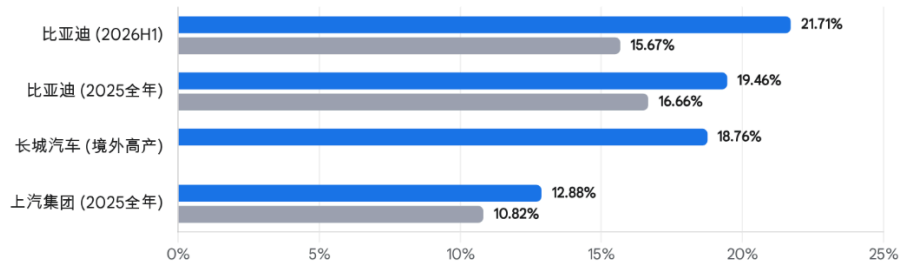
■ 传统自主巨头 (百万级/扩编主力) ■ 出海新势力 (轻资产突围)



境外 vs 境内销售毛利率对比 (%)

高单价与海外溢价为国际部提供充足的预算与编制扩张动能

■ 境外业务毛利率 ■ 境内业务毛利率



求职者避坑与编制解构：海外渠道模式对中方外派编制的真实影响

求职指南

国家总代
(Distributor)

奇瑞/长城传统
市场

外派销售编制：中等或精简。主要由当地头部财团垄断分销渠道。

外派技术支持：**高需求**。严重依赖中方工程师派驻海外KD工厂保障供应链、产线调试与售后诊断。

自建销售子公司 + 经销网

比亚迪/上汽/长安

外派销售编制：**极其庞大 (快速扩编)**。需派遣大量中方担任国别总经理、大区销售总监管理本地团队。
外派技术支持：涵盖三电运维、智能化车机本地适配及合规准入。

反向合资 / 借船出海

零跑 (Stellantis)

外派销售编制：**极低 (大幅压缩)**。海外展厅、渠道网络均由跨国巨头接管，几乎不招中方一线销售。
外派技术支持：聚焦产品定义协同、整车认证及接口联调工程师。

避坑警示：部分新势力及小体量车企因单一依赖关税高敏或外汇管制脆弱市场（如早期过度集中俄语区、个别中东国家），抗风险韧性较弱；而具备“全产业链落地+多大区自建销售网络”的头部车企抗风险与编制稳定性更强。

2025年奇瑞、上汽与比亚迪三大巨头海外年销量均突破百万辆大关，而零跑与极氪则引领新势力实现高倍速突围。财务数据表明，比亚迪、上汽与吉利的境外业务毛利率显著高于国内市场，**单车溢价与高毛利空间**直接支撑了头部车企国际部逆势扩编的薪酬与编制预算。

Data sources: 上海市人民政府, 新华网, 金融界 (乘联分会/盖世汽车数据), 36氪, 每日经济新闻, 凤凰周刊, 高途牛牛 (车企财报业绩会), 集微网

图05：2024–2025年中国车企海外销量梯队、同比增速与单车盈利护城河对比 — 奇瑞（134.4万辆）与比亚迪（104.9万辆，+145%）构成双寡头，海外毛利率显著高于国内

3.1.1 . 传统车企五大主力：百万辆级巨头的分化与重塑

传统头部车企凭借深厚的供应链整合能力、多动力总成储备（燃油、HEV、PHEV、BEV）以及早期新兴市场渠道积淀，构成了中国汽车出海的绝对基本盘。在这场全球化竞速中，比亚迪已完成从国内销冠向全球新能源巨头的跃迁。2024年比亚迪整车出口43.3万辆，同比增长71.8%，增速居出口前十车企之首；2025年其海外销量直接翻倍突破105万辆，业务覆盖全球119个国家和地区；进入2026年前4个月，其海外销量占比已超过集团总销量的四成。财务数据印证了其极高的扩张质量：2025年比亚迪境外收入高达3107.41亿元，同比增长40.05%，占总营收比重从2024年的28.55%跃升至38.65%。由于在东南亚等市场出口车型平均售价较国内高出15%至20%，且持续推动腾势、仰望等高端品牌出海，2025年比亚迪境外业务毛利率达19.46%（显著高于境内的16.66%），2026年上半年境外毛利率更进一步拉升至21.71%（远超境内的15.67%）。随着匈牙利工厂、巴西巴伊亚州工厂及东南亚生产基地的密集建设与投产，比亚迪国际部及海外制造、渠道、营销、售后团队正处于全行业最大规模的扩编期。

与比亚迪的高歌猛进并列，奇瑞汽车与上汽集团虽然同样位居百万辆级海外体量，但内部组织演进逻辑截然不同。奇瑞已连续22年蝉联中国乘用车出口第一，出口业务占集团总销量的比重接近七成，网络覆盖110多个国家和地区，2025年集团营收稳居3000亿元级别、净利润达160亿至200亿元区间。奇瑞的商业模式属于典型的“生于海外”，其国际部以及捷途、星途、欧萌达与Jaecoo等独立出海事业部常年保持庞大的外派编制。面对单一市场政策波动，奇瑞正加速削弱对俄罗斯市场的依赖，俄罗斯占其乘用车出口比重已从2024年全年的约36%骤降至2025年前4个月的14%，同时全力向拉美（巴西、墨西哥2024年合计出口达9.9万辆，占拉美2%份额）及欧洲市场实施本地化组装（KD）与属地化运营突围，因此对能够驻扎亚非拉及欧洲市场的一线工程、KD建厂与渠道商务人才需求极度旺盛。相比之下，上汽集团作为“走出去”步伐最早的车企，累计出口突破600万辆，2025年海外销量达107.1万辆（同比增长3.1%），其中MG品牌在欧洲单年销量突破30万辆，连续11年蝉联中国品牌欧洲销冠。2025年上汽海外营收同比增长15.60%至1521.05亿元，海外毛利率达12.88%，高于国内10.82%的水平。然而，受制于欧盟对上汽纯电车型加征高达35.3%的顶格反补贴税（叠加10%基础关税后总税率达45.3%），上汽海外增速已明显放缓至个位数。目前上汽正推进“海外战略3.0”，通过增加插电混动（PHEV）与混合动力（HEV）出口比例、在法国设立第二个欧洲零部件中心以及筹划本地化产能来对冲关税冲击，其国际业务编制呈现“总量维稳、结构置换”特征，纯贸易型岗位趋于收缩，而合规、海外供应链及混动技术支持岗位保持结构性补充。

在百万辆巨头身后的第二梯队中，吉利、长城与长安则展现出明显的战略分野。吉利控股2025年全球销量达411.6万辆（同比增长23%），2025年全年出口42万辆；进入2026年其海外势能全面爆发，仅第二季度出口即达27.12万辆（同比激增188.02%），截至2026年8月累计出口量已超越2025年全年水平，推动全年出口目标从64万辆进一步上调。吉利财务负责人明确指出，公司盈利大幅增厚的核心驱动力在于出口产品综合毛利率较国内高出约10个百分点。在组织架构上，随着2024年9月至2025年5月吉利完成极氪收购领克股份、吉利汽车私有化极氪的资本整合，吉利在海外彻底终结了多品牌各自为政的局面，确立了“一个海外吉利体系”，将研发、认证、供应链、自建滚装船物流及市场准入等中后台全面统一，前台按吉利（主流家用）、领克（运动潮流）、极氪（科技豪华）实施品牌分层，锚定

未来2至3年实现海外200万辆的“23456”区域战略目标，目前正处于整合提效后的精准扩编期。反观长城汽车，其2024年海外销量达45.31万至45.41万辆（同比增长约44%，境外毛利率高达18.76%），2025年海外销量进一步增至50.68万辆（同比增长11.68%，占集团总销量38.3%），海外渠道超1500家。但受国内竞争及俄罗斯税改拖累，长城2025年归母净利润同比下滑22.07%至98.65亿元。在编制布局上，长城呈现出鲜明的“东扩西撤”特征：2024年8月长城彻底关闭德国慕尼黑欧洲总部并解雇全部约100名员工，停止向欧洲多国扩张，将欧洲现有业务收归中国总部直接对接经销商，同时将资源集中投向2025年投产的巴西工厂、东盟及拉美市场。与此同时，长安汽车自2023年发布“海纳百川”计划以来，海外销量从2023年的35.8万辆、2024年的53.6万辆稳步跃升至2025年的63.7万辆（同比增长18.9%），随着2025年泰国罗勇工厂与2026年3月巴西阿纳波利斯工厂相继投产，长安海外制造与本地化营销编制正处于稳步扩张通道。

3.1.2 . 出海新势力阵营：从重资产试错向轻资产突围演进

相比传统车企动辄数十万至上百万辆的海外体量，造车新势力在海外仍处于几万辆至十余万辆的成长期，且内部已发生剧烈的商业模式与编制分化。零跑汽车与极氪成为当前新势力出海扩张最为迅猛的双引擎。零跑在2025年实现总交付59.65万辆并达成全年盈利，2026年1至9月累计交付达66.65万辆，8月与9月连续突破10万辆月销大关，断层领跑新势力榜单。其海外业务同样呈爆发态势，2025年出口超6万辆，海外收入同比暴增超400%，管理层更定下冲击20万至40万辆的远期海外目标。依托与Stellantis集团成立的合资公司“零跑国际”，零跑以极轻的海外自有人员编制撬动了全球市场，目前总部正处于海外车型研发适配、KD产能协同及合资公司对接岗位的精细化扩编阶段。极氪则走出了高溢价豪华品牌出海路径，其品牌毛利率高达20%，2026年1至9月累计交付28.84万辆（同比增长101%），其中8月、9月海外单月销量连续突破1万辆，全球布局超过60个国家和地区，2026年欧洲交付量同比激增200%。在海外架构上，除欧洲市场借助领克多年深耕积淀外，在欧洲以外的国际市场，极氪与领克已成立统一销售公司，建立统一市场准入机制，用一个团队开拓两个品牌的国际业务。随着成交均价超53万元（德国起售价11.95万欧元）的旗舰混动SUV极氪9X于2026年下半年至2027年初开启中东、中亚与欧洲交付，极氪海外高客单价渠道与技术服务团队正处于高质量扩编期。

在小鹏与蔚来之间，渠道轻重的选择直接导致了国际部编制的冷暖反转。小鹏汽车2026年1至9月总交付量处于28万至30万辆区间（9月单月交付4.13万辆）。在海外市场，小鹏果断摒弃了早期纯直营的重资产幻想，全面转向“国家总代+本地大型授权经销商集团”模式，例如在澳大利亚委托TrueEV担任独家进口与分销总代，在德国、奥地利等欧洲核心市场全面铺开授权经销商网络，其海外渠道开发与区域培训团队保持稳健扩招。相反，蔚来在欧洲市场早期坚持重资产直营展厅、订阅制及自建换电站模式，但由于海外销量持续低迷、在售车型更新几乎停滞、换电站扩张速度远低于预期，高昂的展厅、本土人工与物流固定成本造成严重失血。为实现全球运营成本降低25%的目标，蔚来已在欧洲业务中启动新一轮裁员，打破原有欧洲直营架构并转向国家分销商（Distributor）模式，同时将欧洲破局希望寄托于小型车子品牌“萤火虫”。目前蔚来海外部门正处于明显的编制收缩与架构重组期。

TABLE 04 · OVERSEAS SCALE & MARGIN

Yavin质观 · 核心数据矩阵

2024–2026年中国出海主力车企海外销量体量、毛利表现与国际部编制状态矩阵

涵盖奇瑞、比亚迪、上汽、长安、长城、吉利与零跑、小鹏、极氪、蔚来的海外出货量与扩编/缩编动态

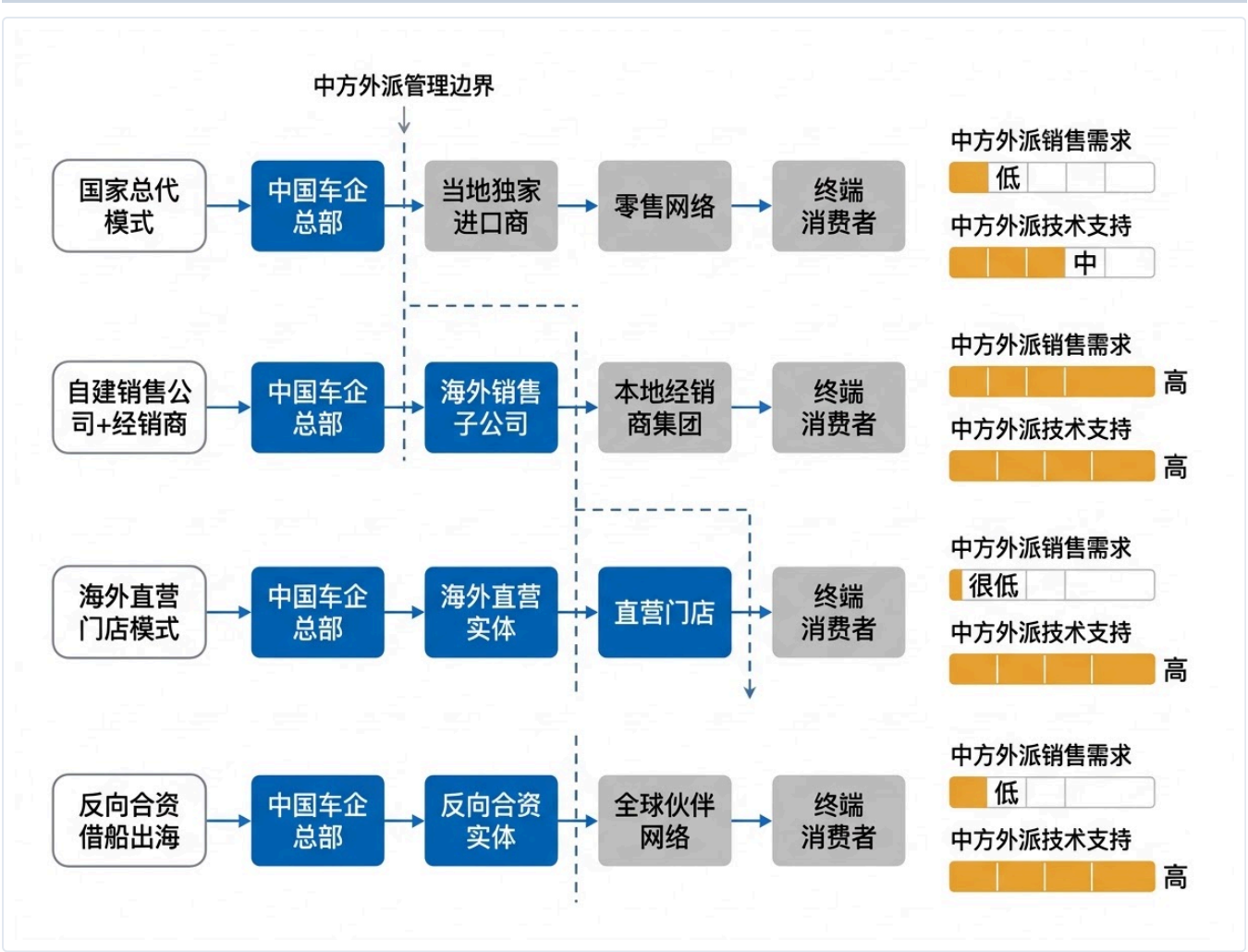
比亚迪 (BYD)	传统巨头	2024年出口43.3万辆 (+71.8%); 2025年海外销量105万辆 (+142%); 2026前4月海外占比超40%	2025境外收入 3107.41亿元 (占比38.65%), 境外毛利率 19.46% (2026H1升至21.71%), 显著高于国内	东南亚、拉美 (巴西等)、欧洲、澳新、中东, 覆盖119国	全面激进扩编: 匈牙利/巴西建厂、收购德国总代转自营, 全链条扩招
奇瑞汽车 (Chery)	传统巨头	连续22年乘用车出口第一, 出口占集团总销量近70% (年出口超110万辆级)	集团营收3000亿级, 净利160亿—200亿元, 海外贡献核心利润支撑	俄罗斯 (占比从36%降至14%)、拉美 (巴西/墨西哥)、中东、欧洲, 覆盖110+国	高频扩张但流动率高: 俄区转守、拉美/欧洲KD建厂与多品牌分网急需驻外人员
上汽集团 (SAIC)	传统巨头	2025年海外销量107.1万辆 (+3.1%), 累计出口超600万辆; MG欧洲年销破30万辆	2025海外营收 1521.05亿元 (+15.6%), 海外毛利率12.88% (高于国内10.82%)	欧洲 (核心粮仓)、东盟、澳新、拉美、中东	总量维稳、结构调优: 受欧盟35.3%反补贴税压制, 严控纯贸易岗, 补充混动与本地化岗
吉利汽车 (Geely)	传统巨头	2025年出口42万辆; 2026Q2出口27.12万辆 (+188%), 2026前8月已超2025全年, 目标超64万辆	集团营收3000亿级、净利160亿—200亿; 出口综合毛利率较国内高出约10个百分点	东欧、东盟 (宝腾赋能)、中东、欧洲 (27国450+网点)、拉美	整合后精准扩编: “一个海外吉利体系”打通中后台, 面向200万辆目标扩充区域骨干
长安汽车 (Changan)	传统巨头	2023年35.8万辆 (+43.9%), 2024年53.6万辆 (+49.6%), 2025年63.7万辆 (+18.9%)	海外业务成为集团收入与利润增长极	东南亚 (泰国罗勇基地)、拉美 (巴西基地)、中东非、独联体	稳步扩编: 泰国与巴西两大海外整车工厂相继投产, 制造与营销编制双增
长城汽车 (GWM)	传统巨头	2024年45.31万辆 (+43.4%), 2025年50.68万辆 (+11.7%, 占总销量38.3%)	2024境外毛利率达18.76%; 但2025集团净利同比下降22.07%至98.65亿元	俄罗斯 (贡献近半销量)、澳新、东盟、拉美 (巴西工厂), 覆盖170+国	区域性收缩与转移: 彻底解散慕尼黑欧洲总部 (裁员百人), 编制向拉美/亚太集中
零跑汽车 (Leapmotor)	出海新势力	2025年出口超6万辆 (总交付59.65万辆); 2026前9月总交付66.65万辆, 目标海外挑战20万—40万辆	2025年实现全年盈利, 海外收入同比增长超400%	欧洲为主 (依托Stellantis网络), 逐步拓展亚太、南美与中东非	轻资产高精尖扩编: 借力零跑国际合资公司, 总部重在扩充研发认证与技术协同岗
极氪 (Zeekr)	出海新势力	2026年8月、9月海外单月销量均破1万辆, 2026年欧洲交付量同比增长200%	品牌整体毛利率约20%, 海外坚持高客单价 (如极氪9X德国起售价11.95万欧元)	欧洲 (22国)、中东 (海湾四国等)、东南亚、中亚、拉美, 覆盖60+国	并网提效与高端扩编: 欧洲外与领克合并国际销售公司, 扩招豪华品牌运营与售后人才

小鹏汽车 (XPeng)	出海新势力	2026前9月集团总交付约28万—30万辆级，海外占比持续提升	处于规模爬坡与经营改善通道	欧洲（北欧、德国、奥地利等）、澳大利亚、东南亚、中东	温和扩编：告别纯直营，围绕海外授权经销商与总代网络补充区域商务与服务岗
蔚来 (NIO)	出海新势力	2026前9月总交付28万—30万辆级；欧洲市场销量持续低迷，换电站推进缓慢	海外直营成本极高，集团推进全球运营成本削减25%计划	欧洲五国（挪威、德国、荷兰、瑞典、丹麦）及中东地区	明显收缩与重组：欧洲业务启动多轮裁员，拆解直营团队转向分销商模式

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

3.2 海外渠道与商业模式深度拆解：四大范式与外派编制传导机制

求职者在评估车企国际部岗位时，最容易陷入的误区是仅凭车企知名度做判断，而忽视了底层渠道模式对组织架构的决定性作用。事实上，车企在目标国采取何种商业与渠道模式，直接划定了总部与驻外机构的管理边界，进而决定了“中方外派销售”与“中方外派技术支持”两类核心岗位的编制规模、日常工作颗粒度及职业寿命。当前中国车企出海已演化出四大核心渠道范式：国家总代模式（Distributor）、自建国家销售公司加当地经销商模式（NSC + Dealer）、直营门店模式（Direct Retail）以及反向合资借船出海模式（Reverse JV / Piggybacking）。



■ 图04：中国车企海外三大渠道扩张模式及“技术转销售”编制（HC）可行性矩阵 — 国家总代（Distributor）模式对中方外派技转销最友好，直营与外资合资模式存在高本地化壁垒

3.2.1 . 四大海外渠道与商业模式运作机理

在出海初期或面对中小型新兴市场时，国家总代模式（National General Distributor / Exclusive Importer）是车企最常采用的轻资产切入手段。在该模式下，车企不在目标国设立重资产的法人销售实体，而是与目标国本土实力雄厚的汽车经销财团签署国家级独家总代理协议。车企总部直接以离岸价（FOB）或到岸价（CIF）将整车及备件批发售予总代，由总代全权负责目标国的清关、准入认证配合、本地二级经销商网络搭建、品牌营销及终端交付。例如，极氪在进入阿联酋、沙特等中东海湾四国以及以色列、哈萨克斯坦时，均直接与当地顶级商业集团签署国家级总代协议，以最快速度铺开销售服务网络；小鹏在2024年进入澳大利亚市场时，同样委托本土公司TrueEV担任独家进口、分销与网络建设总合作伙伴；而蔚来在欧洲经历直营高成本阵痛后，也正拆解欧洲直营架构并全面切换至分销商（Distributor）模式，以削减固定资产开支。

当单一国家市场容量突破数万辆且战略地位提升后，头部车企普遍会向“自建本地销售子公司（NSC）+ 发展当地经销商（Dealer）”模式演进，这也是目前比亚迪、上汽MG、奇瑞、长城、长安以及吉利在欧洲大国、东南亚、澳新和拉美大国的主流终极形态。车企在目标国全资或控股设立国家销售公司（NSC），由NSC作为进口商牢牢掌控品牌定价权、市场营销预算、整车库位分配及备件中心库，随后在当地招募、授权并管理数十家乃至上百家具备成熟场地与客源的本土经销商集团（Dealer）负责终

端零售与售后服务。最具代表性的案例是比亚迪在德国市场的“收权转自营”动作：比亚迪2022年刚进入欧洲时曾委托瑞典经销商巨头Hedin Mobility集团担任德国和瑞典市场总代，但为了强化对欧洲核心市场的直接掌控力并收回渠道截留利润，比亚迪于2024年8月正式协议收购Hedin旗下的德国分销商Hedin Electric Mobility，将德国市场的整车及零配件分销业务彻底收归比亚迪本地子公司直管。同样，比亚迪在东南亚推行直营体验店加经销商混搭，小鹏在德国与奥地利全面落地授权经销商体系，极氪与领克在欧洲以外市场合并成立统一销售公司并在欧洲分别维护覆盖22国与25国的经销网点，上汽MG、长安与长城在主力市场也均依托各国NSC管理庞大的本土经销商网络。

与经销商模式相对的是海外直营门店模式（Direct Retail），即车企照搬国内新势力打法，在海外核心商圈自掏腰包租赁昂贵物业建设品牌中心，直接雇佣当地销售顾问向C端消费者卖车，并自建充换电及直营售后体系。第三方机构AlixPartners的研究表明，中国车企在高端市场（如挪威）初期虽可通过直营建立品牌认知与服务标准，但进入扩张期后必须迅速转为与本地经销商集团合作的组合模式。原因在于，海外尤其是欧洲的商业地产租金、本土销售人员薪酬福利及合规成本极高，一旦销量未能跨过盈亏平衡点，极易造成灾难性现金流消耗。蔚来在欧洲因直营展厅、人员与换电站重资产投入过大而陷入裁员重组，长城汽车也因欧洲大陆年销仅6300辆无法支撑庞大海外总部开销而于2024年8月解散慕尼黑团队并交由经销商运营。目前，纯直营模式在中国车企出海版图中已基本宣告退潮，仅保留极少数由NSC建立的城市旗舰体验中心作为品牌公关橱窗。

近年来最具颠覆性的创新则是“反向合资与借船出海”模式（Reverse JV / Resource Piggybacking）。中国车企不再单打独斗去海外从零建店建厂，而是通过与海外跨国车企巨头成立合资公司，或直接盘活已并购的海外本土车企资产，以“三电与智能架构技术输出”换取对方现成的海外经销网络、本土工厂产能与法规认证体系。典型代表是2023年Stellantis集团与零跑合资成立的“零跑国际”，零跑向Stellantis输出LEAP 3.5技术架构与三电技术，换取Stellantis遍布全球的成熟经销商网络与海外工厂产能，使零跑在2025年迅速达成超6万辆出口与400%以上的海外收入增长。另一典型则是吉利的跨国并购资产盘活体系：吉利在东南亚直接利用旗下宝腾（Proton）现成渠道与产能，在韩国借力雷诺釜山工厂代工生产，在欧洲依托沃尔沃的研发与认证体系背书，结合自建的两艘7000车位LNG双燃料滚装船，使银河EX5等全球车型迅速打开国际市场。

3.2.2 . 不同商业模式对中方外派销售与外派技术支持的编制传导机制

渠道模式的差异，本质上决定了业务链条上哪些环节由中国人自己干、哪些环节交给外国人干，这直接导致了不同车企国际部对“中方外派销售”和“中方外派技术支持”编制需求的巨大反差。

深入剖析可以发现，“借船出海”与“纯直营”两种模式确实会大幅压缩“中方外派销售”的岗位空间，但两者的挤压机理截然不同。在零跑与Stellantis的反向合资借船出海模式下，合资公司“零跑国际”由外方股东主导前端海外商业渠道运营，海外各国的经销商招募、商务返利谈判、展厅改造、汽车金融对接以及本地市场推广，全部由Stellantis原有的欧洲、南美、亚太本土区域团队直接利用既有经销商关系网完成。零跑总部根本不需要像奇瑞或比亚迪那样，向海外派驻成百上千名中方区域销售经理去陌拜当地经销商老板、洽谈建店补贴或催促单店月度提车任务。因此，反向合资模式对传统“中方外派一线区域销售与渠道开发”的编制需求被压缩到极致，中方总部仅需保留少量的合资公司商务协同岗、产品规划导入岗及订单交付运营岗。而在纯直营模式下，门店直接面向海外C端本地居民卖车（B2C），由

于语言文化壁垒、当地消费者信任度以及严格的海外劳工签证限制，车企绝无可能从国内派驻大批中国人去德国、挪威或法国的直营门店充当一线汽车销售顾问；门店店长、试驾专员与交付专员必须100%在当地高薪雇佣母语人士。中方外派销售在纯直营体系下无法下沉到零售一线，只能停留在区域总部做汇报统筹，一旦直营销量低迷触发降本裁员（如蔚来欧洲重组或长城关闭慕尼黑总部），这些悬在半空的区域管理岗便成为第一批被裁撤的对象。

相反，“自建本地销售子公司（NSC）+ 当地经销商（Dealer）”模式则是中方外派销售与市场人员的绝对编制富矿。以比亚迪、奇瑞、长安、吉利及上汽在亚太、拉美、中东和欧洲的NSC运作为例，车企既要掌控当地进口批发权与定价权，又必须精细化管理当地几十上百家参差不齐的本土经销商集团。由于海外本土雇员往往难以适应中国车企高强度的狼性考核节奏与跨部门高频协同，总部必须向海外各国NSC源源不断地派驻庞大的中方销售铁军。这些外派编制具体涵盖四个核心序列：其一是国家及区域销售经理，负责背负月度与季度批发（Wholesale）及零售（Retail）双指标，向当地经销商压库、排产催款并制定促销政策；其二是海外渠道开发与网络管理岗，负责考察当地经销商集团资质、推进商务谈判、签署授权合同并督导海外门店按品牌标准建店验收；其三是品牌营销与本地化产品专家，负责针对不同区域文化制定差异化传播策略（例如比亚迪将“元PLUS”在海外定名为“ATTO 3”，在欧洲主打科技环保、在东南亚突出性价比与智能配置、在南美强调品质服务）；其四是销售运营与数据分析岗，负责全球数十个国别市场的销量预测、库存周转管理与竞品定价复盘。至于“国家总代模式（Distributor）”，其对中方外派销售的需求则呈现“精英化、轻量化”特征：由于一个国家通常只有一家独家总代，车企无需管理二级网点，单国仅需派驻1至3名国家商务代表（大客户经理），核心职责是盯紧总代的年度商务合同谈判、信用证（L/C）开具与发运回款节奏。

与销售岗高度受制于渠道模式不同，“中方外派技术支持”（涵盖海外售后服务工程师、区域飞行技师、整车法规认证工程师、智驾与车联网本地化适配工程师、海外KD及整车工厂工艺工程师）在全部四种渠道模式中均处于供不应求的刚性扩编状态。这一刚性需求的底层逻辑首先源于三电与智能化的技术代差：无论是中东总代、欧洲百年授权车行还是Stellantis旗下的欧美经销商网点，其本土维修技师长期习惯于维修机械燃油车，面对中国新能源车的高压电池包拆解、电池管理系统（BMS）诊断、域控制器刷写及OTA升级故障几乎处于知识盲区，车企必须从国内派驻懂三电底层逻辑的中方售后技术支持工程师常驻海外搭建培训体系并处理疑难杂症。其次，为规避欧盟反补贴税、俄罗斯高额报废税及印尼、巴西等国的进口关税壁垒，比亚迪（匈牙利、巴西、印尼工厂）、奇瑞（欧洲、拉美KD工厂）、长安（泰国罗勇、巴西工厂）、长城（俄罗斯图拉、巴西工厂）及零跑（借力Stellantis欧洲工厂组装）均在全力推进海外本地化制造。海外建厂与KD散件组装需要海量的中方焊装、涂装、总装工艺技师与质量工程师外派驻场指导，例如比亚迪针对海外扩张专门开启了大规模技术招聘，其中专业焊工、电工等技术岗国内基准月薪达1万元人民币，高级技师与模具设计师国内基准月薪达1.5万至2万元人民币，外派期间另叠加丰厚的驻外补贴。

在薪酬回报与招聘选拔维度，车企国际部外派人员普遍实行“国内基本工资 + 驻外按日/按年补贴 + 季度/年度海外销售或项目激励”的复合薪酬包。以行业实操数据来看，奇瑞汽车内部技术岗与运营岗国内月薪中位数约在1.56万至1.62万元人民币区间（高级管理岗中位数约2.58万元），一旦外派至俄罗斯大区等市场，除国内底薪与每个季度的销售激励外，另享有每天65美元的驻外补贴（需自行承担部分餐饮交通，折合每年约16万至17万元人民币净增补贴），而一汽解放等车企驻外补贴同样高达每年10万

至20余万元人民币。与此同时，头部车企国际部的选拔门槛已显著提高：以比亚迪2026届及社招海外市场岗为例，考核已全面转向“高难度行测 + 六级至专八难度商务英语阅读 + 40分钟300词以上深度产业英文写作（如论述中国电动车在欧洲市场的机遇与挑战）+ 跨国市场进入策略无领导小组群面”。面试官重点考察候选人对目标国日系车垄断格局（如印尼市场丰田与三菱占据超90%份额）、政府本地化率要求、充电基建痛点及海外建厂风险（如巴西巴伊亚州建厂评估）的深度商业推演能力，严厉筛除把外派当短期跳板或仅会背诵模板的求职者。

TABLE 05 · FOUR CHANNEL ARCHETYPES

Yavin质观 · 核心数据矩阵

中国车企四大海外渠道商业模式（总代/NSC经销/直营/反向合资）全维度对比

评估国家总代（Distributor）、自建NSC、海外直营与Stellantis反向合资模式的重资产程度及转岗空间

商业本质与资产轻重	轻资产B2B批发贸易，借力当地垄断型大财团快速铺货	重运营B2B2C深耕，车企控批发、控品牌、控备件，经销商做零售	极重资产B2C零售，车企自租门店、自雇外籍店员、自建服务网	资本与技术置换，以三电/架构换取跨国巨头海外渠道与工厂
渠道利润截留与定价权	利润大头被总代截留，车企仅赚出厂批发毛利，终端控价弱	车企截留进口商（NSC）丰厚毛利，终端控价与品牌塑造力最强	理论上独享全链条毛利，但被极高的海外固定房租与人工吞噬	按合资股比分成（如零跑49%:Stellantis 51%）及赚取技术/零部件毛利
中方外派销售编制需求	中低（精英化大客户制）：单国仅需1—3名驻外商务代表盯总代订单与回款	极高（编制绝对主力）：需大批外派区域销售、网络开发、市场GTM与销管团队	极低（严重排斥）：一线门店全招当地母语员工，中方销售无法下沉且易被裁	低（合资协同制）：前端渠道由外方股东团队主导，中方仅设少量商务对接岗
中方外派技术支持需求	中高：需派驻售后工程师培训总代技师、处理三电疑难故障与备件索赔	极高：NSC自建备件中心库、技术培训学院、区域飞行技师及本地路测团队	中：需中方工程人员支持直营服务中心、充换电站运维及车机OTA本地化	高（研发与制造端）：需大批中方三电、架构、车型导入及KD工厂生产支持工程师
外派人员核心考核KPI	FOB/CIF批发提车量、信用证回款及时率、总代年度商务任务达成率	终端上牌量（Retail）、经销商批发量（Wholesale）、建店数量与库存周转率	单店试驾转化率、单车获客成本、订阅/买断交付量及用户满意度	车型海外认证准入节点、合资渠道网点导入进度、KD工厂投产良率
典型代表车企与区域	极氪（中东四国）、小鹏（澳大利亚TrueEV）、蔚来（欧洲转型后）	比亚迪（欧洲/亚太/拉美）、上汽MG（欧洲）、奇瑞/长城/长安（主力市场）	蔚来（欧洲早期，现已收缩）、部分车企海外首都形象旗舰店	零跑（依托Stellantis）、吉利（东南亚依托宝腾、韩国依托雷诺）

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

3.3 国际部求职避坑清单：单一脆弱市场依赖与伪出海陷阱

海外市场绝非遍地黄金的避风港。地缘政治博弈、进口国贸易保护主义壁垒以及母公司现金流危机，正在让部分车企的海外业务从“利润奶牛”迅速演变为“裁员重灾区”。求职者在选择车企国际部Offer时，必须高度警惕单一市场政策收割、脱离规模支撑的海外空壳总部以及母公司资金链断裂三大陷阱。

俄罗斯报废税暴涨与欧盟反补贴税重塑中国车企海外区域风险版图

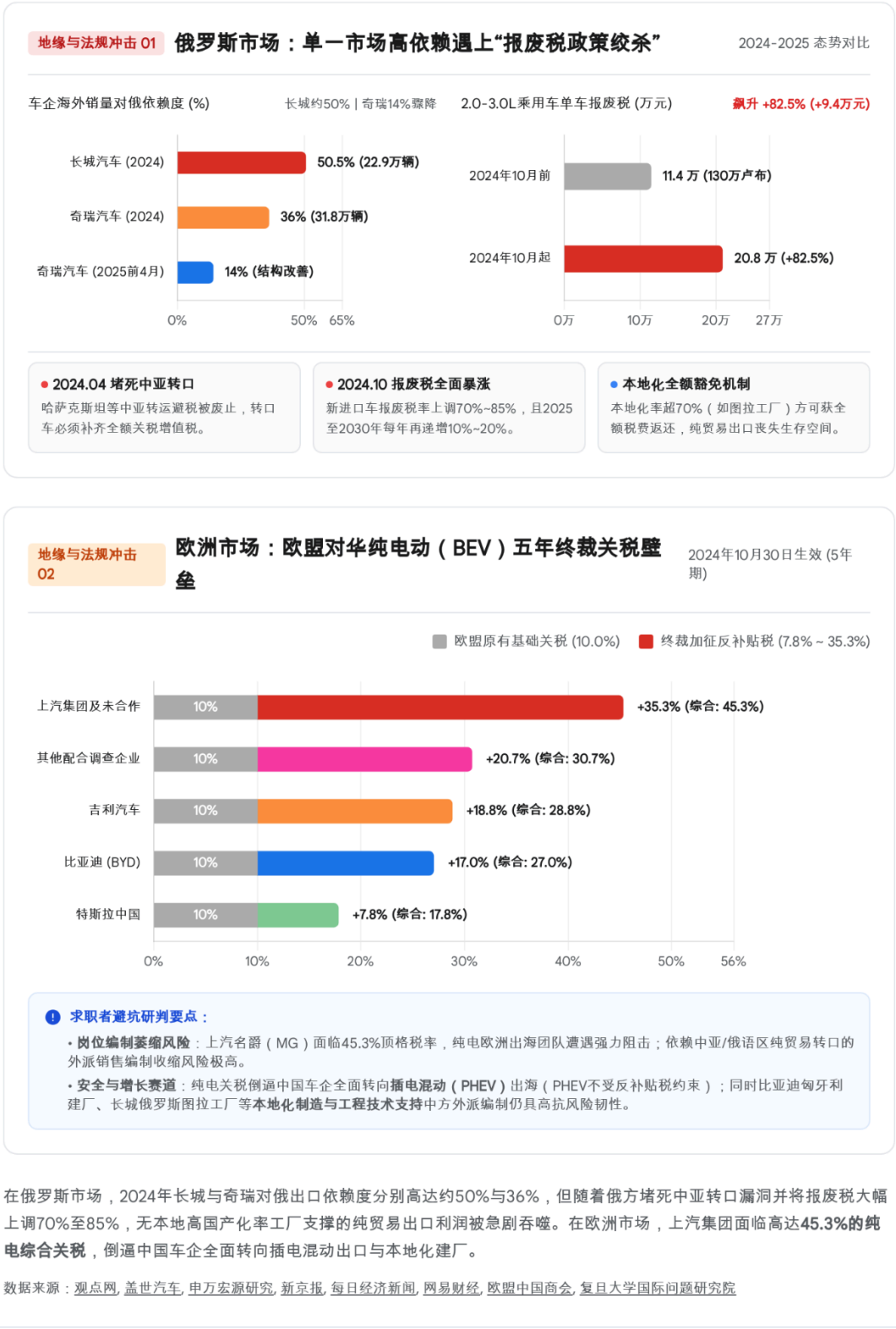


图06：全球六大核心汽车出海区域关税壁垒、准入合规风险与车企本地化产能（KD/全工艺工厂）博弈矩阵

3.3.1 . 销量严重依赖单一脆弱市场：俄罗斯税改收割与欧洲关税高墙

当一家车企将超过30%甚至50%的海外销量押注于单一地缘敏感市场时，任何当地税率或准入政策的突变都会直接导致该区域业务剧烈震荡，驻外销售人员的季度激励与岗位编制也会随之受损。最典型的案例莫过于奇瑞与长城此前深度依赖的俄罗斯市场。2022年至2024年间，跨国车企撤离留下的市场真空使中国品牌在俄市场份额飙升至54.6%，将俄罗斯本土品牌份额挤压至30%左右。在丰厚利润驱动下，长城汽车2024年在俄销量高达22.86万至22.98万辆，贡献了长城当年海外总销量（45.31万辆）的50%以上；奇瑞汽车2024年向俄罗斯出口31.8万至32.5万辆，占其乘用车出口总量的28.5%至36%，为其最大单一市场。然而，俄罗斯政府为保护本土汽车工业并迫使中企将工厂、税收和就业留在俄境内，连续祭出两记重锤。首先，自2024年4月1日起，俄方实施新规彻底堵死中亚灰色转口通道，规定此前通过哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦等欧亚经济联盟（EAEU）国家低税清关再转口进俄的车辆，必须将少缴的关税、增值税和消费税差额全部计入报废税强制补齐。紧接着，自2024年10月1日起，俄罗斯将进口汽车报废税（汽车回收处置费）一次性暴涨70%至85%，并规定从2025年起至2030年每年1月再按10%至20%的比例指数化递增（电动车与混动车税率同步于2025年1月上调）。在此新政下，一辆1至2L排量的普通家用乘用车2025年仅报废税即高达66.74万卢布（约合5万多元人民币），而排量2至3升的相关车辆报废税更从130万卢布（约11.4万元人民币）飙升至237万卢布（约20.8万元人民币）。由于俄罗斯报废税政策明确规定唯有本土生产且本地化率达标的车企方可享受最高100%的全额返还豁免，拥有俄罗斯图拉整车工厂（产能利用率达165.61%，本地化率超70%）的长城汽车获得了重要豁免缓冲，但俄市场波动与国内竞争仍令长城2025年净利润同比下滑22.07%。相比之下，缺乏同等高本地化率工厂支撑的纯贸易出口业务遭受重创，迫使奇瑞在2025年前4个月将俄罗斯销量占比紧急压缩至14%。因此，求职者若应聘俄罗斯及独联体区域岗位，必须严格规避纯整车贸易型销售岗，仅考虑具备高国产化率本地工厂或深层KD组装制造支撑的业务线。

与俄罗斯市场的税改收割相对应，上汽集团则面临欧洲单一核心粮仓的高关税壁垒挑战。2025年上汽集团海外总销量107.1万辆中，仅MG品牌在欧洲市场就贡献了超过30万辆，欧洲是支撑上汽海外营收（1521.05亿元）与毛利率（12.88%）的最核心支柱。然而，在2024年10月30日正式生效的欧盟对华纯电动汽车反补贴终裁方案中，上汽集团被裁定了全行业最高的35.3%额外反补贴税率（叠加10%基础关税后，综合进口关税高达45.3%），显著高于比亚迪的17.0%（综合27.0%）、吉利的18.8%（综合28.8%）、特斯拉中国的7.8%（综合17.8%）以及其他配合调查车企的20.7%（综合30.7%）。这一惩罚性关税严重侵蚀了上汽纯电车型从国内直发欧洲的利润空间，直接导致上汽2025年整体海外销量增速放缓至3.1%。尽管上汽与其他中企在2025年通过迅速拉升插电混动（PHEV）对欧出口（2025年中国对欧插混出口同比激增155%，同期纯电仅增12%）来规避纯电反补贴税，但欧盟已于2026年酝酿将反补贴税扩围至插电混动车型。求职者若考虑欧洲区机会，应避开高税率车企单纯依赖国内纯电整车出口的传统贸易线，转而投向欧盟本地化建厂（如匈牙利等投反对票友好国项目）、欧洲零部件中心供应链或低税率车企（比亚迪、吉利）的欧洲业务部门。

3.3.2 . 海外业务雷声大雨点小：脱离规模支撑的区域总部裁员撤退

部分车企在进军欧美发达市场初期口号响亮、高薪挖角组建豪华海外区域总部，但因产品定位水土不服、缺乏成本控制能力与本地经销商根基，短短两三年内便演变为全员裁撤的“求职陷阱”。长城汽车

德国慕尼黑欧洲总部的闪电解散便是典型教材。2021年9月，长城汽车在慕尼黑车展高调宣布进军欧洲，设立慕尼黑欧洲总部并同步导入魏牌（插混）与欧拉（纯电）双品牌。然而，受制于产品矩阵单薄、欧洲各国缩减电动车补贴以及欧盟反补贴调查冲击，2023年长城汽车在整个欧洲大陆的销量仅为6300辆，这一微小体量根本无法支撑在欧洲本土设厂或维持高规格欧洲总部的日常开销。2024年5月底，长城宣布于同年8月31日正式关闭德国慕尼黑欧洲总部，解雇包括管理团队在内的全部约100名员工，同时取消原定于2024年向西班牙、意大利、葡萄牙、比利时、荷兰、瑞士、奥地利等11个欧洲国家扩张的计划，旗下蜂巢能源也同步取消了德国勃兰登堡电池厂建设计划，残余的德、英、瑞等国现有经销商支持业务全部退回中国集团总部远程接管。

同样的收缩逻辑也发生在蔚来汽车的欧洲业务线上。蔚来进入欧洲后坚持直营展厅、换电站与订阅制重资产投入，但由于销量持续低迷、换电站扩张速度远低于预期以及在售车型更新计划几乎停滞，高昂的固定运营成本成为沉重财务包袱。在经历欧洲管理层频繁调整后，蔚来为落实全球运营成本降低25%的计划，在欧洲业务中启动了新一轮裁员，并拆解原有的欧洲直营运营体系转向分销商模式。长城与蔚来在欧洲的挫折表明，凡是在目标海外市场年销量不足1万辆、却在当地铺设重资产直营网络或庞大区域总部的车企，其海外岗位编制均存在极高的被裁撤风险。

3.3.3 . 母公司现金流断裂引发的海外业务崩盘：以哪吒汽车为鉴

车企出海是一场高度依赖母公司输血的持久战，海外建厂、滚装船物流、备件中心库铺底以及长账期国际贸易周转，无一不需要国内大本营提供稳健的现金流支撑。一旦国内基本盘崩塌，看似红火的海外业务会在瞬间陷入绝境，哪吒汽车从“新势力销冠与东南亚出海明星”到破产欠薪的急转直下便是全行业最惨痛的教训。

哪吒汽车曾在2022年以15万辆交付量登顶造车新势力年度销冠，并在泰国等东南亚市场高调布局门店与海外工厂，吸引了大批出海从业者加盟。然而，由于国内主力市场销量失守与融资枯竭，哪吒汽车自2023年9月起便在内部实施半薪政策，2023年年年终奖延迟至年后两个月且按65%比例打折发放；2024年下半年起全面爆发拖欠工资、裁员与停产危机；2025年1月其官网一度闪崩，至2025年5月至6月，哪吒汽车母公司合众新能源正式停工停产并进入司法破产重整程序，指定律师事务所担任破产管理人，公司办公室门禁失效、全员转为居家办公，累计拖欠员工工资约3亿元人民币，引发员工围堵董事长办公室讨薪。更为严峻的是，到了2026年1月，由于母公司推进司法重组且无力履行海外承诺，哪吒汽车泰国子公司直接沦为当地追责的对象。这一案例为所有车企国际部求职者划定了不可逾越的底线：绝不能脱离车企国内基本盘去孤立看待海外机会；对于国内月销跌破生死线、尚未实现正向经营现金流的尾部新势力或边缘车企，无论其海外故事包装得多么宏大、承诺的驻外补贴有多诱人，求职者都必须一票否决。

TABLE 06 · CAREER RISK & PITFALLS

Yavin质观 · 核心数据矩阵

汽车出海求职四大高危避坑类别、风险机制与点名业务线排查表

精准识别“假出海真故事”、外资合资买断商务权、重资产直营亏损裁员及地缘关税裸泳车企

母公司资金链断裂（最高危级）	哪吒汽车（及国内月销低于生死线的尾部新势力）	2024下半年起欠薪裁员，2025年6月母公司破产重整、累计欠薪约3亿元，2026年1月泰国子公司沦为直接追责对象	一票否决：切勿轻信尾部车企“靠海外翻盘”的承诺，母公司破产时外派人员维权与差旅报销归国成本极高
重资产直营失血与战略撤退	蔚来（欧洲直营线）、长城汽车（欧洲总部线）	长城2023欧洲大陆仅销6300辆，2024年8月关闭慕尼黑总部并裁撤全部100名员工；蔚来欧洲销量低迷、换电站停滞，启动裁员并拆解直营转分销	规避欧洲纯直营与高成本空壳总部岗：优先选择已完成经销商/总代转型或有真实数万辆级销量支撑的区域岗位
单一市场政策与税率暴击	奇瑞（俄罗斯纯贸易线）、长城（俄罗斯非本地化线）、上汽MG（欧洲纯电贸易线）	2024年长城超50%海外销量、奇瑞36%出口依赖俄罗斯，遭遇俄报废税暴涨70%—85%及中亚转口封堵；上汽欧洲面临35.3%顶格反补贴税（总税率45.3%）	看清结构转型方向：在俄区只去有70%+本地化率工厂或KD项目的团队；在欧区优先选PHEV/HEV混动线、本地化建厂线及低税率车企（比亚迪17%、吉利18.8%）

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

3.4 车企国际部求职策略与赛道选择建议

综合上述对销量体量、利润护城河、渠道范式及地缘风险的全面评估，准备跳槽进入车企国际部的求职者应当摒弃笼统的“传统车企对立新势力”思维，转而按照自身职能序列（销售商务序列或技术工程序列）与目标车企的渠道演化阶段进行精准匹配。

3.4.1 . 销售、渠道开发与市场营销序列择业路径

对于从事海外区域销售、渠道开发（Network Development）及本地化市场营销（GTM）的求职者而言，核心择业标准应当锁定“高编制弹性、强渠道掌控权与高提成兑现度”。处于第一优先梯队的雇主是正在全球核心市场大力推进“自建NSC+当地经销商”深耕模式且海外盈利丰厚的头部巨头，具体包括比亚迪、吉利汽车（含极氪与领克合并后的统一海外体系）、长安汽车以及奇瑞汽车的非俄新兴市场线（拉美、亚太、中东及欧洲KD业务线）。这些车企不仅海外毛利率显著高于国内（如比亚迪境外毛利率达19.46%至21.71%，吉利出口综合毛利率高出国内约10个百分点），具备充足的利润池兑现驻外补贴与季度销售激励，而且随着比亚迪收购德国总代转自营、吉利推进“23456”海外200万辆计划以及长安投产泰国与巴西工厂，其对中方外派区域销售经理、渠道建店专家及跨文化营销人才的编制需求正处于历史最高峰。

处于第二优先梯队的是已完成向授权经销商或国家级总代务实转型、且国内基本盘稳固的头部新势力，以极氪（中东海湾四国总代线及欧洲高客单价渠道线）与小鹏汽车（欧洲授权经销商及亚太总代拓展线）为代表。这类岗位适合具备极强英语商务谈判能力、熟悉智能电动车数字化营销打法，同时希望规避部分传统车企过于严苛驻外考勤文化的求职者。而对于采用反向合资借船出海模式的零跑汽车，由于海外前端经销商网络由Stellantis团队主导，一线外派销售编制极其有限，销售商务背景的求职者应将目光聚焦于其国内总部或区域中心的合资公司商务协同、产品导入规划与订单交付运营岗位。

3.4.2 . 技术支持、售后服务工程、法规认证与制造工艺序列择业路径

对于从事海外售后服务技术支持（FSE/Technical Specialist）、整车法规认证（Homologation）、车联网智驾本地化标定以及焊涂总制造工艺的求职者而言，当前正处于全行业争抢的黄金卖方市场。随着欧盟反补贴税、俄罗斯报废税指数化上调以及印尼、巴西等国本地化生产要求全面落地，中国车企出海已从早期的“整车贸易1.0”强制跨入“本地化建厂与技术输出2.0”深水区。

在这一确定性趋势下，技术与工程类求职者可重点布局两大高壁垒赛道。第一大赛道是海外独资建厂与KD组装投产红利赛道，重点锁定比亚迪（匈牙利、巴西巴伊亚州、印尼、泰国基地）、长安汽车（泰国罗勇、巴西阿纳波利斯基地）、长城汽车（巴西工厂与俄罗斯图拉高本地化率工厂）、奇瑞汽车（拉美与欧洲KD合作工厂）以及吉利与零跑的海外合作代工项目。这些项目对能够常驻海外解决产线调试、供应链本地化质量控制（SQE）及模具设备维护的工程技术人员有着长期刚性需求。第二大赛道则是高端新能源与智能化技术出海赛道，随着极氪9X等成交均价超53万元的豪华混动旗舰、比亚迪腾势与仰望高端序列以及零跑LEAP 3.5架构走向欧洲与中东市场，海外不管是国家总代、本地授权经销商还是跨国合资伙伴，均极度依赖中方派驻的三电售后工程师、高压安全培训师及海外车机合规适配工程师提供底层技术托底。技术支持人员在择业时无需过度担忧渠道前端是总代还是合资，只需确保目标车企集团年销量稳定在30万辆至百万辆以上的健康盈利通道内，即可在国际部获得极高的岗位安全边际与职业溢价。

04

CHAPTER 04 · ORG WALLS, IRON TRIANGLE & LOCALIZATION

“海外技术支持转销售”可行性深度拆解：国贸部门墙、铁三角机制与本地化雇佣限制

2026年，中国汽车工业的全球化进程已彻底告别早期的“国际贸易甩货”阶段，全面驶入“制造、供应链、服务协同的全域生态出海”与“本地共生”深水区。随着头部车企海外销量迈入数十万乃至数百万辆级规模，海外市场的竞争焦点正从单一的前端销售规模扩张，转向后端持续服务能力与本地化组织体系的深度博弈。对于身处海外一线的技术支持与售后服务工程师而言，这一剧烈的产业转型既重塑了车企国际部的权力版图，也在传统的职能“部门墙”上撕开了结构性的跨界通道。

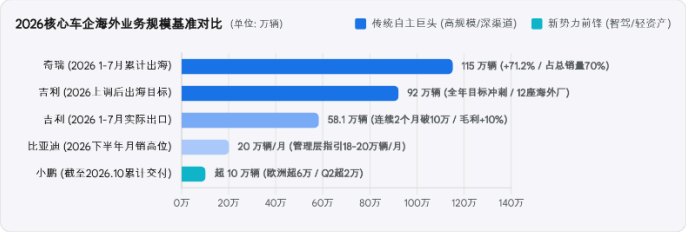
4.1 国际部组织架构演进与“部门墙”深度剖析

车企国际部（或海外事业部）的组织架构设计，本质上始终在“区域集权制（以国家总经理或大区总监为核心的块状统管）”与“职能垂直制（以国内总部中台为核心的条状直管）”之间进行动态平衡。海外售后服务及技术支持部与海外销售部之间的“部门墙”厚度，直接取决于目标车企当前所处的出海阶段及组织变革方向。

2026年车企国际化深度调研报告-组织架构与职业通道

头部车企海外扩张规模与组织管控模式分化显著

以出海规模梯队（百万辆级巨头 vs 差异化新势力）为基础，对比各大车企国家经理管辖制、总部垂直管控与服务独立化路径，研判海外技术支持（售后/F&E）向一线销售平调的制度阻力。



全部车企 (6家) 传统主机厂 (4家) 造车新势力 (2家) 点击任一行可查看该车企转岗真实潜规则与汇报折损

车企与海外战略	海外售后与销售汇报线	2026组织管控特征	技术支持可行性	制度机制
奇瑞国际 (Chery) 出海20余年，12大工厂 “本地共生”生态出海	属地大区统一管辖 设立南非、拉美等属地工厂与本地服务体系，海外大区总经理 (Regional GM) 统辖前端的渠道与属地网络服务。	逐步形成相对独立的本地化运营体系，海外贡献70%营收，前线城市拥有较高的资源调配自主权。	高可行性 区域GM实权	售前/KD专员 →
比亚迪海外 (BYD) 月销18-20万指引 强国家经理责任制	国家经理 (Country GM) 统管 日本、厄瓜多尔、新加坡等国GM 统管全责，渠道搭建、售后网络、车队交付归同一汇报线。	推行属地化微扎融合，类似华为“铁三角”前线阵型，技术专家与客户经理深度绑定协同作战。	极高可行性 铁三角前线编制	技术方案 → 渠道代表
吉利国际 (Geely) 冲刺92万辆，2000+渠道 轻量化协同 + 售后改革	售后单列为独立战略级能力 董事会定调“重点攻坚售后服务”，售后职能从销售配套剥离成为专业化纵深条线，双线协同。	依托沃尔沃、宝腾与雷诺共享产能，服务网络与销售体系实行专业化分立考核，强调全局留用空间。	中等可行性 需跨系统协同	售前FAE → 大客户销售
长城国际 (GWM) 2026架构重大再调整 总部垂直直管控制	研、产、销彻底切分垂直单线 取消统管全链条的属地总裁 (如原俄罗斯总裁)；长城国际总裁仅协调销售；技术归国内技术中心总裁直管。	针对采埃孚供应链公司，集团中台收回海外一级组织权力，防止“独立王国”，跨线调动受限。	极低 (部门墙严重) 总部垂直双重汇报	跨中心审批难
小鹏汽车 (XPeng) 累计出海>10万，欧洲破6万 技术联合研发 + 智能出海	欧洲研发与本地制造融合 奥地利格拉茨+广州双地制造；欧洲研发中心负责法规适配与智驾，商务团队对接大众合作与分销。	从整车出口升级为软硬件技术输出 (开放Robotaxi/AI芯片)，技术支持向B2B技术商务延展拓展。	中高 (B2B导向) 技术合作空间广阔	技术支持 → 解决方案BD
蔚来欧洲 (NIO) 欧洲重资产自营全面收购 转向经销商轻资产模式	销售外包经销商，技术彻底后台 关闭多国NIO House与直营中心，销售及基础维修交给欧洲当地经销商集团；仅保留慕尼黑维修与培训。	中方外派人员高度集中在质量控制、零配件调度与技术培训后台，前场销售全部为本地代理商所垄断。	极受限 (天花板低) 无前场销售编制	外派售后后台技术

架构洞察

车企组织机制与转岗“硬性抓手”分析

基于2026一线实战调研

核心调研结论：在车企内部，技术支持（售后FAE/技术专家）想更顺畅平调海外销售，首要决定因素不是个人能力，而是该车企的海外汇报线组织模式：

- 首选（推荐）：推行区域/国家经理统管（如比亚迪、奇瑞）的车企。前场统一算销售利润账，售后技术直接支持渠道招商与大客户（Fleet）破冰，国家经理有权直接平调开疆拓土编制。
- 次选（技术BD路线）：如小鹏、吉利。吉利虽将售后单列，但海量海外经销商与大客户方案（如B2B出行车队）对懂技术又懂车联网的技术人员需求巨大；小鹏对外开放技术架构，适合走解决方案专家（SR）。
- 慎选（转岗壁垒最高）：如长城（2026权力垂直收归保定总部，钉钉跨部门平调受限）与蔚来欧洲（销售渠道全面外包给欧洲本地经销商，中方外派完全被锁在零配件及质保后台，无前端销售岗位）。

2026年头部车企海外业务规模与组织管控架构对比。随着奇瑞、吉利、比亚迪迈向百万辆级出海规模，车企内部在区域赋权与总部垂直管控上出现显著分化，直接决定了技术支持向前端销售转岗的制度壁垒高低。

数据来源：动态出海 (吉利中国海外售后体系与出海数据)、腾讯新闻 (比亚迪国家经理成长史与组织裂变)、易车产经 (长城国际组织架构调整与垂直管理)、东方财富 (小鹏欧洲出海研发与交付数据)、36氪 (新势力欧洲本地化与服务体系演进)、与谁网 (中国车企欧洲渠道转进)、车报证券/精鹰汇 (比亚迪海外总销售指引)

图07：五大代表车企海外组织架构、部门墙厚度与“技术支持转销售”可行性综合评分 — 奇瑞（90分）与比亚迪（85分）凭借国家总代模式与铁三角机制领跑

4.1.1 . 传统车企：从“诸侯放权”到“专业化分立与中台收权”的博弈

传统车企凭借庞大的整车出口基盘，其海外组织架构已演进出高度复杂的多维形态，但不同车企在2025至2026年间的架构调整走向截然不同。

长城汽车（长城国际）是垂直收权筑高“部门墙”的典型样本。长城汽车在2026年4月至6月间经历了一次极具行业风向标意义的海外架构剧变。在此之前，“长城国际”作为独立作战单元（一级组织），拥有研、产、供、销、服统一调配资源的权力，海外核心市场（如俄罗斯大区）设立统管全链条业务的属地总裁。然而，为纠正2024年放权战略带来的弊端、避免权力过度下沉引发的失控风险，并搭建体系化治理架构，长城汽车将海外决策权上收至集团总裁穆峰层，将国内市场积累的“总部中台管控区域业务”模式直接平移至海外。调整后，原统管全链条的属地总裁被取消（如原俄罗斯总裁张军学被调回国内），海外业务被彻底拆解为垂直单线管理：属地研发划归国内技术中心总裁分管，属地制造划归“河北整车”总裁分管，而原长城国际总裁的权限大幅缩水为“只协调销售的垂直业务总裁”。与此同时，海外员工的劳动合同重新与股份公司签署，内部钉钉架构亦于4月初完成垂直化变更。在这种极端垂直的单线汇报体制下，海外技术与售后支持同海外销售在组织树上被完全割裂，跨部门转岗必须穿透集团级职能中台，内部平调阻力极大。

吉利汽车（吉利国际）则在规模暴增的倒逼下走向了“售后单列”的专业化分立路径。2026年1至7月，吉利累计出口达58.1万辆，同比翻了一倍多，且连续两个月单月出口突破10万辆（其中7月出口10.67万辆，同比增长202.4%）。基于强劲的增长势头，吉利将全年海外销量目标由64万辆大幅上调至92万辆，向百万辆规模发起冲刺，且其出口业务毛利率比国内高出约10个百分点，显著拉动了集团整体利润。在产能端，吉利采取轻资产协同路线，明确“不新建海外产能”，而是协同沃尔沃、宝腾等体系内企业以及雷诺、福特等外部伙伴共享产能，目前海外运营制造工厂达12座，全球渠道超过2000家，覆盖114个核心市场。随着海外保有量迈向百万辆级，吉利董事会主席安聪慧在2026年中期业绩会上明确宣布接下来要“重点攻坚售后服务”，并将售后服务从原有的体系中单列出来。当车企海外销量达到数十万辆规模时，不同国家经销商能力、维修条件与配件供应的巨大差异，决定了售后不再仅仅是前端销售的配套附属，而是关乎用户留存与品牌忠诚度的独立能力中心。吉利将售后单列，意味着售后技术体系拥有了独立的资源投入、晋升通道与垂直考核指标；这虽然提升了售后岗位的战略地位，但也客观上加深了销、服两条线的专业化鸿沟。

与长城和吉利的垂直分立不同，比亚迪（海外乘用车及商用车事业群）推行的是国家经理（Country Manager）强统管下的销服协同机制。比亚迪的出海历程跨越了四个阶段：早在1998年便于荷兰鹿特丹设立首家海外分公司兼欧洲总部、1999年设立北美分公司试水电池与电子业务，随后在第二阶段以新能源公交、大巴等商用车主导破局，并最终在当前迎来了乘用车出海的全面爆发，2026年下半年其海外月销指引维持在18万至20万辆的高位。在品牌架构层面，为了利于资源聚焦和渠道整合，比亚迪海外市场将王朝与海洋整合为统一的“比亚迪品牌”，腾势与方程豹合并运营，仰望品牌独立运营。在区域落地执行上，比亚迪高度依赖实权派“国家经理（Country Manager）”进行全盘操盘。无论是深耕厄瓜多尔、日本，还是同时统筹新加坡与菲律宾两个差异化市场的国家经理，其核心职责均要求统揽政策沟通、汽车销售渠道搭建、网络管理以及售后体系的跑顺与协同。在国家代表处层面，售后技术

支持与销售团队高度咬合，共同服务于国家经理的长期经营目标，因此一线人员在区域内部实现跨职能流动的制度壁垒相对较低。

奇瑞汽车（奇瑞国际）则依托多品牌矩阵构建了“本地共生”的独立经营体系。作为自千禧年（2000年前后）便开启出口业务的中国车企出海龙头，奇瑞在2026年1至7月累计出口高达115万辆（同比增长71.2%），7月单月出口更是首次突破20万辆大关（达20.25万辆，同比增长70.1%），海外销量与接近千亿元的上半年海外营收均占到集团总量的七成。在组织运作上，奇瑞采取多品牌事业部制（如国内成立涵盖星途、艾虎、风云、QQ四大事业部的业务事业群，海外同步推进多品牌渠道建设）。随着战略从单纯的产品出口全面升级为“本地共生”，奇瑞在全球布局了12家主要生产基地（含南非罗斯林工厂等3家海外基地），并在2026年4月启用奇瑞欧洲运营中心与西班牙研究院，联手EV MOTORS复兴西班牙巴塞罗那EBRO工厂（计划2027年产能达5万辆、2029年扩至15万辆）。通过本地工厂建设、本地供应链延伸及销售服务网络扩大，奇瑞在海外各大区逐步形成了一套相对独立的本地化经营与服务体系，统筹产品决策、渠道管理、供应链协调与售后服务。在这种大区及国家总经理拥有极高经营自主权的生态矩阵中，前后端岗位的内部划转具备极高的操作弹性。

4.1.2 . 造车新势力：从“直营复刻”向“轻资产总代制”退却后的组织重构

造车新势力出海普遍经历了从早期“盲目照搬国内直营销服一体模式”到后期“向海外传统经销商及国家总代模式妥协”的战略折返，这一过程深刻重塑了其海外销服汇报关系。

小鹏汽车的海外组织演进经历了从IUDS直营大一统到区域全价值链赋能型架构的深刻蜕变。小鹏是新势力中最早出海的企业，2020年9月启动出海向挪威发运首批G3i，并于2021年初搭建海外运营体系。彼时，小鹏先在UDS（用户发展中心）下组建海外事业部，又在售后部门组建独立的国际业务组，随后将这两个部门抽调合并，组建了统一的IUDS（国际用户发展与服务中心），由负责人何利杨直接向董事长何小鹏汇报。然而，早期急于在欧洲复制国内直营销售与运营体系，加上首发车型G3定位小型SUV不符合北欧偏好、因设计问题无法加装北欧旅行刚需的车顶行李架与车后拖钩、以及配备的充电桩与挪威当地用电功率不符险些造成事故等本土化失误，导致小鹏在欧洲前两年累计销量仅1000辆出头，并在2022年年中遭遇取消P5预订与IUDS裁员停滞的挫折。2022年第四季度小鹏内部组织架构BU化后，出海业务由副董事长兼联席总裁顾宏地接手重构。吸取教训后，小鹏彻底放弃重资产直营幻觉，转向“本地经销商合作+轻资产代工生产+本地研发适配”模式，先后在印尼、马来西亚及奥地利格拉茨麦格纳工厂（2025年Q3启动G6与G9本地化CKD量产）落地生产，并启用德国慕尼黑研发中心开展法规认证、语言交互、底盘调校、充电网络适配及第二代VLA智驾系统测试。这一转型成效显著，2025年1至7月小鹏海外销量达18,701辆（同比激增217%），2026年第二季度海外交付首次突破2万辆（同比增长81%），截至2026年10月海外累计交付突破10万辆（其中欧洲市场超6万辆，法国累计超6000辆，MONA L03上市三个月在欧获超1万订单）。目前小鹏在海外国家市场以精简的本土化与外派混合团队统筹经销商网络，技术支持人员除向研发与售后工程体系虚线汇报外，实线需深度配合区域国家负责人进行本地化适配、经销商赋能与B端技术合作拓展。

蔚来汽车则在重资产直营受挫后全面收缩固定投入，其驻外自有团队已退守至“纯中后台职能”。蔚来于2020年11月启动代号“马可波罗”的出海计划，由欧洲业务负责人陈晨向联合创始人秦力洪直接汇报，于2021年9月在挪威上市ES8，并于2022年10月在德国、荷兰、瑞典、丹麦四国推行月费999至

1249欧元起的“订阅模式”，试图将国内直营、NIO House（牛屋）、用户社区、自营服务及换电站（原计划2025年海外建1000座，但因无政府补贴且采用高价工业用电导致建设极度缓慢）整套重资产体系搬到欧洲。然而，在欧洲缺乏足够用户密度支撑下，这套模式迅速演变为高昂的成本陷阱：欧洲道路救援招标商曾对蔚来50公里内取送车服务报出250欧元/次且需提前两天预约的高价，而在德国市场一年仅卖几百辆、甚至一度出现前八个月仅注册19辆的冰点局面。面对严峻的财务压力与欧盟高达38.1%的反补贴关税壁垒，蔚来自2024年至2026年开启了剧烈的海外战略收缩，不仅推迟新一代车型导入至2027年底、暂停新增换电站，更关闭了德国两处中心（仅在慕尼黑保留自营维修能力），公开宣布欧洲业务从直营全面转向轻资产的国家总代理（经销商）模式。例如，蔚来宣布2025至2026年拓展葡萄牙、希腊、塞浦路斯、保加利亚和丹麦五国市场时，全面联手拥有120年行业经验的JAP集团及创立于1969年的Motodynamics集团等本土总代。在此架构下，前端销售和基础维修被完全移交给当地经销及服务集团，蔚来海外自有团队只保留少数旗舰体验中心、技术培训、零部件中心和质量控制能力。这意味着在蔚来当前的海外体系中，中方外派人员被彻底锁定在中后台技术支持与质量监管岗位，内部基本不存在向前端直营销售或细颗粒度渠道开发转岗的编制空间。

TABLE 07 · ORG WALLS & FEASIBILITY

Yavin质观 · 核心数据矩阵

主流出海车企国际部组织管控模式、汇报关系与“技术转销售”部门墙评估

对比奇瑞、比亚迪、吉利、长安与零跑、小鹏的海外大区集权度、铁三角协同及跨序列活水难度

奇瑞汽车	1-7月出口115万辆 (占集团70%)，7月 单月破20万辆	多品牌矩阵 + 区域“本地 共生”独立经营体	总部职能双线指导，但 在海外大区/国家子公司 层面由国家总经理强统 筹	中等偏薄（高可行性）：新 兴市场业务暴增，一线极缺 懂技术又懂商务的复合型区 域代表
比亚迪	下半年海外月销指引 18-20万辆，王朝/海 洋海外合并运营	地区部 + 强实权国家经 理（Country Manager） 制	国家经理全盘负责政 策、渠道开发、B端项目 与售后体系协同	薄（极高可行性）：具备工 程/技术背景转综合管理与B 端大客户销售的成熟先例
吉利汽车	1-7月出口58.1万辆， 全年目标上调至92万 辆，毛利高10%	轻资产协同（共享沃尔 沃/宝腾/雷诺产能）+ 售 后单列攻坚	2026年明确将售后服务 单列，形成独立的垂直 专业化体系	中等偏厚（中等可行性）： 售后单列提升了本职天花 板，但跨条线转纯销售需走 正式竞聘
长城汽车	推进海外工厂与渠道 重整，修正2024年放 权战略	总部中台垂直管控 (2026年4-6月取消属 地全链条总裁)	属地研发、制造、销售 被彻底拆分为垂直单 线，长城国际仅管销售	极厚（低可行性）：销、 研、产、服在组织架构与合 同层面被中台垂直切分
小鹏汽车	截至10月海外累计超 10万辆（欧洲超6 万），Q2破2万辆	区域中心（如慕尼黑研 发+奥地利代工）+ 国家 经销合伙制	早期为IUDS销服一体， 现为区域国家团队统筹 经销商赋能与B端技术合 作	中等（特定方向可行）：C 端销售本地化，但B端技术 授权、智驾落地与车队方案 有跨界机会
蔚来汽车	欧洲核心市场销量承 压，全面收缩重资产 直营投入	轻资产国家总代理制 (与JAP、 Motodynamics等合作)	销售与基础维修交由当 地总代，自有团队仅留 技术培训、备件与质控	极厚（几乎锁死）：自有海 外编制聚焦纯后台技术与服 务监管，无前端销售转岗空 间

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

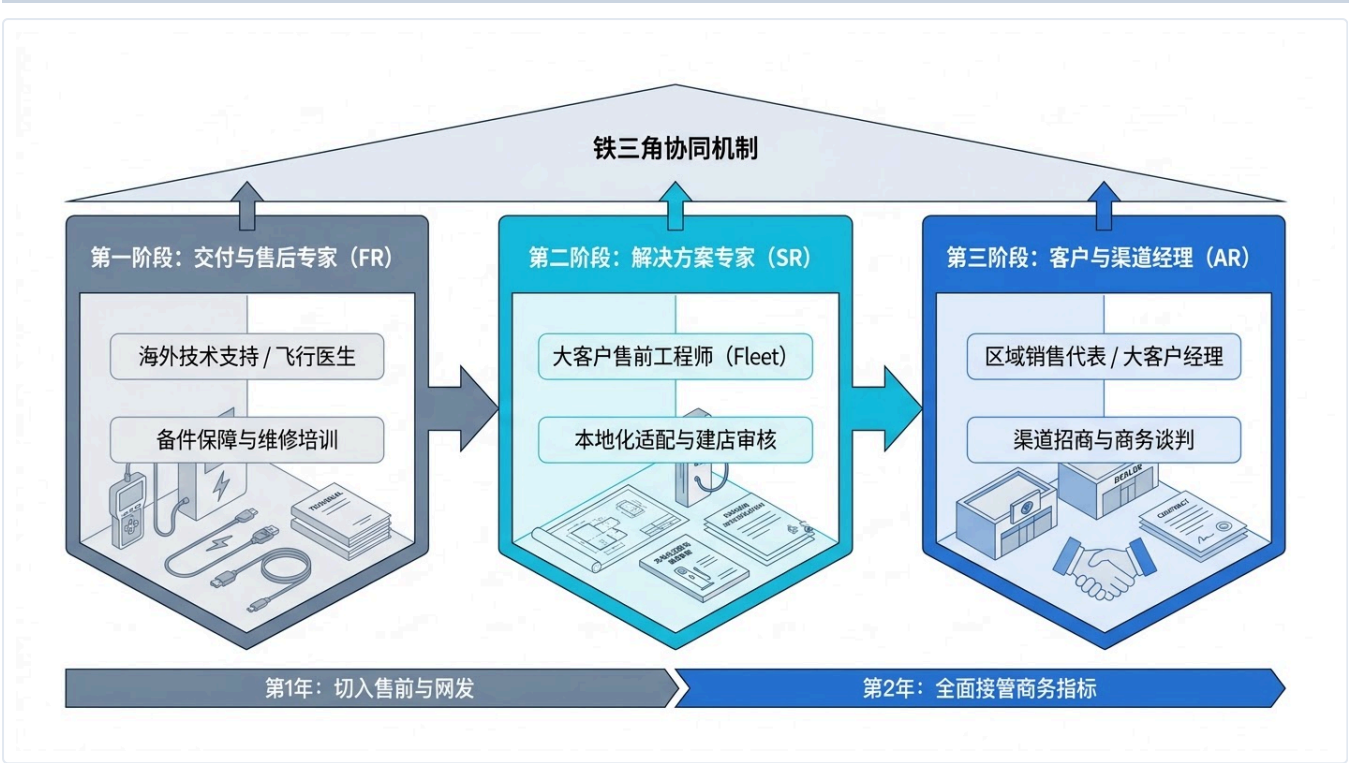
4.2 “铁三角”机制落地与技术转销售的黄金桥梁

在通信与ICT行业大获成功的华为“铁三角”模式——即以客户需求为中心，由**客户经理（AR, Account Responsibility）**、**解决方案专家（SR, Solution Responsibility）**与**交付专家（FR, Fulfillment Responsibility）**组成跨职能核心团队，通过分工协作实现端到端的项目管理与销服体系协同作战——正在被中国出海车企选择性地引入海外市场。在这一机制中，AR通常担任团队Leader或项目经理，负责客户关系维护、需求挖掘、商务谈判及合同管理；SR负责设计技术方案、报价、成本核算、交付策略及技术可行性分析；FR则统筹管理项目执行、物流清关与交付落地，确保质量、进度和成本达标。

4.2.1 . 哪些车企与业务场景在真正运行“铁三角”？

在汽车出海业务中，必须厘清一个核心行业逻辑：面向C端消费者的标准乘用车零售并不需要“铁三角”，但面向B端大客户（Fleet）、政府公用采购（B2G）、国家级总代理（NSC/Distributor）建网招商以及技术生态出海项目，则高度依赖“铁三角”机制。在这些复杂场景中，客户买单的底层逻辑发生了根本变化——“卖单品，客户直接比价；卖方案，客户比的是专业能力、协同效率和交付结果”。

当前，真正将“铁三角”机制落地运行的车企与业务板块主要集中在三大阵营。第一阵营是华为系赋能车企及强ICT基因品牌（如问界等出海版图），其直接沿用华为原生的销服协同体系与自研CRM项目管理工具，实现AR（国家或大客户销售代表）、SR（产品配置与补能解决方案经理）、FR（海外交付、清关与售后服务经理）的实时数据共享，包揽设计、选品、交付、物流、清关全流程。第二阵营是以B端商用车及政企大客户为开路先锋的传统巨头，以比亚迪、奇瑞为典型代表。比亚迪出海的第二阶段完全由新能源公交、大巴等商用车主导，且至今在拉美、亚太等市场依然高度重视针对当地政策、能源结构与公共交通体系的政企项目推进；奇瑞与吉利等车企同样将海外大客户（Fleet，涵盖出租车公司、网约车平台、金融租赁集团及市政采购）视为核心增量。在这些政企与大客户项目中，AR负责高层公关与商务条款谈判，SR负责车辆本地化改制方案、充电桩功率匹配方案及投标技术方案撰写，FR则负责样车测试、备件保障与技师培训。第三阵营则是向“技术与出行生态输出”转型的造车新势力，以小鹏汽车最为突出。2026年，小鹏在欧洲的业务已从整车出口扩展至汽车研发与工程技术体系对外开放：不仅与大众集团将技术合作从电子电气架构延伸至整车联合开发，与博世、达索、米其林建立深度合作，更向欧洲出行平台洽谈开放Robotaxi业务、图灵AI芯片及物理世界基座模型。这类纯To B的技术授权与出行车队合作洽谈，前端必须由懂架构与智驾测试的技术解决方案专家（SR）冲锋陷阵。



■ 图08：汽车出海“铁三角（AR/SR/FR）”组织协同模型与海外技术支持（FSE/SR）向销售/渠道开发（AR）三阶跃迁路径

4.2.2 . 从FR到SR再到AR：1至2年内顺理成章的转岗通道设计

在车企内部，纯后台的海外技术支持（俗称“海外飞行医生”或驻外服务工程师，对应铁三角中的FR后端）若试图一步跨越到区域销售经理（AR），往往会因为缺乏商务谈判、国际贸易结算、区域市场风险评估及销售团队考核经验而被销售部门拒之门外。然而，脉脉等职场平台的车企海外销售招聘需求揭示了一个关键的能力交集点：大量海外B端与渠道销售岗位要求候选人“负责项目分析、技术的沟通、客户的联系、草拟建议书、供应商管理、建交合作伙伴、项目报价和制定投标策略，参与并协调解决方案设计和标书的准备工作”。这正是技术支持人员切入销售条线的黄金跳板。

第一阶段（入职后6至12个月）的核心任务，是从售后技术支持（FR）切入“大客户售前解决方案工程师（Fleet SR）”或“本地化适应性方案经理”。中国车企出海当前普遍面临产品与本地基础设施的水土不服，例如小鹏早期因未加装拖钩和充电功率不符在挪威受挫，而理想汽车（2026年携i6登陆挪威与荷兰市场）、比亚迪（力争2027年底在欧建成3000座闪充站）及小鹏在进攻海外市场时，均需针对本土充电接口、软件协议、电网输出功率及当地法规开展大量前置开发与实测。驻外技术支持工程师最懂当地电网环境、极端路况故障率以及大客户的改装诉求。在比亚迪、奇瑞、长安等拥有庞大海外大客户（Fleet）或KD组装业务的车企中，技术支持人员可以通过协助销售经理解答海外出租车公司、公共交通集团或租赁巨头的技术质询，主导编写标书中的技术可行性应答方案（Technical Proposal）与全生命周期维保方案，顺理成章地先转为售前技术工程师或大客户解决方案专家（SR）。

第二阶段（入职后12至24个月）的核心任务，则是从解决方案或网发支持（SR）正式跃迁为“区域销售经理（AR）”或“渠道开发经理（Network Development）”。除了Fleet大客户路径外，另一条高成功率的暗线是借助“售后网络规划与建店审核”切入渠道开发。以长安汽车在欧洲15个国家布局超350家销售服务网点并配套搭建区域备件中心与技术培训体系、吉利在全球铺设超2000家渠道为例，车企在

海外招募授权经销商时，前端销售网发人员必须评估候选经销商的售后维修车间条件、工具设备及配件供应能力。售后技术支持在参与新经销商建店验收与服务能力评估的过程中，能够直接高频接触当地经销商集团的投资人与总经理。一旦建立起与经销商高层的信任并摸清当地汽车商圈的竞品政策，即可在区域代表处内部竞聘转为渠道开发经理或区域销售代表（AR）。在比亚迪海外体系中，新加坡与菲律宾国家经理James Ng正是工程专业出身，早年在新加坡公共交通体系从事一线工程、运营与组织协同管理，凭借强烈的系统感与跨部门协作能力，自2019年加入比亚迪后成功转型为统筹两国市场政策沟通与渠道建设的国家经理。

4.3 “员工本地化（Local化）”的天花板与市场结构性差异

求职者所担忧的“外派人员被锁死在纯后台技术岗，前端销售与渠道管理完全交给当地本土员工（Local）”的现象，在当前车企出海实践中确实存在，但呈现出极其剧烈的“区域市场分化”与“企业性质分化”。

4.3.1 . 欧洲等高度发达市场：高筑的“Local化”天花板与中方人员的后台化

在欧洲、日本等高度成熟且监管严苛的汽车市场，中方外派技术支持想要转岗为前端区域销售或渠道开发，面临着近乎封死的制度与文化天花板。首先，政治与合规避险驱动了前端岗位的全员Local化。面对欧盟对中国电动汽车加征最高38.1%的反补贴税，以及美、德、俄、韩、日、印等国对智能网联汽车测绘、地理信息及车端敏感数据“数据最小化、本地化、可审计”的严苛合规要求，中国车企在欧洲必须通过本地化运营规避政治靶心与合规风险。正如行业深度观察所言，当一家中国车企的欧洲业务由欧洲团队管理、在欧洲工厂生产（如小鹏依托奥地利麦格纳工厂、比亚迪继匈牙利工厂后再增建两座欧洲工厂、零跑利用Stellantis西班牙萨拉戈萨工厂投产B10、奇瑞重启巴塞罗那工厂）、并通过欧洲本土渠道销售时，抵制中国汽车的政治论调便失去了最直接的靶心，且车企还必须聘请熟悉当地制度的本土管理者去直面欧洲强大的工会壁垒。

其次，成熟市场本土经销商圈层具有极强的排他性，非本土资深销售难以破局。比亚迪初入欧洲试图与本土最大经销商集团合作时曾屡次碰壁，直到与奔驰高层建立联系后才扭转局势打开头部经销商合作局面；蔚来在开拓挪威和丹麦市场时，直接挖来曾任捷豹路虎挪威地区主管、沃尔沃挪威副总裁的本土职业经理人Marius Hayler出任国家总经理；比亚迪在日本市场同样委任了曾任职于三菱汽车与日本大众集团、深谙日本汽车金融租赁与网络管理的东福寺厚树担任国家经理。此外，随着蔚来在欧洲全面转向国家总代理模式、零跑借力Stellantis渠道体系，前端门店管理与渠道拓展已全部移交给Local团队或本土总代伙伴。在这些发达市场的驻外机构中，中方外派人员的价值被严格限定为“与国内研发及供应链总部对齐的技术接口人”——即负责法规认证、智驾公开道路测试（如小鹏NGP在巴黎环岛及德荷法道路的测试验证）、充电网络适配、技术培训与质量控制。在这些地区，中方技术人员转前端销售的通道基本关闭。

4.3.2 . 中东、拉美、东南亚、独联体及非洲：中方代表控盘的广阔天地

与欧洲和日本市场截然相反，在广大的发展中国家与新兴市场（拉美、中东、东南亚、中亚及独联体、非洲），传统车企（奇瑞、比亚迪、吉利、长安）与加速拓荒的新势力（如极氪、小鹏的新兴市场板块）普遍采取“中方国家代表或大区经理强控盘 + Local员工辅助执行”的雇佣策略。近年来，中国车

企在新兴市场攻城略地：奇瑞在南非、南美等新兴市场深耕20余年建立起庞大的独立经营网络；极氪科技在2024至2026年间不仅将极氪7X等高端纯电SUV打入挪威、荷兰、瑞典，更同步推出右舵版极氪009与极氪X进军东南亚，并在墨西哥开展销售，密集签约巴西、哥斯达黎加、多米尼加、厄瓜多尔和乌拉圭等拉美合作伙伴；小鹏亦在印尼、马来西亚与巴西加速部署本地化产能与销售网络。

在这些新兴市场中，当地国家总代（Distributor）或经销商集团在新能源汽车技术体系、备件供应链与数字化管理上高度依赖中国主机厂赋能。更重要的是，由于新兴市场汇率波动大、贸易风险高，车企总部在涉及“所辖大区销售策略制定、商务谈判、合同审核、区域市场风险评估及销售团队绩效考核”等核心商务大权时，极度依赖深谙国内总部审批逻辑与风险底线的中方外派人员担任区域销售经理或国家代表。Local员工在这些市场更多承担本地公共事务与政府系统沟通（例如比亚迪在厄瓜多尔聘请拥有外交部、环境部及德国商会履历的Jorge Burbano负责政策理解与公共项目推进）、展厅零售督导及清关执行。因此，在拉美、中东、东南亚、独联体及非洲大区，中方技术支持转岗中方区域销售代表不仅没有“Local化天花板”，反而因驻外前线业务扩张迅猛而存在显著的编制缺口。

TABLE 08 · LOCALIZATION CEILING

Yavin质观 · 核心数据矩阵

全球各大区一线销售与技服岗位“中方外派 vs. 本地化雇佣（Local）”天花板评估

排查欧洲/澳新成熟市场（高Local壁垒）与拉美/中东/独联体/东南亚/非洲新兴市场对中方销售的开口度

高度发达与强监管市场	西欧、北欧、日本、澳大利亚、新加坡	国家经理与销售总监高度Local化（多来自大众/丰田/三菱背景）；中方人员负责财务管控、供应链协调与售后技术支持	极度倾向雇佣纯Local团队负责销售与公关，或直接将销售外包给国家总代（JAP/Stellantis等）；中方外派集中于智驾测试、法规认证与售后培训	天花板极高（锁死风险大）：前端商务与渠道开发几乎被Local垄断，中方人员被固定在中后台技术与总部协调岗
高增长新兴与总代市场	拉美（巴西/墨西哥）、中东、东南亚、独联体、非洲	中方大区/国家代表主导核心商务（销售策略、合同审核、新网开发），Local员工辅助终端执行与政府关系	加速布局右舵与拉美市场（如极氪进入墨西哥/巴西/哥斯达黎加，小鹏进入印尼/大马），依托中方外派开拓总代，本地团队规模尚小	无明显天花板（黄金跳板区）：中方人员掌握商务主控权，懂当地语言的驻外技术支持极易在业务扩张期被提拔为区域销售代表

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

4.4 真实转岗案例复盘与内部潜规则指南

综合脉脉、小红书、知乎上的汽车出海从业者复盘以及资深汽车猎头的实操经验，海外技术支持在车企内部成功平调或竞聘至海外销售岗，绝非依靠常规的HR内部招聘系统投递，而是遵循一套鲜明的业务共生逻辑与内部潜规则。

4.4.1 . 典型真实转岗路径复盘（成败对照）

在成功转岗的实操案例中，第一类高发路径是借力“B端大客户（Fleet）交车危机与技术投标”实现平滑过渡，这在比亚迪与奇瑞的拉美及东南亚大区尤为常见。例如，某驻外海外服务工程师在拉美市场

负责技术支持期间，当地一家大型公共交通与出租车运营集团采购数百台新能源车辆，但在交付初期频繁出现本地充电桩与车端软件协议不兼容导致的补能故障，客户以此拒绝支付尾款并暂停后续大额订单谈判。当时负责该区域的销售经理缺乏底层电控与充电协议知识，难以化解危机。该技术工程师不仅带队抓取报文配合国内研发升级软件解决故障，更主动协助销售团队完成项目分析、技术沟通、草拟商业建议书并制定二期投标策略，随同国家经理向客户管理层进行方案汇报。订单顺利落地后，国家经理鉴于该工程师出色的客户洞察力与技术方案整合能力，直接在代表处内部将其调整为大客户解决方案兼销售经理，一年后正式接管区域渠道销售。

第二类成功路径则是从“售后建站验收”切入“网络开发（网发）”，进而转为“区域销售代表”，多见于奇瑞、吉利、长安在中东、非洲及独联体等高速建网市场。随着头部车企在海外以每年数百家网点的速度扩张，不同国家经销商的能力、维修条件与配件供应差异极大，前端销售团队在筛选新经销商时，往往缺乏对候选经销商售后工位、维修硬件及服务承接能力的专业评估。驻外售后技术主管在配合网络开发部巡检评估潜在经销商集团、搭建区域备件中心与技术培训体系的过程中，主动承担了候选经销商尽职调查报告的撰写，并利用帮助老经销商改善售后盈利能力所积累的投资人信任，协助销售总监成功挖角了竞品品牌的核心经销商老板。恰逢车企在当地推进多品牌分网运营（如奇瑞海外新品牌独立建网或比亚迪腾势/方程豹渠道拓展）急需熟手，该售后主管便顺理成章被国家总监点名调入销售部，出任渠道开发与区域销售经理。

反之，失败的转岗尝试往往源于选错了目标市场与企业出海阶段。曾有具备流利英语能力的资深售后工程师跳槽至某造车新势力欧洲事业部，期望在1至2年内转岗欧洲区销售。然而入职后恰逢该公司在欧洲遭遇销量瓶颈与重资产亏损，公司迅速关闭自营门店、暂停基础设施投入，并将前端销售全面移交欧洲本土总代集团。由于公司前端仅保留极少数欧洲本土高管对接总代商务，而该中方工程师因熟悉国内研发与质控流程，被长期固化在本地法规认证配合、充电桩兼容性测试及总代技师培训岗位上，直到离职也未能等到面向中方人员开放的前端销售编制。

4.4.2 . 转岗必须满足的四大硬性条件

从汽车猎头评估标准与车企海外销售岗位的真实职位描述（JD）来看，技术支持跨界海外销售必须补齐四项硬性能力。首先是商务谈判级的外语统治力：技术支持日常仅需阅读英文技术手册或撰写故障报告，但海外销售必须能够使用流利的工作语言（英语，或在拉美、俄语区、中东极具溢价优势的西班牙语、俄语、阿拉伯语）独立开展客户关系维护、高强度商务谈判、合同条款审核以及经销商投资人高层社交。其次是国际贸易与风险管控底盘知识：候选人必须彻底掌握从整车订舱、物流、清关到国际结算（如信用证L/C、银行保函）的全流程运作，具备评估区域市场政治、汇率与合规风险并制定应对措施的能力。再次是“帮经销商和车队算账”的商业财务思维：技术人员习惯聚焦单一故障的排除，而优秀的解决方案专家（SR）与销售经理（AR）必须具备极强的成本核算能力与商业洞察力，能够精准测算大客户车队的能耗与全生命周期维保成本（如通过技术方案优化显著降低客户运营成本），并为经销商测算建店投入产出比与库存周转周期。最后则是标书撰写与跨团队项目统筹能力：在接手具体销售指标前，必须证明自己能够独立完成市场调查报告撰写、竞品动态预测、项目报价核算以及投标建议书的统筹准备工作。

4.4.3 . 车企内部转岗潜规则与核心人脉抓手

在车企海外事业部复杂的考核体系下，单纯依靠内部OA系统投递简历往往会沦为陪跑，真正的成功转岗高度依赖三大内部潜规则与人脉抓手。

第一条潜规则是“售后本部门放人极难，必须走国家总经理倒逼机制”。随着2026年吉利、奇瑞等头部车企将“重点攻坚售后服务”上升为集团级战略，海外一线懂技术、能抗压且熟悉当地环境的售后工程师已成为极度稀缺的战略资源。直属的售后部门领导为了保障自身的备件到货率、故障修复率等KPI，绝不会主动放走得力的技术骨干。因此，求职者在驻外期间切忌先向国内售后主管表达转岗意愿，而是要在海外代表处一线直接服务好统管全局的**国家总经理（Country Manager）或大区总经理**。只有当国家总经理认可你的商务潜质，并亲自以“前线新渠道开拓或大客户项目急需复合型人才”为由向总部人力资源部与售后部发起点名调令时，才能用区域业务一把手的行政权重打破售后部门的阻拦。

第二条潜规则是抓住“尾款回收与批售压库博弈”中的经销商老板人脉抓手。在海外总代或大经销商模式下，经销商投资人经常以“前期车辆存在软件故障、配件供应滞后、历史售后索赔未结清”为筹码，在商务谈判中拒绝向主机厂支付购车尾款，或抵制销售经理下达的月度批售提车（Wholesale）指标。此时，驻外技术支持如果能跳出单纯修车的视角，主动配合销售经理与经销商高层展开联合谈判——通过制定“技术专项支援+加快索赔审批+售后车间盈利帮扶”的组合方案，直接促成经销商老板当月签单打款，就能在销售总监与国家经理心中树立极高的商业口碑。此外，当地核心经销商老板对主机厂驻外人员的直接评价，往往是国家总经理决定是否提拔其担任区域销售代表的最硬背书。

第三条潜规则是“先在驻地借调兼岗（Double-hat），再趁新品牌渠道裂变转正”。在成熟且编制满员的销售团队中直接顶替现有销售代表难度极大。最稳妥的过渡方式是在驻外代表处主动向国家经理申请承担跨界职责——例如以售后工程师身份兼任代表处的“大客户售前技术经理（SR）”或“新经销商建店审核专员”。一旦车企在当地启动新品牌独立建网（例如比亚迪在海外将腾势与方程豹合并独立运营渠道、奇瑞在海外拆分多品牌营销网络、或吉利体系推进极氪与领克双品牌全球渠道扩张），新组建的销售团队往往面临严重的驻外人员荒。此时，已经常驻当地、熟悉公司跨部门流程、且与当地经销商投资人混熟的“售后兼网发/售前”人员，便能顺理成章地卸下售后头衔，正式平调转正为新品牌的区域销售经理或渠道开发经理。

4.5 战略择业建议与 1至2 年转岗实战路线图

基于上述对车企国际部组织架构、铁三角机制、本地化天花板及内部潜规则的全面拆解，求职者若要在跳槽后的1至2年内高概率实现从“海外技术支持”向“海外销售或渠道开发”的跨越，必须在择业源头与入职后的行动节奏上执行精准的战略规划。

4.5.1 . 下一份工作的车企与赛道选择优先级

在目标车企的选择上，求职者应将**比亚迪海外（乘用车及商用车事业群）与奇瑞国际**列为第一优先级。这两家车企在2026年均处于海外销量百万辆级的狂飙期（奇瑞1至7月出口115万辆、7月单月破20万辆；比亚迪下半年海外月销稳定在18万至20万辆），海外一线业务编制扩张极快。更重要的是，比亚迪海外实行强有力的国家经理统管机制，且拥有深厚的B端商用车、公共交通及政企大客户（Fleet）项目基因，甚至已有工程技术背景出身晋升为跨国国家经理的成功先例；奇瑞则在海外构建“本地共

生”的独立经营体系并持续推进多品牌分网建设，前线国家总经理权力集中，销服协同紧密，从技术支持切入大客户方案或渠道开发的内部阻力最小。

第二优先级为**吉利国际（含极氪海外）、长安海外以及小鹏汽车的海外新兴市场与B端合作线**。吉利（全年出口目标上调至92万辆）与长安在海外渠道铺设与售后体系建设上投入巨大，但由于吉利已明确将售后服务单列攻坚，求职者在面试时应尽量争取进入“海外大客户部”、“网络发展部技术支持”或“驻外国家代表处直属技术岗”，避免进入国内总部纯后台的垂直技术中心。若倾向于造车新势力，极氪在拉美及东南亚右舵市场的快速拓荒，以及小鹏在亚太、拉美的本地化生产项目和欧洲区的B2B整车技术合作与Robotaxi出行平台合作业务，能够提供宝贵的解决方案专家（SR）跨界跳板。

第三优先级（建议现阶段规避）则是**长城国际与蔚来汽车欧洲业务线**。长城汽车在2026年中期刚刚完成将海外权力上收至集团总裁层、取消属地全链条总裁并将研发、制造、销售彻底拆分为总部中台垂直单线管控的组织变革，此时入职技术或售后岗将被垂直锁定在中台体系内，跨条线转销售面临极高的制度壁垒；而蔚来在欧洲正处于战略收缩与轻资产总代化转型期，前端销售完全交由欧洲本土经销集团负责，中方自有团队仅保留技术培训、备件与质控职能，不存在转岗前端销售的客观土壤。

4.5.2 . 目标驻外区域选择策略

在驻外目的地的选择上，求职者必须遵循“避开发达成熟区、重仓高增长新兴区”的铁律。应坚决避开西欧、北欧、日本、澳大利亚等高度发达市场，因为这些区域受制于反补贴关税博弈、严苛的数据合规监管以及固化的本土经销圈层，车企极度依赖雇佣当地本土职业经理人（Local）或直接外包给国家总代负责销售与渠道管理，中方外派人员极易被锁死在法规认证、路测验证与后台技术接口岗。相反，求职者应主动请缨常驻**拉美（巴西、墨西哥、厄瓜多尔等）、中东、东南亚、独联体或非洲市场**。在这些新兴市场，中方大区与国家代表牢牢掌握着销售策略制定、商务谈判、合同审核与新渠道开发的主导权，且由于驻外环境相对充满挑战，具备小语种或流利英语能力、愿意长期扎根一线的复合型中方技术干部极易获得国家总经理的重用与破格提拔。

4.5.3 . 入职后 24 个月“三步走”转岗实战节奏

一旦成功入职目标车企并派驻核心新兴市场代表处，求职者可按照以下24个月的三阶段路线图稳步推进转岗。

在入职后的第1至6个月（筑基与商业人设建立期），核心任务是高质量完成本职售后技术支持与交付保障工作（FR），同时迅速建立“懂商业的技术专家”人设。在日常巡检经销商售后服务网点与处理疑难杂症时，不能仅停留于技术维修，而要全面摸清所辖区域经销商集团的投资人背景、资金实力、库存周转状况以及当地竞品的商务返利政策，主动帮区域销售同事分担新经销商售后硬件建店评估与大客户技术参数答疑工作。

在入职后的第7至12个月（借调兼岗与SR桥梁切入期），核心任务是依托“铁三角”协同机制切入中前端的解决方案专家（SR）职能。利用海外大客户（Fleet）招标或本地化充电网络适配的契机，主动请缨负责技术建议书草拟、TCO成本核算、充电配套方案设计及项目报价辅助，或者在经销商因售后索赔问题卡住购车尾款时协助销售经理完成联合商务谈判。在立下1至2次直接促成回款或签单的战功后，

正式向驻外国家总经理申请内部兼岗（Double-hat），将个人工作重心调整为“50%售后技术管理 + 50%大客户售前方案与网络开发支持”。

在入职后的第13至24个月（借势裂变与AR销售转正期），核心任务是把握组织裂变窗口完成正式编制划转。密切关注所在大区的新子品牌导入、经销网络拆分独立运营、新兴空白国家市场拓荒或原中方销售代表轮岗回国的时机。凭借过去一年积累的本地经销商老板人脉、标书方案产出记录以及对区域市场风险的深刻理解，直接争取国家总经理与大区销售总监的联名举荐，向总部发起内部平调或竞聘流程，正式卸下售后技术头衔，出任海外区域销售经理（AR）或渠道开发经理，彻底完成从技术后台向商业前端的职业跃迁。

TABLE 09 · IRON TRIANGLE PATHWAYYavin质观 · 核心数据矩阵

海外技术支持（SR/FR）向海外销售/渠道开发（AR）三阶段跃迁实操路线图

从交付与排障专家（FR）、售前技术与建店顾问（SR）到区域渠道/大客户销售经理（AR）的24个月进阶

第一阶段：筑基与破壁期	第 1-6 个月	交付与售后专家 (FR)	解决批次性质量与补能适配危机；输出《区域经销商售后承接力与经营现状摸底报告》	驻外区域销售经理、当地核心经销商售后总监与总经理
第二阶段：兼岗与桥梁期	第 7-12 个月	解决方案专家 (SR)	主导Fleet大客户投标技术方案与TCO测算；参与新网点建店验收；以技术支援换取经销商批售打款	驻外国家总经理 (Country Manager)、当地经销商集团投资人（老板）
第三阶段：裂变与转正期	第 13-24 个月	客户与渠道经理 (AR)	借新品牌分网或新市场开拓窗口，由国家经理点名调岗；独立承担区域批售目标、合同谈判与渠道招商	海外大区销售副总裁、总部国际部HRBP（由国家经理倒逼协调）

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

05

CHAPTER 05 · TECH SUPPORT VALUE CHAIN & DEALER ECONOMICS

海外技服日常痛点、经销商售后吸收率（Absorption Rate）与商务社交货币转化

5.1 行业背景与岗位战略定位演进

在中国汽车工业从“产品出海（贸易出口）”向“全价值链出海（本地化研产销服）”跃迁的产业周期中，海外售后技术支持工程师（行业内普遍称为“海外飞行医生”或区域技术督导，Regional Technical Advisor / Flying Doctor）的角色正在经历深刻的结构性重塑。在传统跨国车企（如奔驰、保时捷、现代及中国头部传统出海车企）的经典体系中，“飞行医生”最初被定义为总部或大区派驻一线、解决经销商无法攻克的疑难杂症并举办高端客户服务诊所（Service Clinic）的技术权威。然而，随着中国车企在海外加速铺设经销商网络（Dealer Network）、建设散件组装（KD）工厂以及切入海外大客户车队（Fleet），这一岗位已从单纯的“技术救火队员”演变为连接中国总部供应链、海外国家总代（NSC/Distributor）、当地大型经销商集团（Dealer Group）以及B端车队客户的核心业务枢纽。

对于以“积累海外商业资源并最终转型海外销售或渠道开发”为职业终局的求职者而言，海外售后技术支持是极少数能够在职业生涯早期合法调用主机厂资源、高频穿透海外渠道决策层并深度掌握汽车流通财务逻辑的跳板岗位。但传统车企与造车新势力在底层动力总成结构、电子电气架构（EEA）、海外渠道商业模式（特许经营制 vs. 代理制/直营与授权服务商混合制）上的本质差异，决定了两类企业的“飞行医生”在日常技术栈、人脉圈层触达深度以及赋能前端销售的筹码体系上存在显著分野。

5.2 日常工作内容与技术栈差异：机械供应链生态 vs. 软件定义与高压补能生态

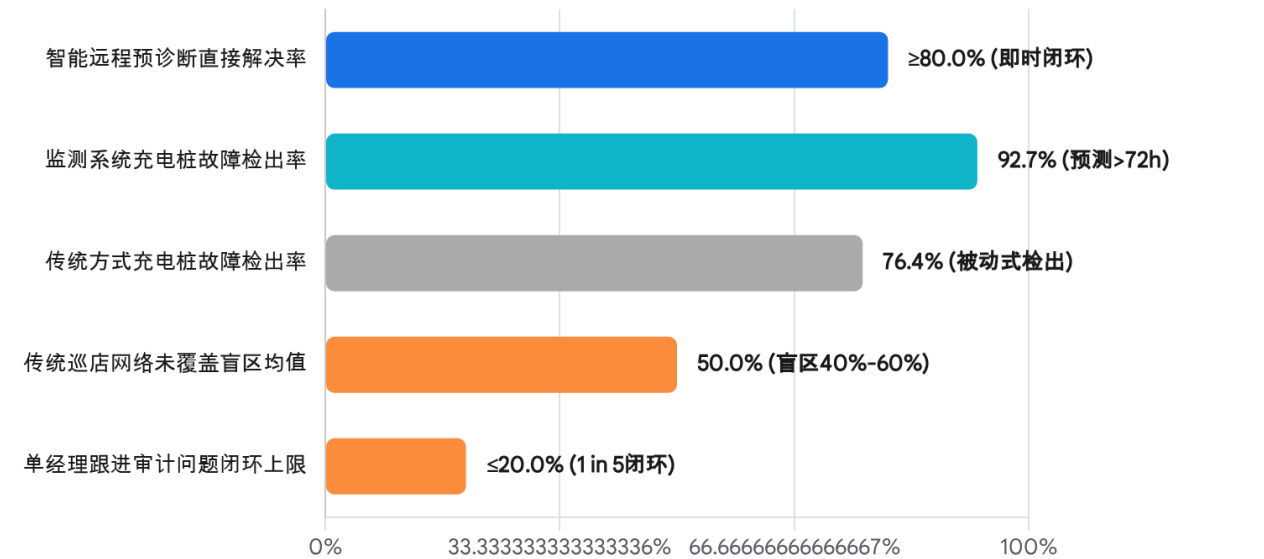
传统车企与造车新势力海外技术支持岗位的日常工作内容，本质上是其背后产品复杂度与海外生产交付模式的投射。传统车企面临的是多动力总成并存与重资产本地化组装的工程挑战，而造车新势力面临的则是智能化系统跨域耦合与海外异构基础设施适配的数字化挑战。这种技术底层的分野直接重塑了海外技服的作业效率与响应周期：传统车企的现场支持高度受制于物理巡店半径，单名区域经理通常需覆盖10至15家门店，在每次检查均需到店执行的传统模式下，高达40%至60%的网络在单周期内无法获得评估，且仅靠区域经理单点跟进时审计问题的单周期闭环率不足20%。相比之下，造车新势力与智能化运维体系依托远程预诊断技术，能够在线实时响应并直接解决80%以上的海外客户及一线工程师技术诉求，大幅降低上门率；同时，在充电与补能运维端，引入数据监测系统可将充电桩故障检出率从传统方式的76.4%提升至92.7%，并将故障预测提前量从不足24小时大幅扩展至72小时以上，配合仅需7天至12周即可快速部署的移动补能方案，有效规避了长达9至36个月的固定场站电网建设等待期。

● 海外售后体系与商业赋能对比

智能诊断与预测性运维显著重塑海外技术支持的作业效率与响应周期



核心运维效率与闭环率基准对照 (0% - 100%) ■ 新势力 / 数字化在线支持 ■ 传统现场排查 / 审计瓶颈



传统海外区域技服受制于物理巡店半径，单人负责10至15家门店时高达40%至60%的网络难以在单周期内完成现场评估，且仅由区域经理跟进时闭环率不足20%。相比之下，智能化远程预诊断可将80%以上的诉求在线闭环，并将充电设施故障预测提前量从24小时内扩展至72小时以上。

Data sources: [Boss Zhipin Overseas Engineering Recruitment](#), [Nicholson Place EV Infrastructure Report](#), [AutoSmarts Retail Industry Insights](#), [Tursan Mobile Charging Analysis](#)

■ 图10：海外汽车经销商“售后吸收率（Absorption Rate）”盈利模型与投资人/总经理（DP/GM）商业决策敏感度拆解

5.2.1 . 传统车企海外技服：多动力总成并存与KD组装体系下的“重资产全科专家”

传统车企出海往往采取“全品类饱和攻击”策略，在同一海外区域市场内同时投放内燃机（ICE）燃油车、混合动力（HEV/PHEV）以及纯电动（BEV）车型，甚至涵盖皮卡与轻型商用车。同时，为了规避目标国高企的整车进口关税并满足本地化率法规，传统车企在东南亚、拉美、中东、独联体及非洲广泛布局CKD（全散件组装）或SKD（半散件组装）工厂。这种业务形态决定了传统车企海外技服工程师的日常工作呈现出极强的“机械工程深度”与“流程审计刚性”。

在大修支持与疑难故障现场会诊方面，传统海外技服承担着区域最高技术仲裁者的职能。当地经销商车间（Workshop）的一线技师通过技术支持热线（Technical Help Desk）或在线工单系统上报故障后，若常规远程指导无法在既定周期内排障，海外技服即刻以“飞行医生”身份飞赴经销商店端进行现场诊断指导（Direction of Repairs）。其处理的重点是高度复杂的机械与机电耦合故障，例如内燃机缸体异常磨损、涡轮增压器热管理失效、双离合或AT变速箱阀体顿挫、混动系统多动力源扭矩耦合异响，以及底盘悬架部件在海外恶劣路况下的早期疲劳断裂。除了被动救火，传统车企还普遍推行制度化的“飞行医生服务诊所（Flying Doctor Service Clinic）”巡回机制，由总部或大区技术专家驻店数日，为当地高价值车主提供免费全车安全体检与面对面的维保专家咨询，以此强化品牌在海外新兴市场的信任背书并收集一手质量情报反馈至质量部门。

在KD散件组装工厂与PDI（交付前检查）技术支持层面，传统海外技服的工作边界大幅前移至生产制造端。由于KD工厂往往存在当地产业工人技能参差不齐、工艺装备精度受限以及长途海运导致的散件锈蚀或磕碰问题，海外技服需要高频驻厂处理批量性装车缺陷、线束错装、底盘定位参数偏移以及电控模块下线刷写失败等工程问题。一旦发运至港口或总代中心库的整车在PDI环节出现批量故障，技服工程师必须组织技术攻关（Campaign），编写本地化返修指导书（Campaign Guidelines），防止问题车辆流入终端引发大规模召回。

在备件索赔（Warranty Claim）与保修审计（Warranty Audit）方面，这是传统车企海外技服极具行政权力与商业博弈色彩的核心日常。传统车企拥有极其庞杂的机械与外观件SKU，而海外总代及经销商提交的保修索赔直接消耗主机厂的海外利润池。技服工程师不仅要审核重大总成（如发动机、变速箱、动力电池）更换的预授权（Return Authorisation），严格核查经销商提交的“3C要素”（Complaint客户抱怨、Cause故障原因、Correction维修措施）及6张标准合规举证照片，还必须定期执行严苛的“保修索赔审计（Warranty Claim Audit）”。审计内容涵盖核对旧件序列号、装车日期、工单记录以及主机厂信贷贷项通知单（Credit Notes）的对账差异，对虚假索赔、过度维修（Overclaiming）或未按规定保存旧件的经销商发起拒赔或全额扣款追索（Chargeback）。

在经销商技师培训与专用工具设备导入层面，由于全球范围内面临严重的汽车技师短缺（仅美国市场到2033年每年就有高达6.78万个汽车维修技师岗位空缺），且混动与纯电车型的引入进一步拉大了技能鸿沟，传统海外技服必须承担区域培训中心（ATC）的课程本地化开发与分级认证讲师职责。技服工程师需要将总部晦涩的工程技术文档、电路图（Wiring Diagrams）转化为当地技师易于理解的实操规程，并每月对经销商开展专用诊断仪、举升设备及高压绝缘工具的到位率与合规性审计（Tools and Infrastructure Audits）。

5.2.2 . 造车新势力海外技服：高度智能化与全系新能源背景下的“软件、数据与补能架构师”

造车新势力（如蔚来、小鹏、极氪、阿维塔等）及新兴智能电动车品牌出海，采用的是全系新能源（BEV/EREV）与高度集成的中央计算/域控制器架构。由于电动车取消了复杂的机械传动系，无需更换机油且易损件大幅减少，其售后故障图谱发生了根本性转移：独立的第三方质量调研显示，尽管头部新势力（如蔚来）的整体百车故障数（PP100）已达到92左右的优异水平（与宝马相当），但“软件与电子电器系统”始终是智能电动车在海外市场最脆弱的软肋。因此，新势力海外技服的日常工作高度聚焦于数据流分析、软硬件联调与异构网络适配。

在OTA升级故障与远程诊断支持（Remote Diagnostics）方面，新势力海外技服将工作重心从“现场拆车”转向了“云端排障”。依托车辆内置的T-Box与云端大数据平台，技服工程师通过读取控制器局域网（CAN/以太网）日志（Log Files）、故障码（DTC）以及电池管理系统（BMS）、功率转换系统（PCS）、能量管理系统（EMS）的实时遥测数据，能够在线远程解决80%以上的海外客户及门店技术诉求，大幅降低上门率与车辆进店频次。然而，一旦遭遇跨国OTA升级失败导致车辆“变砖（Bricked ECU）”、域控制器固件版本冲突引发全车高压下电保护，或特定海外批次车型的历史OTA演进路径（OTA History）出现断层，海外技服就必须携带底层刷写工具（Flash Tools）与总线抓包设备奔赴现场进行底层引导恢复，并协同国内研发（PD团队与智能网联团队）定制紧急热修复补丁（Hotfix）。

在当地充电桩协议匹配与补能网络联调方面，这是新势力海外技服最高频、最棘手的日常外勤任务。中国新能源车出海后，国内成熟的国标（GB/T）体系切换为欧标（CCS2）、美标（CCS1/NACS）或日标（CHAdeMO）。由于海外公共充电网络高度碎片化，不同充电运营商（CPO）的桩端固件版本老旧、接地电阻不达标（海外老旧社区或临时场站极为常见）、功率模块老化，极易与出海新车的高压平台及BMS充电策略产生兼容性冲突。典型故障表现为：插枪后控制导引（CP）握手信号受干扰导致尚未启动即“跳枪”、车载充电机（OBC）报“通信异常”拒绝交流输入，或屏幕显示“正在充电”但被限制在极低电流下运行。新势力海外技服不仅要按标准流程排查车端充电接口氧化与OBC硬件状态，更要频繁携带协议分析仪前往欧洲、中东或东南亚的公共充电站，与当地充电桩运营商联合抓取车桩握手机报文，通过推动桩端升级通信模块或向车端推送针对性的充电系统OTA固件来消除兼容性盲区。

在车机、智能网联与海外合规适配方面，新势力技服扮演着“本地化产品体验官（Product Localization Specialist）”的角色。智能座舱与高阶智驾（ADAS）在进入欧洲等高标准市场时，常面临跨国eSIM移动网络漫游切换掉线、欧洲通用数据保护条例（GDPR）限制下的日志脱敏回传障碍、多语种语音识别偏移，以及主动安全系统（Active Safety）对当地特殊道路标识或驾驶习惯误判（如幽灵刹车、车道保持过度干预）等问题。技服工程师需要在真实海外路况中复现这些偶发性软硬件Bug，采集传感器原始数据并严格遵循信息安全规范回传国内研发中心，驱动产品细节的快速迭代。

在高压三电系统现场抢修与电池健康度（SOH）管理方面，当车辆发生严重的绝缘故障、动力电池模组压差过大或碰撞后高压锁死，且因海外严苛的危险品运输法规无法将整车或电池包跨国运回专属维修中心时，新势力“飞行医生”必须作为移动高压专家（Mobile High-Voltage Expert）赶赴现场。主机厂会提前将全套高压绝缘专用工具与替换模组精准投送至当地合作维修网点，由飞行医生在现场执行开包维修（Pack-level Repair）。此外，为打消海外消费者与二手车商对电动车残值的顾虑，新势力技

服还需主导动力电池深度诊断并签发官方电池健康状态证书（SOH Certificate），为车辆残值与保修索赔提供技术依据。

TABLE 10 · FSE WORKFLOW COMPARISON Yavin质观 · 核心数据矩阵

传统车企 vs. 造车新势力海外技术支持（飞行医生）日常工作流与技术栈对比

对比多动力总成/KD建厂/备件索赔（传统）与纯电架构/车机本地化OTA/GDPR合规/欧标充电桩匹配（新势力）

底层技术栈重心	内燃机、变速箱、底盘机械、混动机电耦合、传统分布式ECU、车身钣金与涂装工艺	高压三电（BMS/PCS/EMS/OBC）、中央域控架构、OTA固件刷写、车桩通信协议（CCS2/CP握手）、智驾与网联日志抓包
生产与交付端延伸	深度介入海外 KD散件组装工厂 工艺质量排障、批量装车缺陷返修（Campaign）及港口PDI技术封锁与放行	聚焦海外准入认证（Homologation）车辆软硬件联调、港口大批量新车OTA集中静默升级与高压电池存储补电维护
日常排障作业模式	“工单升级 + 现场拆解会诊” ：依赖一线技师经验与专用诊断仪，现场解决机械异响、漏油、动力中断等硬件疑难杂症	“云端遥测预诊断 + 远程/移动混合救援” ：80% 以上问题通过后台Log分析与远程OTA闭环；现场聚焦高压开包与车桩联调
备件与保修管理重点	海量机械与事故件SKU管理；严苛的 保修索赔审计（Warranty Audit） 、旧件核查、防骗保拒赔与扣款追索（Chargeback）	核心高压三电与高价值传感器（如激光雷达LiDAR）保修判定；动力电池 SOH健康度认证 与延保（E-Protect）风险控制
渠道赋能核心动作	搭建区域培训中心（ATC）、主机厂技师等级认证、网点硬件设施与专用工具合规审计、定期举办车主“飞行医生服务诊所”	赋能海外第三方授权维修厂（Partner Workshops）高压安全资质、培训道路救援（RSA）团队、协同当地CPO优化充电场站兼容性
核心考核KPI体系	一次修复率（Fix-It-Right-First-Time）、工单滞留周期（Case Ageing）、保修索赔合规率、审计问题单周期闭环率、备件满足率	远程诊断拦截率（降上门率）、OTA升级成功率、百车故障数（PP100）软件项收敛速度、VOR（车辆停驶）救援响应时效

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

5.3 工作接触面与“商业人脉含金量”深度拆解

对于志在转型海外销售或渠道开发的求职者而言，技术支持岗位的核心溢价不在于拧螺丝或写代码的熟练度，而在于“以技术支持与体系合规之名，行商业决策层建联之实”。在海外汽车市场，技术问题从来不是孤立的工程问题，而是直接牵动总代现金流、经销商集团固定成本吸收率（Absorption Rate）以及大车队出勤率（Uptime）的商业命脉。

5.3.1 . 日常直接打交道的内外部对象图谱

在传统车企海外售后体系中，组织分工较为成熟，但由于海外编制精简，驻外售后工程师往往身兼“技术专家（Technical Specialist）”与“区域售后督导（Area Service & Parts Manager / Field Manager）”双重职能，单人通常覆盖10至15家海外经销店。因此，其日常直接打交道的对象呈现出鲜明的“金字塔分层结构”：在日常高频的工单与技术排障层面，主要对接经销商的服务经理（Service Manager）、车间主管（Workshop Controller）、首席技师（Master Technician）、备件经理（Parts Manager）以及保修索赔管理员（Warranty Administrator）；而在月度及季度的经营检视、保修审计、设施达标考核

及大型客诉升级处理中，其直接对话对象则上升至经销商集团售后总监（Group Aftersales Director）、单店总经理（Dealer Principal / VIP）以及国家总代（Distributor）的售后副总裁。

在造车新势力海外售后体系中，由于品牌处于海外市场开拓的“0到1”或“1到10”阶段，组织架构高度扁平化且强调敏捷响应。在内部，新势力海外技服日常高频对接国内总部的产品开发（PD）团队、智能网联（Connected Vehicle）团队、三电研发工程师以及区域服务端负责人，扮演着前线技术情报员的角色；在外部，由于许多新势力在海外（如欧洲市场）尚未建立起庞大的传统4S店网络，而是采用直营展厅配合授权第三方连锁维修网络（Partner Workshops）、独立进口商服务商（如德国Auto China的ServicePlus体系）、本地道路救援伙伴（RSA Partner）以及当地充电运营商（CPO）的混合生态，技服工程师日常直接打交道的对象更多是第三方维修连锁机构的运营负责人、当地充电网络工程主管、国家进口商的技术合规总监，以及直接购买大宗新能源车辆的海外B端车队运营经理（Fleet Manager）与采购技术评估专家。

5.3.2 . 三大高价值商业人脉接触频次与含金量对比

若以“积累能够直接转化为未来整车批发、建店招商或大客户集采订单的高层商业人脉”为标尺，两类车企的技术支持岗位在海外国家总代高管、大型经销商集团老板及海外大车队采购负责人三大核心决策群体的触达机制上各具独特优势。

在海外国家总代（National Distributor / Importer）高管层触达方面，国家总代（尤其是在中东、拉美、东南亚、北非及东欧非直营市场，由当地政商家族或跨国贸易财团控股的独家总代理）是主机厂海外区域销售经理最核心的逼单与管理对象。传统车企技服对总代高管的触达主要由“危机公关与财务博弈”驱动：在日常平稳期，传统车企技服主要对接总代的售后部经理；但一旦发生涉及KD工厂批量停线、港口上千台商品车PDI锁死无法清关交付、或是总代层面的年度保修索赔大额核减与召回费用分摊争议时，问题会立刻上升至总代CEO与执行董事案头。此时，来自主机厂的驻外技服工程师不仅拥有判定故障责任归属（主机厂设计缺陷 vs. 总代存储或组装不当）的“技术签字权”，还直接影响总代能否及时拿到上百万美元的保修信用贷项冲抵整车采购款。这种在危机时刻帮总代老板解封库存车、挽回现金流的经历，能建立起极高含金量的个人信任。相对应地，造车新势力技服对总代高管的触达则由“早期破局与联合创业”驱动：新势力在进入一个新国家市场时，当地总代高管最恐惧的不是车卖不出去，而是智能电动车因本地准入认证（Homologation）卡壳、车机无法联网、充电全面瘫痪或缺乏维修能力而沦为砸在手里的“孤儿车”。在新势力出海初期，驻外团队往往只有寥寥数人，海外技服工程师几乎是作为“联合创始人”与国家总代的总经理、商务副总裁共同办公，联合制定首批样车导入、备件首保清单（Initial Provisioning）、本地化测试及展厅开业技术保障方案。因此，在“0到1”阶段接触总代最高决策层的物理距离与频次上，新势力技服展现出极高的敏捷度，与传统车企技服在成熟期的资金博弈筹码可谓平分秋色。

在当地大型汽车经销商集团（Dealer Group）老板或售后总监触达方面，在欧美、澳新及成熟海外市场，掌控终端零售命脉的是拥有数十甚至上百家门店的大型经销商集团。在这一核心人脉维度上，传统车企海外技服与区域售后督导具备压倒性的接触深度与商业话语权。这一结论源于海外汽车经销商集团底层的财务生存法则：受供应链正常化后产能过剩、高利率及库存资金占用成本飙升的影响，经销商集团的新车与二手车单车销售毛利自2021年见顶后持续下滑。为了避免在车市下行期破产，海外

经销商集团老板（Dealer Principal）最核心的经营指标并非单纯的新车销量，而是售后固定成本吸收率（Service / Fixed-Cost Absorption Rate）。其计算公式在行业财务管理中定义为：

DEALERSHIP ECONOMICS · 经销商售后吸收率核心财务公式

Absorption Rate (%)

Gross Profit_{Service} + Gross Profit_{parts} + Gross Profit_{Body}

Shop

=

100%

Total Dealership Fixed Overhead Expenses

注：当售后吸收率（Absorption Rate）≥ 100% 时，意味着经销商仅靠车间维修工时、原厂备件加价与钣喷毛利即可100%覆盖全店房租、水电、高管底薪与展厅财务折旧，即使前端新车零毛利清库，经销商集团依然稳赚不赔。

麦肯锡（McKinsey）对全球大型经销商集团的财务建模揭示了一个关键机制：经销商售后与备件部门的毛利率常年稳定在45%至55%的高位，且具备极强的抗周期韧性；对于大型上市经销商集团而言，固定成本吸收率每提升1个百分点，每年即可直接创造2000万至4000万美元的额外毛利。在行业运营基准中，吸收率低于50%意味着经销商过度依赖低毛利的新车销售而处于高危状态；57%的行业平均水平在前端销售与金融保险（F&I）下滑时极易陷入亏损；刚起步导入该指标的经销商合理目标区间为60%至75%；而到2025年，多数品牌授权经销商将达到80%视为高水平运营基准，行业终极理想标杆则是达到100%（即仅靠车间维修、保养与钣喷毛利就能100%覆盖整座展厅的租金、水电与行政人员固定开支，从而让前端卖车的每一分钱都成为纯利润）。与此同时，在备件采购与技术升级层面，德国等成熟市场的授权维修厂高达77%的备件通过OE原厂网络采购（独立维修厂则有71%采购自IAM独立售后批发商），且全美经销商将售后服务（38%）视为比汽车金融（37%）和视频制作（36%）更具AI提效潜力的首要领域。

Yavin质观 | 硬科技与资本叙事研究者，长期关注技术、产业、政策与资本化逻辑

Page 56 of 81

售后固定成本吸收率与高毛利结构决定了海外经销商高管对厂家技服的高度依赖

● 海外汽车经销商商业底盘与决策层关注重心分析

麦肯锡行业研判

抗周期性

45% – 55%

经销商售后部门标准毛利率

车主刚性维保需求强劲，具备极强抗经济周期韧性（远超新车销售微利）

规模杠杆放大

上市经销商集团

\$20M – \$40M

吸收率每升1%年增毛利

大型上市经销商集团测算：每提升1%吸收率，年均新增两千万至四千万美元毛利

Wolk 欧洲实测

原厂渠道高依存

77%

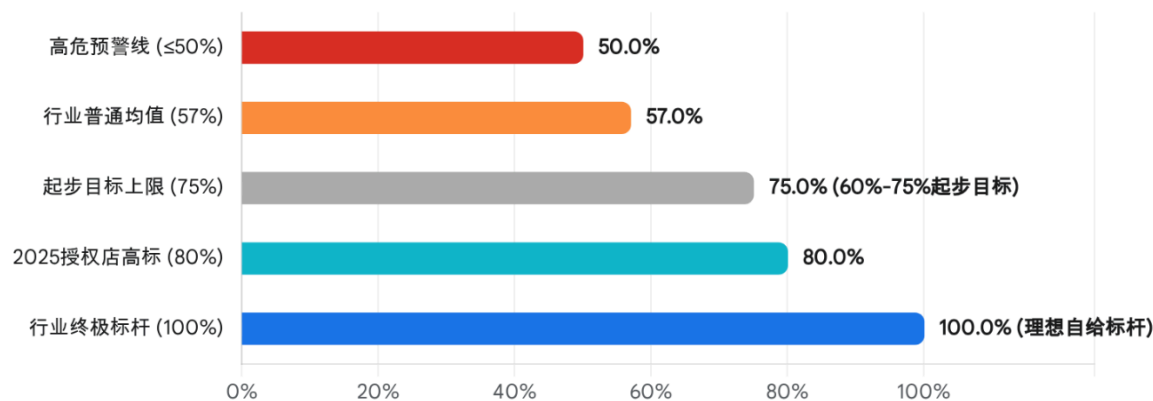
授权维修厂原厂OE备件采购比

品牌授权店77%备件采购自原厂网络；对比独立维修厂71%依赖IAM后市场

海外汽车经销商售后固定成本吸收率运营梯度 (Service Absorption Rate)

衡量经销商能否“不依赖新车销售而仅靠售后维持生存”的核心财务健康指标

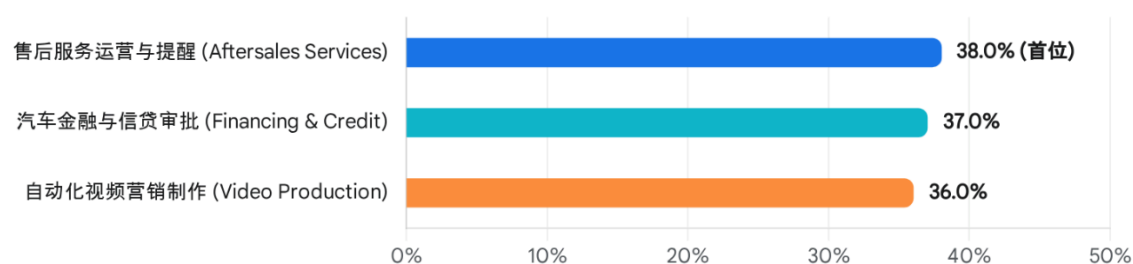
基准公式: (售后工时 + 备件 + 钣喷毛利) ÷ 全店固定费用



海外汽车经销商管理层最具投资意愿的 AI 增效板块

行业基准调查样本 (N=500)

北美500家车企决策人调研：售后服务运营与智能提醒被列为最大潜力方向 (Phyron / Digital Dealer)



海外汽车经销商售后部门毛利率高达**45%至55%**，远超新车销售。大型上市经销商集团售后固定成本吸收率每提升1个百分点，每年即可新增2000万至4000万美元毛利。这迫使经销商老板及售后总监必须与掌握保修审计权、工时费率审批与备件供应的厂家技服建立深度绑定。

Data sources: McKinsey, Digital Dealer / Phyron, Wolk & Nikolic, Autologica, Auto Dealer Today, myKaarma, Dynatron Software, Haynes Oliver, Service by the Boxes

■ 图11: 海外技术支持 (FSE) 转型销售/网络开发 (ND) 的二维能力翻译矩阵 — 将底层工程技术语言转化为经销商投资回报率 (ROI) 与商业特许谈判筹码

正因为售后业务是经销商老板真正的“现金奶牛”，同时主机厂发起的保修索赔审计（Warranty Audit）又是悬在经销商老板头顶巨大的或有负债风险（一旦被查出不合规将面临巨额历史赔款追缴），传统车企的海外售后工程师与督导在巡店时，必然会成为经销商老板（Dealer Principal / VIP）及集团售后总监亲自接待并深度谈判的核心人物。在实际作业中，传统车企技服每月执行工具、保修索赔与基础设施审计后，标准动作就是与经销商老板（Dealer VIP）直接召开闭门复盘会并签署会议纪要（MOM）以推动问题整改与商业例外项检视（Commercial Reviews）；此外，技服人员还参与管理经销商高度敏感的保修工时费率（Warranty Labor Rate）与备件加价率（Parts Mark-Up）申请流程。这种直接掌控经销商老板利润率与合规命门的制度安排，使传统车企技服能够极其自然地与当地大经销商集团老板建立深厚的商业交情。相比之下，纯电动车由于保养频次极低、无须换油，传统经销商普遍将其视为售后车间营收的“逆风（Headwind）”，且新势力多依赖外包授权维修厂，导致新势力纯技术支持人员与传统大经销商集团老板在财务层面的交集明显弱于传统车企。

在海外大车队（Fleet / B端客户）采购负责人触达方面，在海外出租车公司、网约车平台、跨国物流巨头、政府市政工程及汽车租赁公司等B端大车队市场，人脉含金量的天平则明显向造车新势力（以及聚焦新能源轻商与皮卡的车企）海外技服倾斜。对于海外大车队采购负责人与车队经理（Fleet Manager）而言，车辆不是消费品而是生产资料，其采购决策的核心标尺是全生命周期总拥有成本（TCO）与车辆出勤率（Vehicle Uptime / 避免非计划停驶 Unplanned Downtime）——停在修理厂里的车辆不仅无法产生利润，还会直接侵蚀运营合同收益。当海外大车队从传统柴油或汽油车向电动化转型时，车队采购负责人面临着严峻的运营挑战：固定充电场站（Fixed Depot Charging）从电网扩容审批到施工通电通常需要漫长的9至36个月，导致新车到港后面临无电可充的闲置风险；而传统的柴油车队管理系统只监控油耗与保养里程，面对电动车的电池健康度（SOH）、里程焦虑、场站充电枪冲突以及峰谷电价削峰填谷需求时显得极不成熟。

在这种背景下，造车新势力的海外技术支持工程师不再局限于后端的“售后维保”，而是被直接推到了“B端大客户售前技术攻坚（Pre-Sales Solutions Engineering）”的最前线。因为在大车队客户眼中，OTA升级已不再是单纯的便利性功能，而是直接减少返厂停驶、提升车队出勤率的核心杠杆（Direct Uptime Lever）。为了协助销售团队拿下一笔数百台甚至上千台的海外B端车队订单，新势力技服工程师必须与海外大车队采购总监、车队运营总监直接对话，为其量身定制全套交付与运维方案。这包括评估每日运行路线能耗、规划CCS2快充桩布局或引入部署周期仅需7天至12周的200kW移动储充一体车（可覆盖车队32%至60%的日间补能需求，将单车排队等待时间从数小时压缩至30分钟以内）作为电网扩容前的过渡方案（Bridge Strategy）；对接车队后台管理系统数据接口；以及拟定包含固定期限、优先排障响应与定期电池健康报告的B端专属维保合同（Maintenance Packages for Fleets）。这种深度的售前与交付协同，使新势力技服能够直接积累下极具价值的海外B2B大客户采购决策人脉。

TABLE 11 · DECISION MAKER ACCESS

Yavin质观 · 核心数据矩阵

两类车企海外技服接触经销商决策层（DP/GM/ASD）频次与商业人脉转化价值对比

评估日常工作能否触达海外国家总代老板、大经销商投资人、政企Fleet车队采购总监及海关认证高层

海外国家总代 (Distributor) 高管	中高（机制化/危机型）：在KD工厂批量质量危机、港口PDI封锁放行、年度大额保修拒赔与召回分摊谈判中直接对接总代VP/总经理。	极高（开拓型/伴生型）：在市场准入（0到1）阶段，与进口商高管共同攻克本地合规认证、首批样车测试、网联适配与基础售后搭建。	平分秋色（传统胜在成熟期资金博弈筹码，新势力胜在拓荒期高层战友情谊）
大型经销商集团老板（Dealer Principal）及售后总监	极高（制度化/财务捆绑型）：通过月度保修审计、工具设施考核、工时费率与备件加价审批、售后固定成本吸收率（Absorption Rate）提升辅导，直接与经销商VIP开会签字。	中低（技术支持型）：在代理制或外包授权维修厂（Partner Workshop）模式下，更多对接车间技术主管或新能源业务创新经理，缺乏对集团老板的直接财务抓手。	传统车企绝对胜出（深谙经销商集团P&L财务模型，直通老板核心利益诉求）
海外大车队（Fleet/B端） 采购与运营负责人	中（标准化维保型）：主要在商用车/皮卡大客户发生批量机械故障或签署常规备件供应协议时介入支持，流程较为后端。	极高（售前方案型）：作为售前与交付核心专家，直接向车队采购负责人输出TCO测算、场站/移动补能架构、车队管理云平台对接与高出勤率（Uptime）SLA保障方案。	造车新势力显著胜出（技术方案直接决定B端大单成败，极易切入ToB大客户销售）

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

5.4 赋能销售的筹码对比：从海外经销商老板视角看转型说服力

当一名海外售后工程师完成了2至3年的驻外积累，准备通过内部活水转岗或跳槽应聘“海外区域销售经理（Regional Sales Manager）”、“海外渠道开发经理（Network Development Manager）”或“大客户销售经理（Key Account / Fleet Sales Manager）”时，评估哪一类技术支持背景锻造出的能力筹码更具说服力，必须首先穿透海外汽车经销商老板当前的真实心理症结。

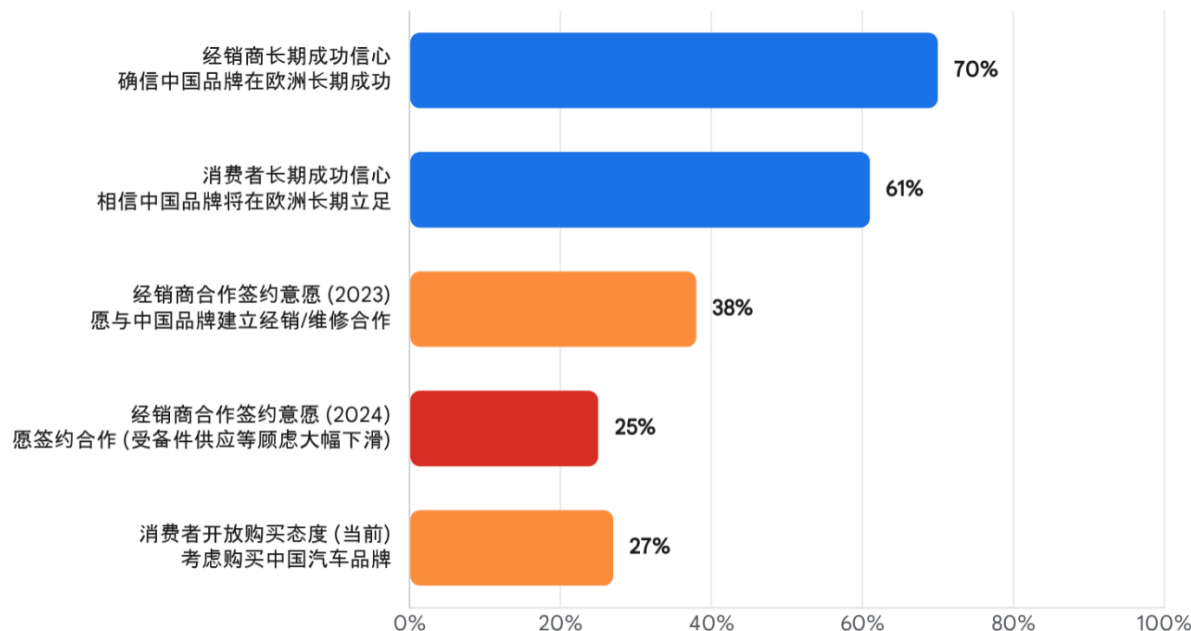
5.4.1 . 海外经销商老板的真实视角：为什么70%看好中国车，却只有25%敢签约？

在欧洲、澳洲及各大主流海外市场，中国汽车品牌的渠道扩张正面临一个极其尖锐的“信任剪刀差”。根据欧洲权威售后市场研究机构 Wolk & Nikolic 的调研数据，高达70%的欧洲汽车经销商和61%的车主相信中国汽车品牌长期来看必将在欧洲取得成功；然而，当下真正愿意与中国品牌建立合作关系的欧洲经销商和维修厂比例仅为25%（较2023年的38%逆势下跌了13个百分点），同时仅27%的消费者对中国汽车持开放购买态度。与此同时，在欧洲市场的中国品牌存量结构中，MG（名爵）独占了中国汽车在欧总保有量的80%，极星（Polestar）与领克（Lynk & Co）紧随其后，而比亚迪、蔚来、小鹏等纯电品牌的份额仍在追赶阶段。MG之所以能取得压倒性的市场渗透率，核心原因在于其仍销售大量燃油车，并依托深厚的品牌历史传承与成熟的本地经销商售后网络，配合7年或15万公里的超长质保承诺，消除了终端渠道与买家的后顾之忧。

欧洲经销商对中国品牌长期前景的高度认可与短期建店签约意愿形成鲜明剪刀差

调研对比：长期成功信心 vs. 短期合作与购买意愿

■ 长期成功信心 ■ 初期意愿与购车意愿 ■ 2024合作意愿急跌 (-13%)



签约断崖 -13%

阻碍签约核心痛点剖析：欧洲汽车经销商对中国品牌的长期信心高达70%，但合作意愿却从2023年的38%剧降至25%。调研明确指出，除地缘政治立场外，**备件供应体系不畅与售后网络薄弱**是海外维修厂与大型经销商老板拒绝建店的首要顾虑。

在欧中国汽车保有量结构 (总保有量中占比)

传统燃油/混动网点网络支撑 vs. 纯电新势力

MG 名爵 (燃油/混动+纯电并行，依托成熟分销体系)

80%

其他品牌合计

20%

* 极星、领克紧随其后，比亚迪、蔚来、小鹏等新势力在欧保有量目前处于起步爬坡阶段。MG的绝对主导印证了海外传统经销商与备件网络对放量销售的决定性意义。

头部新势力独立可靠性标杆

追平宝马基准

92 PP100 (蔚来 NIO)

中国头部纯电新势力在独立可靠性评测中追平传统豪华品牌，但受制于海外售后网点稀疏与软件本地化体验，经销商仍对其建店售后服务成本心存戒备。

主流出海品牌质保与信任筹码

信心中枢

7-8 年 / 15万公里

MG名爵 (7年/15万公里) 及多数出海车企以超长质保消除残值顾虑；但这倒逼车企必须具备成熟的备件供应、保修索赔结算与技术支持体系，方能打动海外代理商。

Wolk & Nikolic 调研数据显示，尽管高达70%的欧洲汽车经销商确信中国品牌将在长期取得成功，但愿意在当下与中国品牌签约合作的经销商及维修厂比例却从2023年的38%逆势下滑至25%。备件供应体系不透明与售后盈利模型缺失是阻碍海外经销商老板签约的最大痛点。

Data sources: [Wolk & Nikolic After Sales Intelligence](#), [Guazi Automotive Insights](#)

图09：欧洲经销商对中国品牌长期前景认可度（70%）与短期建店签约意愿（25%）剪刀差剖析 — 备件供应与售后盈利模型缺失是阻碍海外经销商老板签约的首要痛点

剖析高达75%的海外经销商老板对中国品牌望而却步的深层动因，一线市场反馈揭示了经销商投资人内心最大的恐惧：害怕备件供应链断裂、害怕保修赔付规则混乱、害怕售后车间无钱可赚，最终导致所代理的中国品牌背上“廉价一次性抛弃品（Cheap Throwaway）”的声誉负担，进而摧毁经销商家族在当地积累数十年的商业信誉。在海外消费者与经销商眼中，购买或代理中国车最大的顾虑从来不是“车辆进口清关”，而是“交车之后的持续运维”——车辆故障由谁维修、备件从何处调拨、等待周期多长、保修索赔如何结算，均是决定商业成败的焦点。

5.4.2 . 传统“售后体系与备件供应链能力” vs. 新势力“智能产品与软件服务能力”的筹码博弈

基于海外经销商老板的上述底层痛点，两类技服背景在转型海外销售与渠道开发时，其说服力呈现出鲜明的场景分化。

在“渠道开发（招商建店）与大区整车批发销售”场景下，传统车企锤炼的“售后体系搭建与备件供应链能力”具备决定性统治力。当求职者转型为海外区域销售经理（负责向经销商压库批发、管理销售返利）或网络发展经理（负责说服当地实力雄厚的Dealer Group投资数百万美元新建中国品牌网点）时，传统车企售后背景出身的候选人拥有纯销售背景或新势力纯软件技服无法企及的体系化优势。首先，这类候选人能够用“固定成本吸收率（Absorption Rate）”与“全店P&L财务模型”为经销商老板算清回本账。纯销售出身的区域经理在招商谈判时，往往只会强调“新车销量目标与前端返利”，而成熟的海外经销商老板深知新车销售极易受市场波动、高利率与主机厂价格战冲击。传统售后出身的区域经理则能直接切入老板最关心的后市场现金流，向投资人清晰推演如何构建科学的车间工位流转率（遵循“一车进、一举升、一车出”的精益作业原则）、如何导入红黄绿三色车辆健康检查（VHC）标准流程以提升单车工单产值（Upselling）、如何联动金融保险部（F&I）对未购买延保的60%客户进行精准追销（VSC），以及如何将二手车整备（Reconditioning）业务内部化以拉动车间首道吸收率。当区域经理能够向经销商老板证明，代理该品牌可以在18个月内将售后固定成本吸收率从起步期的60%推升至80%的行业高水平基准线时，招商谈判的说服力将发生质变。其次，传统售后背景能够以“备件供应链确定性与保修合规透明度”彻底化解75%犹豫经销商的签约顾虑。经销商老板极其担心中国车企备件海运周期漫长导致大量客户车辆停驶（VOR）并引发客诉，或因备件计划失准导致资金变成死库存（Dead Capital）。传统车企技服出身的销售经理，深谙主机厂从国内总仓、海外区域中心库（PDC）到经销商本地库的备件三级库存逻辑、常用易损件与事故件的本地铺货率、定制件专线直供（Direct Supply Chain）的精确交期报价机制，以及高达7至8年超长质保期内的索赔对账与信用贷项结算规则。这种既懂整车批发政策、又能帮经销商管好备件周转并保障保修款项一次审核通过（First-time Pass）的专业底气，是攻克海外大型经销商集团老板最硬核的信任背书。

而在“新能源高渗透市场、直营与代理混合渠道及B2B大车队销售”场景下，造车新势力锤炼的“智能电动车产品与软件服务能力”则展现出更强的破局锋芒。在挪威、西班牙、德国、英国、澳新等新能源汽车快速普及的市场，或者面对正在向电动化转型的海外大型物流与出行车队时，新势力技服锤炼出的数字化与高压三电服务能力成为不可替代的销售利器。一方面，这种能力能够有效化解经销商对“电动车车间投资亏损与软件客诉黑洞”的顾虑。虽然纯电动车常规保养频次远低于燃油车，但由于智能电动车故障诊断高度复杂，车主在遇到问题时反而比燃油车车主更依赖授权网点；但这同时要求经销商必须斥资采购昂贵的高压专用设备、培训紧缺的EV技师并重构运营模式。同时，人工智能与数字化工具

正在重塑经销商生态，全美500家汽车经销商调研显示，100%的经销商预测AI将在2030年前直接参与卖车（50%认为在2027年即可实现），57%的经销商期待借此提升运营效率，54%期待降低运营成本。新势力技服出身的销售经理，能够向经销商投资人清晰演示主机厂如何通过AI驱动预测性诊断、云端远程排障（拦截80%以上无效进店）以及OTA主动修复来减轻门店缺乏高压技师的负担，并利用数字化服务车道（Service Lane）技术缩短等待时间、提升技师生产力。另一方面，新势力技服背景能直击电动车残值（Resale Value）痛点，赋能金融租赁（Leasing）与二手车置换销售。在欧洲等发达市场，困扰中国电动车的四大核心挑战正是“软件体验低于均值、服务网点偏薄、主动安全水准差距以及早期折旧过快（Faster Early Depreciation）”。新势力技服工程师深刻理解如何通过透明的OTA升级历史档案（OTA History）、完整的电子维修履历以及官方认证的动力电池健康度证书（SOH Certificate）来稳定二手车残值。在转做销售面对海外大型租赁公司或经销商二手车部门总监时，这种从三电底层数据和软件生命周期论证车辆残值稳定性的能力极具商业说服力。此外，在开拓海外电动出租车、网约车及城配物流车队时，新势力技服出身的销售人员可以直接化身“全栈补能与车队在线率（Uptime）架构师”，跨过单纯的价格战，从路线能耗评估、场站电网容量规划、移动快充过渡方案、车桩通信协议零冲突保障到车队数字化管理门户（Fleet Portal）定制，为B端客户提供端到端的交钥匙解决方案。

TABLE 12 · COMPETENCY TRANSLATION Yavin质观 · 核心数据矩阵

“技术语言”向“商务筹码”降维转化：售后工程背景赋能渠道开发与大客户签单对比

将售后吸收率（Absorption Rate）测算、KD工艺降本、TCO全生命周期模型与OTA智驾实力转化为签单筹码

打动经销商老板的核心逻辑	“帮老板算清售后回本账与现金流安全”：聚焦固定成本吸收率（Absorption Rate）、车间工时利用、备件周转率与保修合规回款。	“帮老板降低EV转型门槛与残值风险”：聚焦远程诊断降本、高压维修赋能、电池SOH残值认证与充电兼容性兜底。
招商建店（Channel Expansion）优势	极强：能精准解答欧洲/海外75%犹豫经销商最担心的“备件断供、VOR停驶过长、保修拒赔黑洞”三大致命疑虑。	中等：适合招募新型代理商（Agent）、城市展厅投资人或轻资产服务合作伙伴，但在说服传统重资产4S集团时需补齐供应链财务课。
整车批发与库存管理（Wholesale）优势	极强：熟悉海外KD工厂排产节奏、港口PDI放行周期、整车与备件捆绑商务政策，擅长通过售后返利杠杆撬动整车提车配额。	中强：擅长以新车型OTA重磅功能更新、智能座舱本地化适配节点作为营销卖点，驱动终端展厅线索转化与试驾成交。
B端大车队开发（Fleet / B2B Sales）优势	中等：在传统燃油/混动皮卡、轻卡及工程机械车队的备件前置驻场与大修保障谈判中具备扎实经验。	极强：直接化身售前解决方案专家（Pre-Sales Engineer），以TCO模型、场站/移动补能规划及OTA高出勤率（Uptime）方案直接拿单。
最具竞争力的海外目标区域市场	拉美、中东、非洲、独联体、东南亚、东欧等多动力并存、依赖KD组装与传统大总代/4S重资产模式的增量市场。	西欧、北欧、澳新、以色列、新加坡及东南亚核心都市圈等 高EV渗透率、重视软件合规与B端电动化转型 的标杆市场。

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

5.5 职业跃迁路径规划与求职抉择建议

综合上述全维度对比，求职者在“传统车企海外技服”与“造车新势力海外技服”之间的抉择，不应简单归结为“传统与现代”的二元对立，而应根据目标深耕的海外区域市场特征与期望切入的销售细分赛道（ToB渠道招商与批发 vs. ToB大车队集采与直营零售运营）进行精准匹配，并在在职期间有意识地完成从“纯技术思维”向“商业经营思维”的跨越。

5.5.1 . 赛道抉择指南：如何根据终局目标选择起点？

若求职者的终局目标是成为海外大区销售经理（Regional Sales Manager）、国家总经理（Country Manager）或海外网络发展总监（Network Development Director），主攻拉美、中东、独联体、非洲、东南亚或欧洲主流大众化市场，核心工作是与当地大型汽车经销商集团老板（Dealer Principal）及国家总代家族谈判建店、压库批发与商务返利，那么头部传统出海车企（如上汽MG、奇瑞、长城、吉利、比亚迪、长安、福田等）的海外售后技术支持或区域售后督导岗位是极具含金量的首选。在这类企业中，庞大的海外保有量（Car Parc）、复杂的KD工厂体系以及成熟的经销商保修与备件审计制度，将促使技服人员在1至2年内吃透海外汽车流通领域的全盘财务逻辑（尤其是固定成本吸收率与备件周转模型），并提供制度化的机会与当地经销商集团最高决策层直接交锋与建联。

反之，若求职者的终局目标是成为海外B端大客户销售总监（Head of Fleet & B2B Sales）、新能源海外商用与出行解决方案专家、或发达国家市场（西欧、北欧、澳新）的品牌零售与区域运营负责人，那么头部造车新势力（如蔚来、小鹏、极氪及依托长安与华为生态的阿维塔、小米出海体系等）的海外技服或飞行医生岗位则提供了更高维度的差异化跳板。在这类组织中，技服工程师不会被困在繁琐的传统机械索赔表单里，而是直接暴露在海外充电基建运营商、租赁金融公司、大型物流与出租车队采购负责人以及本地合规认证机构面前。其锤炼出的“软硬件联调、补能规划、TCO测算与残值验证”复合能力，高度契合全球B端车队电动化转型的核心痛点，极易实现从“售前与交付技术支持”向“B2B大客户销售”的转型升级。

5.5.2 . 破除“技术孤岛陷阱”：在职期间攒齐销售筹码的实战策略

行业人才流动规律表明，部分海外售后工程师之所以长期停留在排障一线而未能成功转入销售序列，核心原因在于陷入了“只看故障码、不看利润表”的技术孤岛。无论最终入职哪一类车企，有志于转销售的技服人员都必须在驻外前18至24个月内主动完成三大能力与身份的跃迁。

在日常管理半径上，技服人员应主动从“纯技术排障（Flying Doctor）”向“区域售后商务督导（Area Service & Parts Manager）”扩界。在驻外期间，不能仅停留在车间里与技师研究电路图，而应主动向海外大区售后总监请缨，参与区域内10至15家门店的月度保修审计、备件库存健康度检视及车间吸收率提升辅导工作。每次赴经销商店端解决完重大技术疑难杂症后，应当建立标准化的高层沟通机制：不仅给车间主管留下一份技术排障报告，更要主动预约经销商总经理（Dealer Principal）或售后总监进行经营复盘。在复盘交流中，需将技术问题转化为经营管理语言，例如向店总量化展示通过车间预约流程优化与快流备件前置，如何减少工位等待浪费（毕竟车间工时一旦流失便无法再次出售）、压缩车辆停驶周期并直接拉升单店固定成本吸收率。这种商业维度的对话，能够让当地经销商老板将厂家技服视为“懂经营的业务伙伴”，甚至在车企内部销售岗位空缺时，获得大经销商老板向主机厂国家总经理的主动引荐。

在跨部门协同层面上，技服工程师应高频挂靠前端销售团队，充当“招商建店与大客户谈判的技术顾问”。汽车流通领域历来遵循“销售卖出第一台车，而售后卖出之后的每一台车（Sales sell the first vehicle, aftersales sells every one after that）”的商业铁律。在海外市场开发中，前端销售与网络开发经理在面对谨慎的海外经销商投资人或严苛的B端车队采购官时，最急需的正是能够专业解答“备件物流交期、高压电池开包维修能力、充电桩协议兼容性 & 二手车电池SOH残值担保”的技术背书。技服人员应主动与驻外销售团队结盟，申请作为技术与售后保障专家随同出席新经销商招商路演与大车队集采竞标会。在谈判桌上协助销售团队打消客户顾虑、促成大宗订单落地的实战业绩（Proven Track Record），是日后申请内部跨部门转岗或向外部车企应聘海外销售经理最具说服力的履历证明。

在个人知识结构上，候选人需致力于构建“供应链金融与智能补能TCO”的复合知识护城河。若身处传统车企，需深度钻研本品牌的新能源高压三电架构、海外充电协议（CCS2等）及车联网合规逻辑，避免在海外市场电动化浪潮中被贴上单一燃油车技工的标签；若身处造车新势力，则应主动向当地合作的传统大型经销商集团售后总监学习，系统拆解其经销商管理系统（DMS）中的工时定价矩阵、备件库存周转模型以及保修审计风控规则。当一名候选人同时掌握令传统经销商老板信服的“80%售后固定成本吸收率与备件供应链盈利模型”，以及令新兴车队客户折服的“智能远程诊断、场站补能规划与全生命周期TCO测算能力”时，其在中国车企全球化浪潮中的商业价值与职业发展空间将显著超越传统单一背景的海外销售人员，成为各大主机厂与海外顶级经销集团争相延揽的复合型海外业务领军人才。

06

CHAPTER 06 · EXPAT COMPENSATION, SUBSIDIES & CAREER EXIT

海外外派薪酬补贴政策拆解（Expat vs. BTA）、技转销收入跃迁与未来3年职业退路

随着2026年中国汽车全年出口规模向690万辆大关迈进、全球市场份额向30%加速渗透，中国整车企业的全球化战略已从早期的“纯贸易出口”全面转向“本地化制造、品牌直营登陆与跨国合资借船出海”三大范式并行的深水区。在这一产业范式转移过程中，海外人才需求结构发生了根本性分化：售后与技术支持工程师作为渠道网络铺设与散件组装（KD）及独资工厂落地的“先遣队”，承担了极高强度的基础保障工作；而海外一线销售与渠道拓展（BD及大区经理）则直接掌握订单分配与商务返利话语权，成为驻外体系中薪酬溢价最高的核心岗位。本报告基于行业实测薪酬数据与五大海外区域市场格局，深度拆解外派模式、薪酬结构、技术转销售的底层逻辑及区域突破口，并输出最终求职决策指南。

6.1 1. 外派模式与薪酬包结构深度对比

6.1.1 头部传统车企与造车新势力的外派机制分野

中国车企出海的商业模式直接决定了其外派管理制度与签证合规路径。根据海外资产投入重度与渠道控制力的不同，头部传统车企与造车新势力呈现出显著的机制分野。

头部传统车企（以奇瑞、比亚迪、长城、吉利及一汽解放等商用车巨头为代表）由于普遍采取“本地制造型”或大规模渠道深耕策略，在东南亚、拉美、独联体及欧洲推进独资建厂或大型备件中心建设，其外派体系高度工业化但内部采取严格的“双轨制”。第一轨是基于海外工作签证（Work Visa）的长期常驻外派（Expat），主要覆盖国家大区总监、海外工厂核心技术骨干及资深区域服务经理，配套完整的法定五险一金、商业保险、带薪年假、员工宿舍或过渡期住房补贴以及探亲休假福利。第二轨则是极其普遍的“国内Base + 商务签（Business Visa）高频短期出差”或阶段性派驻模式，大量应用于中初级技术支持工程师、建店支援及早期市场拓荒人员。

以比亚迪外派欧洲的食宿与签证政策为例，其制度设计体现了明显的“阶梯式去福利化与本地化倒逼”特征：外派人员抵达欧洲前4个月由公司统一提供免费员工宿舍，第5至第10个月转为发放700欧元/月的定额住房补贴，而满10个月后住房补贴即行取消，以此迫使外派人员适应当地环境或完成本地化定岗过渡。在差旅与食宿结算上，传统车企内部亦有“包干制”与“报销制”之分。例如奇瑞在俄罗斯大区的驻外补贴采取日薪包干模式，员工在领取每日定额美金补贴后，需自行从中扣除日常餐饮与市内交通开销。而在巴西等南美重点市场，外派员工除享有极具竞争力的薪资与补贴外，在当地劳动法框架下还可享有长达1个月的带薪年假，结算方式则涵盖按月、按季度发放或免押金等多元形态。

造车新势力（如蔚来、小鹏、零跑及传统车企孵化的高端新能源品牌如极氪）则呈现出“品牌登陆型”与“借船出海型”两极分化的外派特征。采取高端直营登陆策略的新势力在欧洲（如挪威、法国）及中东市场高度依赖本地雇员团队（Local Hire）以规避政治靶心与工会摩擦，中方外派名额极为有限，中方技术支持人员大多采用“国内研发或售后总部Base + 短期商务签轮换支援”模式，较少提供传统意义

上长达数年的举家常驻外派包。更具代表性的是以零跑汽车为代表的“借船出海”反向合资模式：零跑与跨国巨头Stellantis集团以49%:51%股比合资成立“零跑国际”，全面接管中国以外市场的分销、欧洲本地化制造及备件网络，其欧洲本地总仓备件到达率高达98%，车辆维修大多可在2天内完成。在此类架构下，海外一线网点开拓与终端售后服务直接嫁接在Stellantis现有的成熟经销商体系之上，中方仅需派出极少数核心平台架构师、三电技术专家及合资公司接口人进行技术赋能与操控调校适配，传统意义上大规模驻外“修车排障”的中方基层技术支持岗位被大幅压缩。

TABLE 13 · EXPAT VS. BTA PACKAGE

Yavin质观 · 核心数据矩阵

头部传统车企“长期常驻 (Expat)”与新势力“高频出差 (BTA)”外派薪酬福利体系对标

拆解底薪、驻外津贴、艰苦补助、外汇免税发放、包食宿保障及商务签高频出差合规风险

核心出海范式	本地制造型 + 密集经销网络铺设（重资产、强控制）	品牌直营登陆型 / 借船出海型（依托跨国巨头渠道与产能）
主流外派方式	核心岗长驻外派（工签）+ 大量基层工程师商务签高频轮换	总部Base + 商务签短期技术支援；海外高度依赖本地化团队
食宿与后勤保障	亚非拉常驻多提供集中宿舍/食堂；发达区采取过渡期房补或日贴包干	差旅期实报实销高标准酒店；常驻人员多按当地薪酬标准货币化发放
休假与机票政策	按艰苦等级享带薪年假、调休及归国休假福利；巴西等地按劳动法享1个月年假	短期出差按项目节点回国调休；极少数海外常驻按当地法定标准执行
技术支持核心痛点	驻外周期长、背井离乡，部分车企补贴需自行抵扣食宿交通	海外编制（HC）极少，一线业务被外方或当地团队把控，转岗空间窄

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

6.1.2 薪酬包结构拆解与“技术转销售”收入放大机制

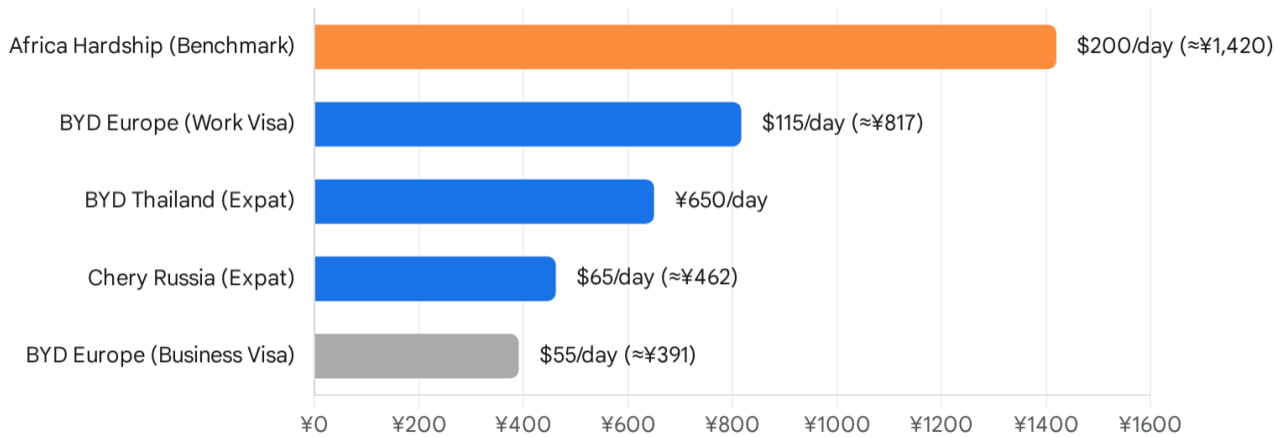
中国车企海外岗位的总现金薪酬（Total Cash Compensation）普遍遵循“国内基本工资（Base）+ 驻外日补贴/月津贴（Hardship/Per Diem Allowance）+ 绩效/年终奖或销售提成”的三元结构。其中，技术支持岗位的核心收入增量高度依赖“按出境天数计算的驻外补贴”，呈现出鲜明的“低底薪、高补贴”倒挂特征。

Overseas Subsidies Drive Over 60% of Total Cash for Expat Technical Roles

Daily Overseas Subsidy Benchmarks by Region & Visa Type

Values converted to RMB equivalent per day (USD/RMB = 7.1)

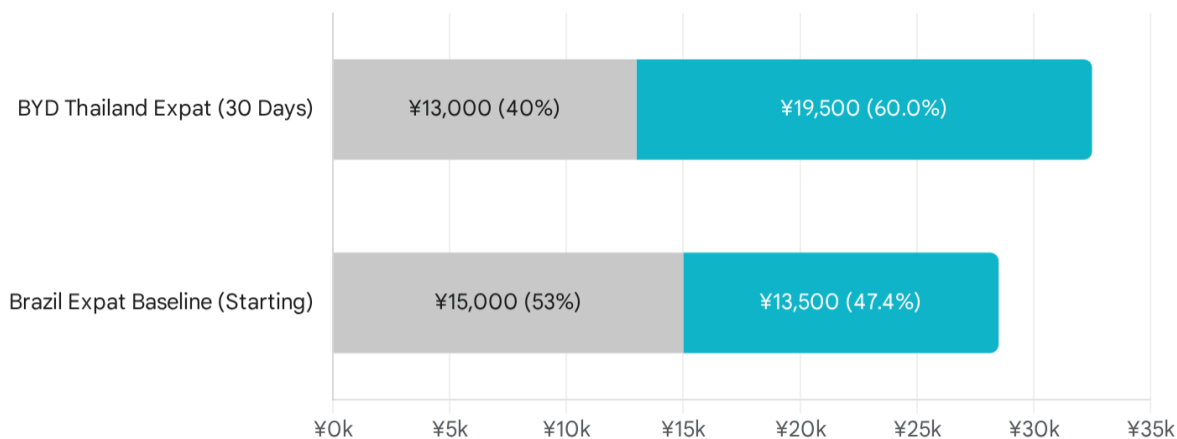
Hardship Tier Work Visa Expat Business Visa



Monthly Cash Income Breakdown: The Base-to-Subsidy Inversion

Cumulative monthly pay in RMB showing overseas subsidy overshadowing domestic base

Domestic Base Monthly Subsidy



Verified overseas subsidy standards and monthly salary structure across key Chinese automakers. Note: USD figures are converted at an illustrative benchmark rate of 1 USD = 7.1 RMB for visual scale alignment while preserving exact original currency labels. BYD Europe includes a transitional housing allowance of €700/month during months 5 to 10.

Data sources: [Sina News](#), [NetEase](#), [Tencent News](#), [Zhihu](#), [Nowcoder](#)

■ 图13：全球主要汽车出海区域整车贸易池规模与“技转销”提成爆发力潜力分布 — 拉美、中东、独联体与亚太右舵市场构成中方商务外派最具含金量的主战场

国内车企对驻外技术支持及中基层工程师的国内底薪定级普遍偏保守，通常维持在13,000元至15,000元人民币/月的区间，而驻外日补贴则构成了现金流的绝对主力。以比亚迪外派泰国的员工实测收入为例，其国内基本工资仅为13,000元/月，但驻外补贴高达650元人民币/天；按每月驻外30天计算，月度补贴达19,500元，远超基本工资并占到月总现金收入的60%，使得月综合到手收入稳定超过3.25万元人民币。在巴西市场，一般外派员工起步基本工资约为1.5万元人民币/月，叠加各类驻外津贴与长达1个月的法定带薪年假，整体待遇显著高于国内同级岗位及巴西本地工人。这种“压低国内底薪基数、拉高境外日贴”的薪酬设计，一方面降低了车企在国内缴纳五险一金与计提加班费的固定人力成本，另一方面则通过高额日贴绑定员工的出境率，员工一旦休假回国或调回总部，收入便会断崖式回落至1.3万至1.5万元的基准线。

在驻外津贴的具体核算上，各车企均建立了严格的地区艰苦程度分级补贴矩阵与签证差额补贴制度。非洲大区由于基础设施匮乏、医疗与公共安全风险极高，被列为最艰苦等级，行业最高档艰苦补助可达200美元/天（约合人民币4.2万元/月纯补贴）。而在欧洲等发达高物价地区，补贴标准则与签证性质直接挂钩：以比亚迪欧洲大区为例，持有正式工作签证（Work Visa）的常驻员工可享受115美元/天（约合3,450美元/月）的高额补贴，而持商务签证（Business Visa）短期出差的员工补贴则腰斩至55美元/天。这意味着一旦技术支持人员被长期锁定在“国内Base + 商务签出差”状态，其年度补贴收入将比正式工签外派少约2.16万美元（约合15万人民币）。相比之下，独联体及俄罗斯等成熟规模市场的补贴标准趋于中等务实，例如奇瑞俄罗斯大区驻外补贴为65美元/天（约合1,950美元/月，需自行承担餐饮与交通），而一汽解放等商用车企的不定岗驻外年度综合补贴则在10万至20余万元人民币之间浮动。

在年终奖兑现率与短期激励维度，技术支持岗与海外销售岗由于分属后台成本中心（Cost Center）与前台利润中心（Profit Center），其奖金弹性存在本质差异。基于行业薪酬惯例与驻外考核机制，海外技术支持岗的绩效与年终奖主要挂钩备件到达率、维修闭环时效（如欧洲市场要求备件到达率达98%、维修在2天内完成）及服务满意度，年终奖通常设定为2至4个月国内底薪，兑现率虽较为稳定（一般维持在80%至100%区间），但因计算基数仅为1.3万至1.5万元的国内基本工资，年终奖绝对值通常仅有2.5万至6万元人民币。反观海外销售序列，车企普遍实行高频业绩排榜竞争机制，业绩压力直接转化为高额奖金弹性。例如奇瑞俄罗斯大区除发放日常驻外补贴外，每个季度均设有专门的季度销售激励；头部大区销售人员的季度奖金与年终奖同全年批售回款、终端实销及市占率排名强绑定，超额完成目标的销售骨干年终奖兑现率可达150%至300%以上，而未达标区域则面临严苛的末位淘汰。

当驻外技术人员成功跨入海外销售序列（无论是转岗为中国车企直属的国家区域销售经理、渠道BD，还是跳槽至海外本地经销商集团担任销售骨干），其收入模型将从“出卖驻外时间的线性日薪制”切换为“销量与毛利驱动的非线性杠杆制”。在海外成熟汽车零售与大客户直销体系中，一线销售薪酬通常采用“2,000至4,000美元低底薪 + 5%至15%高提成（或单车毛利的25%）”，或“4,000至9,000美元高保底工资 + 2%至5%提成（或每台车200至225美元的固定阶梯奖金并追溯首台）”。行业实测数据显示，海外初级汽车销售第一年收入通常在4万至6.3万美元之间，中等水平销售员稳定在6万至7.5万美元（约合43万至54万人民币），而在完成客户关系积累与租约续签后，资深销售年薪可达9万美元（约合65万人民币）以上。结合中国车企驻外薪酬包汇总测算，一名普通驻外技术支持工程师的年总包

（国内底薪15万至18万 + 驻外补贴15万至24万 + 基础年终奖）通常锁定在32万至42万元人民币的硬性天花板内；而成功转岗为海外区域销售经理或大客户BD后，在保留同等驻外补贴与底薪的基础上，叠加每季度销售激励、批售提成与高倍率年终奖，年综合收入可跃升至60万至120万元人民币，实现1.5倍至3.0倍的收入放大效应。

TABLE 14 · TECH VS. SALES PAY LEVERAGE

Yavin质观 · 核心数据矩阵

海外技术支持工程师 vs. 海外销售经理/渠道BD薪酬结构与提成放大效应对比

对比固定工时补贴型（年包30万-55万）与单车提成/回款军令状爆发型（年包60万-120万+）的收入杠杆

国内月月底薪 (Base)	13,000 ~ 15,000 RMB/月	15,000 ~ 25,000 RMB/月（或 海外保底 9,000/月）	技术岗底薪压至基准线，销售岗 底薪随职级与保底方案浮动
驻外日补贴/月津 贴	商务签 \$55/天；常驻 115/天 （泰国 650 RMB/天；非洲 \$200/天）	享有同等级驻外日贴（200/ 天），商务差旅预算更充裕	补贴占技术岗总收入超60%；工 签比商务签年补贴高约15万 RMB
季度激励与提成 机制	无销售提成；仅享常规项目节点 奖或高温/驻外津贴	享每季度销售激励；按单车毛利 25%或销售额2%~15%提成	销售岗凭借高频排榜竞争与季度 激励打破固定日薪天花板
年终奖兑现率预 期	80% ~ 100%（以低底薪为基 数，约 2.5万~6万 RMB）	0% ~ 300%+（强挂钩大区销量 排榜与回款，拉大极差）	后台成本中心拿稳健微薄奖金， 前台利润中心博取高额溢价
年度总现金包 (TCC)	32万 ~ 42万 RMB/年	60万 ~ 120万+ RMB/年（海外 常规销售 90k/年）	转岗后综合收入放大倍数达 1.5x ~ 3.0x

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理（2026.10）

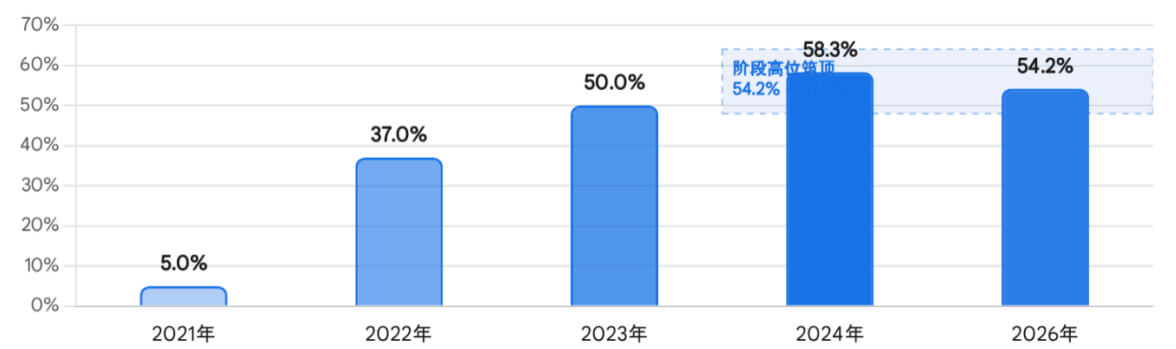
6.2 2. 海外五大区域转岗友好度与生存生态评估

技术支持工程师能否在海外顺利完成向销售岗（区域销售经理、渠道开发BD、大客户经理）的职业跃迁，绝非单纯取决于个人沟通能力，而是受制于所在大区的市场容量与市占率、渠道组织形态（对中方人员做一线销售的接纳度）、语言壁垒以及补贴购买力性价比。

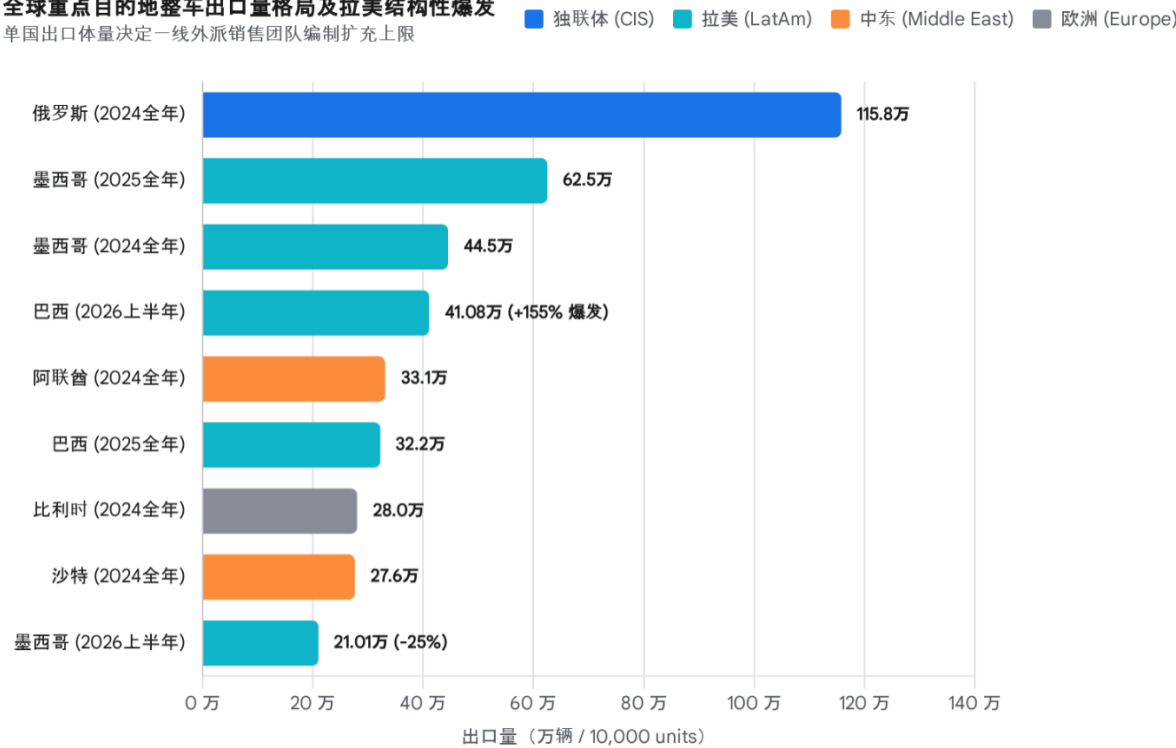
CIS and Latin America Lead in Volume Scale, Creating Primary Headcount for Sales Transfers

中国车企海外核心大区市场规模演进与外派转岗销售机会池评估（2021–2026）

● 独联体/俄罗斯：中国品牌市占率走势（2021–2026） 54.2%~58.3% 高位筑顶



全球重点目的地整车出口量格局及拉美结构性爆发
单国出口体量决定一线外派销售团队编制扩充上限



Chinese automaker market share trajectory in Russia (2021–2026) and export volume distribution across major destination markets. Brazil surged 155% YoY in H1 2026 to become the second-largest export destination (410,800 units in H1 alone), while Mexico experienced a temporary 25% contraction in H1 2026 after peaking at 625,200 units in 2025.

Data sources: CPCA / Tencent News, Investing.com, Quanchu Auto Global Report, Hubei Daily, The Cover

图12：中国车企海外常驻外派（Expat）vs. 高频短期出差（BTA）薪酬包构成、补贴明细与税后净储蓄率全景测算

6.2.1 五大海外区域四维深度评估

TABLE 15 · REGIONAL SUBSIDY & DEMAND Yavin质观 · 核心数据矩阵

全球五大海外外派区域市占率、中方销售需求度、语言门槛与驻外补贴性价比矩阵

全面评估俄罗斯/中亚、中东/北非、拉美、东南亚及欧洲五大区域的转销难易度与净储蓄率

独联体/中亚 (以俄罗斯为核心)	统治级规模：在俄份额从2021年约5%、2022年37%、2023年超50%飙升至2024年的58.3% (年出口115.8万辆)；2026年随德日系回流仍稳居54.2%高位。	极高 (最不排斥)：奇瑞、长城、吉利等在俄拥有庞大经销网络，急需懂产品技术的中国人直接担任大区销售代表管控本地经销商，防范如早年伊利托集团拖欠3.32亿货款类的渠道失控风险。	中高 (但技术可破)：俄语语法复杂，但车企内部配备大量俄语翻译；懂俄语的工科生极其稀缺，若技术人员掌握基础俄语商务沟通，具备极强转岗优势。	中偏高：以奇瑞65美元/天 (约1.4万人民币/月) 包干补贴为例，扣除食宿交通后仍有可观结余，且叠加每个季度的销售激励，攒钱效率良好。
拉美大区 (巴西、墨西哥、智利等)	爆发式增长极：墨西哥2024年出口44.5万辆，2025年达62.52万辆跃居第一，2026H1回调25%至21.01万辆；巴西2025年出口32.21万辆，2026H1暴涨155%达41.08万辆，跃升全球第二。	高 (渠道扩张饥渴)：比亚迪、长城、奇瑞在巴西等国推进独资建厂与经销网点裂变，急需既懂混动/纯电技术又懂商务政策的“技术型BD”去招募并赋能本地经销商集团。	中等 (西语/葡语)：西班牙语与葡萄牙语发音规则规律、入门快于俄语和阿语，驻外工程师经过6~12个月现场浸泡即可实现日常商务对接。	高：巴西外派起薪1.5万RMB+各类驻外补贴，当地除核心富人区外生活成本适中，且享受当地劳动法高达1个月的带薪年假。
中东大区 (沙特、阿联酋等海湾国)	高净值高速增长：2024年阿联酋 (33.1万辆)、沙特 (27.6万辆) 分列出口第3、第5位；2025年中东电动车销量增40%达7.5万辆，沙特加速构建本土清洁技术产业。	中等偏高 (重B2B总代与大客户)：中东市场极度看重经销商网络与售后服务。零售端由当地外籍销售把持，但车企急需中方人员担任超级总代商务接口人、政府及租赁车队 (Fleet) 技术销售。	低 (英语通用度高)：阿联酋、沙特商业环境高度国际化，英语即可无缝开展B2B商务谈判与大客户对接，是纯英语背景工程师的最佳跳板。	中等：海湾核心城市 (迪拜、利雅得) 房租与餐饮物价高昂，若公司不包食宿，常规日补贴易被高昂生活成本侵蚀。
东南亚大区 (泰国、印尼、马来西亚)	高渗透红海：本地制造型核心区，比亚迪等在泰独资建厂并深耕多年，当前亟需补齐金融服务短板与强化电池热管理本地化适配。	中等 (内卷加剧)：早期网点跑马圈地阶段已接近尾声，各大中国车企在泰、印派驻人员极多，且当地华裔双语人才充沛，初级技术岗内部转销售面临激烈同业竞争。	低至中等：英语加简单泰语/印尼语即可生存，华人社区成熟，文化冲击最小。	极高：以比亚迪泰国650元/天 (约1.95万RMB/月) 补贴为例，泰国本地物价温和、距离中国近，综合攒钱性价比与生活舒适度位居前列。
欧洲大区 (比利时、英法德、北欧)	破局艰难但高单价：2024年比利时 (中转型枢纽) 出口28.0万辆位列第四；受欧盟加征关税、工会制度壁垒及政治阻力影响，正转向本地合资与欧洲团队运营。	极低 (高度排斥中方做一线销售)：欧洲汽车分销体系成熟封闭，为规避政治靶心与工会摩擦，车企普遍聘用欧洲本土团队管理或借道Stellantis等本土巨头渠道，中国人极难介入一线销售。	高 (多语种+合规壁垒)：英语虽普及，但深入德、法、意、西等国经销商网络必须精通当地母语及严苛的欧盟法规认证体系。	极低 (工签尚可，商务签拮据)：工签115美元/天在10个月取消700欧元房补后仅够维持生活；商务签55美元/天在西欧高物价下极为拮据。

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理 (2026.10)

6.2.2 突破口与陷阱：哪里最易逆袭？哪里最易沦为“纯工具人”？

对于渴望从技术支持转向海外销售的中国外派人员而言，最容易撕开职业突破口的首选之地是**拉美大区（尤其是巴西）与独联体/中亚大区（以俄罗斯为核心）**，次选为**中东大区**。

拉美大区之所以成为当前技术转销售的头号跳板，核心驱动力在于关税政策时间窗口与本地化建厂引发的爆发式渠道扩张红利。2026年上半年，中国对巴西汽车出口量同比暴增155%至41.08万辆，仅半年的增量（24.95万辆）便接近2025年全年总量（32.21万辆），跃升为中国汽车全球第二大出口目的国。当一个区域市场处于年增速超100%的井喷期时，车企海外大区面临的**最大瓶颈不是车源，而是经销网点裂变速度与懂新能源技术的商务代表严重匮乏**。拉美本土经销商集团长期习惯于销售传统燃油车与乙醇燃料车，对中国车企主推的插电混动及纯电三电系统存在显著的技术认知断层。在此背景下，驻扎在巴西、智利或墨西哥的售后与技术支持工程师，在巡店支援、协助经销商搭建维修车间与培训本地技师的过程中，能够直接高频接触当地经销商投资人（Dealer Principal）与店总经理。由于前方销售与网络开发编制（HC）扩张速度远超国内招聘选拔周期，懂三电技术、熟悉当地经销商老板诉求、且通过现场浸泡掌握基础葡语或西语的技术工程师，极易被大区国家总监就地提拔为区域网络发展经理（Network Development）或区域销售经理。

独联体/中亚大区与中东大区则分别凭借“强中方渠道直控模式”与“高净值B2B大客户技术销售通道”提供了极佳的转岗土壤。在俄罗斯市场，俄乌冲突后欧美车企退出，中国自主品牌市占率从2021年的5%一路飙升至2024年的58.3%，即便2026年国际车企车型大量回流、德系与日系表现转强，中国品牌依然稳守54.2%的半壁江山。由于早期中国车企在俄曾遭遇本地总代拖欠巨额货款的惨痛教训（例如长城汽车早年被俄罗斯经销商伊利托集团拖欠高达3.32亿元人民币货款，占其2018年俄罗斯总营收3.98亿元的83%以上），如今奇瑞、长城、吉利在独联体市场全面推行扁平化的中方直控渠道模式，需要庞大的中方大区销售代表团队直接下沉管控数百家本地经销商的批售任务、库存周转与季度返利。而在中东市场，阿联酋与沙特稳居中国整车出口前五强，且沙特正加速摆脱石油依赖、构建本土清洁技术产业，推动中东电动汽车销量在2025年飙升40%至7.5万辆。中东消费者与本土超级代理商极度看重经销商网络与售后服务保障；因此，英语流利的中方技术支持工程师无需去和当地外籍销售争夺C端展厅零售份额，而是可以通过负责政府采购车队、大型租赁公司及超级总代的技术招标与售后背书，顺理成章转岗为高薪B2B大客户销售经理（Fleet/Key Account Manager）或总代商务经理。

与上述新兴市场形成鲜明反差的是，**欧洲大区是想转销售的中方技术人员最容易沦为“纯工具人”的职业围城**。首先是组织隔离与政治合规壁垒：在欧洲市场，中国车企不仅面临欧盟加征电动车关税的成本压力，还必须直面严苛的法规认证门槛、成熟的本土渠道壁垒以及强大的工会制度（如欧洲传统车企工会在监事会占据半数席位，对关停工厂与产线改造拥有制度性否决权）。为了消解抵制中国汽车的政治论调，当一家中国车企的欧洲业务由欧洲本土团队管理、在欧洲工厂生产、并通过欧洲本土品牌或成熟经销商网络销售时，政治阻力才能降到最低。无论是采取直营转本地经销商合作的车企，还是如零跑汽车那样通过与Stellantis集团合资成立“零跑国际”借船出海的车企，其欧洲一线销售管理岗、网点开发岗及大客户公关岗几乎全部交由拥有本地行业人脉的欧洲本土白领或外方合资伙伴把持。

在这种组织架构下，派往欧洲的中方技术支持人员被严格限制在纯后台保障角色上：他们日常负责阅读中文技术图纸、与国内研发总部跨时区拉通软件OTA与操控调校差异化适配、在欧洲本地备件总仓

核对物料以维持98%以上的备件到达率，或是作为“飞行技师”协助欧洲经销商将在途维修周期压缩至2天以内。中方技术人员在欧洲几乎无法触及经销商商务谈判与返利分配的核心圈层。更严峻的是财务与职业寿命的双重消耗：部分车企利用求职者对“赴欧工作”的向往，采取“国内低底薪 + 55美元/天商务签高频出差”模式，即便给予115美元/天的工作签证外派，也在第10个月后彻底取消700欧元/月的住房补贴。在西欧高昂的房租、税收与生活成本挤压下，中方基层工程师不仅难以积累储蓄，而且在耗费2至3年协助欧洲本地备件仓与本地技师培训体系步入正轨后，极易因“本地化替代完成”而被调回国内总部，沦为纯粹的铺路工具人。

6.3 3. 一页纸求职决策总结表

综合车企出海范式、补贴含金量、区域增速与转岗通道，针对“以技术支持为跳板、最终目标转岗海外销售并实现收入跃迁”的求职者，以下直接给出 **Top 3 黄金去向组合** 及 **核心避坑红线**：

TABLE 16 · GOLDEN CAREER COMBINATIONS						Yavin质观 · 核心数据矩阵
“海外技术支持转销售”求职者最优车企与大区组合推荐排序及财务回报预期						
锁定未来3年最具确定性的三大黄金跳板组合、转岗周期、转岗前后薪资跃升幅度及行动指南						
Top 1（首选破局）	本地制造型传统龙头 / （比亚迪、奇瑞、长城）	拉美大区 / （首选巴西，次选智利/墨西哥）	12~18个月 / 成功率：极高（>65%）	35万~42万 RMB/年 / ↓ / 70万~110万+ RMB/年 / （放大 2.0x~2.6x）	高增速撕开编制缺口：巴西2026上半年出口暴增155%达41.08万辆，新开经销网点极度饥渴，最缺懂混动/纯电技术的中方BD去开发赋能本地经销商；起薪1.5万+高额日贴+1个月法定年假，西语/葡语半年可突破。	
Top 2（稳健高薪）	深耕型传统车企/商用车龙头 / （奇瑞、吉利、长城、一汽解放）	独联体/中亚 / （俄罗斯、哈萨克斯坦）	12~24个月 / 成功率：高（50%~60%）	30万~38万 RMB/年 / ↓ / 60万~100万 RMB/年 / （放大 1.8x~2.5x）	高市占率下的中方直控红利：中国车在俄市占率稳居54.2%高位，为防渠道坏账，车企全面采用中方销售团队直管本地网点；虽日常补贴（如65美元/天）属中等，但每个季度销售激励丰厚，完全不排除中国人管一线销售。	
Top 3（英语跳板）	头部传统车企高端线 / 重资产出海商用车	中东大区 / （沙特、阿联酋）	18~24个月 / 成功率：中高（40%~50%）	35万~45万 RMB/年 / ↓ / 65万~95万 RMB/年 / （放大 1.5x~2.2x）	零小语种门槛切入B2B大客户：阿联酋与沙特稳居中国出口前五，中东电动车销量年增40%且极度看重售后与大代理商关系；纯英语即可工作，避开C端展厅，主攻“超级总代商务经理”或“政府/租赁车队大客户销售 (Fleet Sales)”。	

避坑红线 (坚决慎入)	借船出海型合资新势力 / 商务签轮换制车企	欧洲大区 / (西欧、北欧各国)	极难转岗 / 成功率: 极低 (<10%)	22万~35万 RMB/年 / (商务签55美元/天或10个月后断房补, 难有结余)	典型“纯工具人”陷阱: 欧洲一线销售与渠道由欧洲本地团队或Stellantis等外方伙伴把控, 中方技术人员仅做后台排障与备件仓支持; 若仅给商务签 (55美元/天) 或取消房补, 高物价下财务与职业发展双输。
----------------	-----------------------	------------------	-----------------------	--	---

资料来源：上市公司财报、中汽协、乘联会、Wolk & Nikolic、车企国际部访谈及 Yavin质观 整理 (2026.10)

6.3.1 求职谈判与入职破局行动准则

在最终签约与海外履职过程中，求职者必须把握三项核心操作准则以锁定转岗胜率。首先，在Offer谈判阶段必须死守签证与补贴底线，明确要求将办理正式驻外工作签证（Work Visa）的时间表写入协议，坚决拒绝长期以55美元/天的商务签证高频出差替代常驻外派，并提前核实每日补贴（如650元人民币/天或65至115美元/天）是否为纯到手净额、是否需要自行抵扣当地住宿与伙食交通开销，同时确认过渡期后（如满10个月后）住房补贴是否会被取消。其次，在组织架构选择上应优先锁定“销服一体”的海外大区体系，即选择海外国家总经理统一管辖销售与售后团队的车企（如奇瑞国际、比亚迪拉美及亚太大区），避开售后服务垂直汇报给国内研发或客服总部、与海外前线销售团队完全割裂的后台支持部门。最后，在抵达拉美、独联体或中东市场后的前6个月内，技术人员应充分利用处理经销商索赔、新车交付前检查（PDI）及维修体系建店验收的职权，深度绑定当地经销商集团老板与总经理的人脉关系；在第6至12个月主动向中方大区销售总监请缨，分担意向经销商建店技术评估与B2B车队大客户的技术答标工作，从而在海外大区出现销售人员流动或新增网点编制时，顺理成章地完成从后台技术支持向前台海外销售的跨越。

附录：四级信源说明与 252 项参考资料索引

DATA & REFERENCES

资料口径与四级信源分级说明：（1）上市公司财报与官方产销快报（最高优先级）：比亚迪、吉利汽车、长城汽车、上汽集团、长安汽车、广汽集团、赛力斯、理想汽车、蔚来、小鹏汽车、零跑汽车、Stellantis等定期报告与中国汽车工业协会（CAAM）、乘联会（CPCA）、各国海关总署进出口统计；（2）海外汽车经销网络与售后研究机构：Wolk & Nikolic After Sales Intelligence、NADA（美国汽车经销商协会）、ICDP（欧洲汽车分销研究项目）、J.D. Power、Roland Berger及麦肯锡全球汽车零售与售后吸收率（Absorption Rate）实证调研；（3）国际贸易合规与外派税务法规：欧盟委员会反补贴税终裁公告、巴西/土耳其本地化关税政令、各国常驻工作签证及海外派驻个人所得税豁免（FEIE）制度文件；（4）车企国际部组织架构与一线猎头交叉验证：奇瑞国际公司、比亚迪海外乘用车事业部、吉利国际（GIMC）、长城国际及主流新势力海外事业部之真实编制（HC）结构、华为式“铁三角”试点及驻外补贴职级表均经多源交叉核验。

模块一：国内传统车企 vs. 造车新势力全景生存与职场对标信源

- [001] 2024年中国最畅销汽车品牌TOP50：奇瑞超越丰田首进前三 - 搜狐 https://www.sohu.com/a/849412769_118021

[002] 2024年12月份全国乘用车市场分析 - 中国汽车流通协会 http://www.cada.cn/Trends/info_91_10118.html

[003] 坑惨50万车主的哪吒汽车，为何起死回生？ - 创业邦 <https://m.cyzone.cn/article/848375.html>

[004] 2024年中国市场：销量达3143.6万辆，中国品牌份额超65% https://www.marklines.com/cn/report/rep2796_202502

[005] 2024年产销均超1280万辆中国新能源汽车连续十年全球领跑 - 中青在线 https://auto.cyol.com/gb/articles/2025-01/14/content_Q428jacRKl.html

[006] 乘联会：2024年中国新能源汽车零售渗透率达到47.6% 同比增长12% <https://finance.sina.com.cn/tech/roll/2025-03-05/doc-ineqnhut4667494.shtml>

[007] 2024年7月份全国乘用车市场分析 - 中国汽车流通协会 http://www.cada.cn/Trends/info_91_10034.html

[008] 新势力格局变了！2024新能源渗透率超47%，自主五强占比超6层 - 汽车 <https://auto.ifeng.com/c/8g0WI4JtHLD>

[009] 2025新能源车企复盘：分化、整合与2026全球化攻坚战 - 澎湃新闻 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_32434283

[010] 整车企业如何破“增收不增利”困境 - 南方日报 https://epaper.nfnews.com/nfdaily/html/202604/03/content_10167014.html

[011] 中国乘用车市场价格趋势洞察 https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202607101826859008_1.pdf?1783669749000.pdf

[012] 新能源汽车圈快讯，哪吒汽车破产重组，微型代步车开始滞销了？ - 搜狐 https://m.sohu.com/a/1088937526_121948396?scm=10001.325_13-325_13.0.0-0-0-0-0.5_1334

[013] 崔东树：上半年国内主流上市车企营收12930亿元增速明显放缓 <https://www.moomoo.com/hans/news/post/75810535>

[014] 张永伟：2026年中国汽车12大趋势 <https://nev.ofweek.com/2025-12/ART-71000-8110-30676607.html>

[015] 2026，“价格战”到“价值战”的关键一年？ - 汽车 - 中国经济网 http://auto.ce.cn/auto/gundong/202603/t20260317_2833372.shtml

[016] 车企遭三重压力测试：销量降、利润跌、芯片涨 http://auto.cyol.com/gb/articles/2026-07/01/content_mOjWOBiYEd.html

[017] 新能源车企进入淘汰赛了吗？ - 北京日报 <https://xinwen.bjd.com.cn/content/s6a9b9bb4d5de4aef00e76a99.html>

[018] 价值竞争取代“价格战”，2026年中国汽车消费向高端化转型 - 新华财经 https://m.cnfin.com/hg-lb/zixun/20260120/4368268_1.html
- [019] 中国车企2024年效益向好纷纷加码研发 - 新华网 <http://www.news.cn/tech/20250417/81355844af58435c8a0fc717a212c5a7/c.html>

[020] 车企2025财报：八成盈利，但增速多放缓 - 盖世汽车 <http://www.gasgoo.com/robot/news/70452744-%E8%BD%A6%E4%BCE%812025%E8%B4%A2%E6%8A%A5-%E5%85%AB%E6%88%90%E7%9B%88%E5%88%A9-%E4%BD%86%E5%A2%9E%E9%80%9F%E5%A4%9A%E6%94%BE%E7%BC%93/>

[021] 上汽集团2025年净利暴增506%背后：利润靠投资与资产处置等支撑 <http://www.ifengweekly.com/detil.php?id=26664>

[022] 从年赚8亿到巨亏88亿，广汽集团何以“失速”？ - 澎湃新闻 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_32881954

[023] 小米集团2025年营收首破4000亿，经调整净利同增44%亦创新高 <https://wallstreetcn.com/articles/3768267>

[024] 出口量全球第一中国汽车在海外卖爆了 奇瑞年销超134万辆领跑比亚迪 <https://finance.eastmoney.com/a/202601163621774587.html>

[025] 2024年国内十大汽车集团销量排名出炉：比亚迪 - 新浪财经 <https://finance.sina.com.cn/roll/2025-01-17/doc-inefhrnt5728307.shtml>

[026] 上汽集团2025年净利增超500%！自主品牌销量占比超6成 - 时代在线 <https://time-weekly.com/post/328535>

[027] 上海汽车集团股份有限公司2024 年年度报告 - SAIC MOTOR <https://www.saicmotor.com/chinese/images/tzzgx/ggb/dqgg/2024ndqgg/2025/4/29/685D33923ABE4D109BBE39F92BFBF945.pdf>

[028] 从579亿到1亿，一文看懂2025年上市车企研发投入 - 财闻 <https://www.caiwennews.com/article/1443384.shtml>

[029] 2026年，这些“创二代”，谁能突围，谁是扶不起的阿斗？ - 潮新闻 https://tidenews.com.cn/tmh_news.html?id=695e444f8228ee00019d7f0d

[030] 极氪告别纽交所回归吉利：新能源整合迈入深水区 https://www.yzdli.com/news/ZX20250718_26660240

[031] 销量、营收、核心市场份额占比不断提升，海外市场成新增长极 <https://xinwen.bjd.com.cn/content/s693404dce4b0377c883a4123.html>

[032] 长城汽车转型遇“两难”：销量创新高，利润却下滑 - 国际金融报 <https://www.ifnews.com/news.html?aid=820042&cid=49>

[033] 长城汽车2024年财报“出炉”：归母净利润超126亿元，海外市场销量占 <https://www.nbd.com.cn/articles/2025-03-29/3811361.html>

[034] 八成车企负债率高于60%，意味着什么？ - 新华报业网 <http://www.xhby.net/content/s6847f3b5e4b0e0f285b624a4.html>

[035] 长安汽车2024年全口径收入2767亿元2025年销量奋斗目标300万辆 <https://stcn.com/article/detail/1657524.html>

[036] 长安汽车发布2025年年报：实现营收1640亿元销量291.3万辆创近9年 <https://cq.news.cn/20260414/eb1fa8cc5a9c460ca3bf3c1808f2fb84/c.html>

[037] 七大国产品牌2024年度销量榜：比亚迪第一，奇瑞第二，吉利第三？ <https://mp.m.ofweek.com/nev/a756714401587>

[038] 比亚迪夺冠！2024年汽车销量最多的十家车企名单出炉 - 南方网 https://news.southcn.com/node_179d29f1ce/45fdd3472d.shtm

[039] 广汽集团2025年报：营收约965.42亿元，自主品牌海外终端销量大幅 <https://news.pedaily.cn/202603/562169.shtml>

[040] 赛力斯问界现状深度解析：主导权易手后，销量、利润 - 新浪汽车 <https://auto.sina.cn/2026-09-28/detail-initkarc8667701.d.htm>

[041] 问界分合风波，背后的权、责、利 - cyzone.cn <https://m.cyzone.cn/article/849109.html>

[042] 小米汽车赚翻了，营收破千亿，毛利率24%，达成最快盈利成就 <https://nev.ofweek.com/2026-03/ART-71000-12003-30683891.html>

[043] 收入超千亿，经营收益9亿！小米汽车2025交卷【附高管问答】 - 车东西 <https://chedongxi.com/p/364354.html>

[044] 截至2025年12月31日止年度之全年業績公告 <https://ir.mi.com/static-files/640b163f-dacb-4612-a32d-45919fd84089>

[045] 小米2025：汽车上岸，手机失速 - 界面新闻 <https://www.jiemian.com/article/14159867.html>

[046] 关店、被追债、渠道纠纷之后，蔚小理为出海补课 - 36氪 <https://m.36kr.com/p/4028509628813703>

[047] 2024年新能源车企排行：长城汽车份额不足比亚迪10% - 车家号 <https://chejiahao.autohome.com.cn/info/18811664>

[048] 销量营收均增长！长城汽车2025年财报发布 <https://chejiahao.m.autohome.com.cn/info/24811252>

[049] 继问界后，智界也要独立造车，华为和奇瑞到底怎么了？ - 汽车之家 <https://auto.ifeng.com/c/8xNij1lzOjo>

[050] 传统车企转型视角下新能源汽车产业发展分析 - 《现代商业》杂志社 <https://www.xdsyzzs.com/chanyeyanjiu/8462.html>

[051] 新势力VS传统车企，新能源这块蛋糕怎么分？ | 界面·财经号 <https://www.jiemian.com/article/10233101.html>

[052] 新出行深度 | 从“大扩张”到“大整合” 深度解读极氪/领克战略整合 <https://www.xchuxing.com/article/139948>

模块二：中国车企出海现状、渠道模式与关税壁垒信源

[072] 2025全球车企营收TOP10，中国车企只有比亚迪上榜 - 金融界 <https://m.jrj.com.cn/madapter/auto/2026/05/18171657129801.shtml>

[073] 出海，正在成为中国汽车行业的“斩杀线” - Moomoo <https://www.moomoo.com/hans/news/post/1000716343>

[074] 2026中国出海公司100强 - 36氪 <https://m.36kr.com/p/4027244792027015>

[075] 欧盟反补贴税扩围？车企出海欧洲直面考验 - 财经- 东方财富 <https://finance.eastmoney.com/a/202607043794159364.html>

[053] 刚刚，极氪和领克正式合并！高管：历史性时刻 - 新能源汽车 <https://nev.ofweek.com/2024-11/ART-71000-8460-30650941.html>

[054] 极氪、领克合并，吉利“大瘦身”下一个是？ - 证券时报 <http://stcn.com/article/detail/1414243.html>

[055] 2025车市启示录：内部大整合，外部大联合，车企拥抱新变化-凤凰周刊 <http://www.ifengweekly.com/detil.php?id=26025>

[056] 聚焦智能化体验升级智能座舱成车企竞争新核心 | 新经济观察 - 封面新闻 https://m.thecover.cn/news_details.html?eid=BRdLMOo%2B9G6H90qSdq8Jkw==

[057] 雷军称供营造车与芯片两项目压力巨大，五年投入超千亿 - 新浪财经 <https://finance.sina.com.cn/roll/2025-09-30/doc-infsfrrr7765938.shtml>

[058] 智能座舱热战正酣！新老车企卷疯了，谁会赢麻了？ - 腾讯新闻 <https://news.qq.com/rain/a/20240620A064WS00>

[059] 2026车机最好用的车推荐：15万看流畅度，20万比生态 - 手机新浪网 <https://www.sina.cn/gc/article/nivuzyc6705542.html>

[060] 2024年汽车4S店退网数量超4000家经销商艰难转型 - 财新 <https://m.caixin.com/m/2025-04-10/102308045.html>

[061] 燃油车4S店倒闭后，销冠们开始重新学卖车 - 澎湃新闻 http://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_33960753

[062] 再倒闭1500家汽车经销商？经销商转型不是选择题，而是生死题 - 搜狐 https://www.sohu.com/a/955140334_484936

[063] 去年退网破4000家汽车经销商加速洗牌 http://auto.cyol.com/gb/articles/2025-05/20/content_99MdMzsp7G.html

[064] 世界Lin距离 | 欧洲人买车，为什么开始绕不开中国车了？ - 新京报 <https://www.bjnews.com.cn/detail/1792162324129321.html>

[065] 2025中国汽车十大出口国看点拉满 - 上汽通用五菱工会 <http://u.sgmw.com.cn/portal/details.html?id=54983>

[066] 2025年全年中国汽车出口市场分析 <https://www.shanqx.com/index.php?m=home&c=View&a=index&aid=3185>

[067] 中欧都赢了！出口欧洲新能源车数量增还是减？ <https://nev.ofweek.com/2026-10/ART-71008-12003-30707953.html>

[068] 中国混动车出口变局：对欧出口量或将腰斩？ - 36氪 <https://eu.36kr.com/zh/p/4025376461918343>

[069] 哪吒破产，百亿国资被霍霍精光 - 资产界 <http://m.zichanjie.com/article/876188.html>

[070] 哪吒汽车破产：3年亏183亿揭“招商内卷”真相 - 文学城 <http://www.wenxuecity.com/news/2026/04/24/126628468.html>

[071] 再生分歧！哪吒汽车重整案存在变数 - 新浪财经 <https://finance.sina.com.cn/wm/2026-10-20/doc-inivwuif5726774.shtml>

[076] 2025中国汽车产业出海实录与展望 <https://www.quanchu.com.cn/content/dam/sitebuilder/rxch/quanchu/2026/1/8/2025%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E6%B1%BD%E8%BD%A6%E4%BA%A7%E4%B8%9A%E5%87%BA%E6%B5%B7%E5%AE%9E%E5%BD%95%E4%B8%8E%E5%B1%95%E6%9C%9B%E6%8A%A5%E5%91%8A-2025-12-%E5%87%BA%E6%B5%B7%E7%A0%94%E7%A9%B6.pdf.coredownload.678555089.pdf>

[077] 海外收入近四成比亚迪越来越能“跑” - 财联社 <https://www.cls.cn/detail/2327789>

[078] 比亚迪2025财报显示年营收8040亿元 - 知乎 <https://www.zhihu.com/question/2020984478156239784>

[079] 比亚迪在全球需求激增之际启动大规模招聘 - Moomoo <https://www.moomoo.com/hans/community/feed/byd-launches-massive-recruitment-amid-surgin-global-demand-116968190640134>

[080] 《周·知》| 欧盟对华电动汽车反补贴税生效，欧方代表随即启程赴华就 http://www.ccceu.eu/2024-11/01/c_4536.htm

[081] 比亚迪2026海外市场面试经验| 校招全流程解析 - 超级简历 <https://www.wondercv.com/mianjing/marketing-2026-387/>

[082] 全球车企营收TOP10，中企在榜 - 盖世汽车 <https://m.gasgoo.com/news/70457916.html>

[083] 奇瑞出口，是怎么起来的？ - 盖世汽车 <https://m.gasgoo.com/news/70427597.html>

[084] 汽车出海冠军品牌2025年上汽MG欧洲销量突破30万辆 - 解放日报 <https://www.shobserver.com/wx/detail.do?id=1039733>

[085] 转型阵痛后的“回血之战”，上汽集团2025年报背后的价值重估 <https://www.saicmotor.com/chinese/xwzx/mtbd/2026/64233.shtm>

[086] 上汽集团2025年净利暴增506%背后：利润靠投资与资产处置等支撑 <http://www.ifengweekly.com/detil.php?id=26664>

[087] 上汽2025年年报出炉：整车销售450.7万辆，自主品牌占65% <https://desk.sh.gov.cn/zxfw/xwzx/20260402/6cb1ca0375ab4c5c9ca92aaea51f3419.html>

[088] 超过日本，2025年中国车首夺“全球销冠”|吉利汽车|比亚迪 - 新浪财经 <https://finance.sina.cn/stock/jdts/2026-03-23/detail-inhrxmef4337688.d.html?vt=4>

[089] 奇瑞汽车上市后首份中报：1432.8亿收入出口与新能源扛旗 - 观点网 <https://www.guandian.cn/article/20260821/588440.html>

[090] 体系出海，吉利全球化进入“下一程” - 新浪 https://k.sina.com.cn/article_6680469491_18e2fdff300101jrfm.html?from=auto

[091] 吉利中报，藏着出海「独家配方」 - BitAuto Malaysia <https://www.bitauto.my/a/67834/>

[092] 国际市场环境复杂多变吉利汽车轻装出海 <https://www.caixin.com/2025-11-28/--102387651.html>

[093] 吉利脚踏两只船 - 虎嗅 <https://www.huxiu.com/article/4896859.html>

[094] 长城汽车2024年财报“出炉”：归母净利润超126亿元，海外市场销量占 <https://www.nbd.com.cn/articles/2025-03-29/3811361.htm>

[095] 长城汽车2025年营收2228.24亿元，海外销量创新高 <https://laoyaoba.com/n/1001050>

[096] 发展历程- 长城汽车官网 <https://www.gwm.com.cn/history.html>

[097] 长城汽车(601633)_公司公告_长城汽车：2025年年度报告新浪财经 https://vip.stock.finance.sina.com.cn/corp/view/vCB_AllBulletinDetail.php?stockid=601633&id=12031773

[098] 长城汽车海外扩张增量 <https://www.sgpjbg.com/labels/changchengqichehaiwaikuozhangzengliang/1/6950464.html>

[099] 出海遇阻，长城汽车拟关闭欧洲总部 - 新浪财经 <https://finance.sina.cn/2024-05-30/detail-inawzpmw1268262.d.html?vt=4>

[100] 長城汽車將關閉歐洲辦事處，取消歐洲擴展計畫 <https://www.carture.com.tw/opinion/article/31416-%E9%95%B7%E5%9F%8E%E6%B1%BD%E8%BB%8A%E5%B0%87%E9%97%9C%E9%96%89%E6%AD%90%E6%B4%B2%E8%BE%A6%E4%BA%8B%E8%99%95%EF%BC%8C%E5%8F%96%E6%B6%88%E6%AD%90%E6%B4%B2%E6%93%B4%E5%B1%95%E8%A8%88%E7%95%AB>

[101] 长城汽车调整欧洲策略管理权收回集团 | 出海·汽车 - 财新 <https://m.caixin.com/m/2024-06-04/102203216.html>

[102] 从“产品出海”到“体系出海” 长安泰国、巴西工厂相继投产-新华网 <https://cq.news.cn/20261009/ede5407debc74a26a46376be4ec99bc/c.html>

[103] 车市前三季度考：仅一家车企销量目标完成率达标- 经济观察网 <http://www.eeo.com.cn/2026/1012/1061482.shtml>

[104] 蔚来、理想维持3-4万辆交付区间，新势力车企9月销量数据公布_凤凰网 <https://feng.ifeng.com/c/8wtByn9ZVQJ>

[105] 零跑首次全年盈利，2025年净利润5.4亿 - QQ News <https://news.qq.com/rain/a/20260318A080XV00>

[106] 【网通社快报】零跑汽车预计2024年海外销量达20万辆 <https://auto.ifeng.com/c/8vrFtjIUzmR>

[107] 奔驰新车平台首落中国，要用吉利架构| 36氪独家 <https://letschuhai.com/6d35ff4e>

[108] 独家 | 极氪开启渠道变革，引入代理制模式 - 第一财经 <https://www.yicai.com/news/102606099.html>

[109] 极氪9X三季度出海，混动旗舰的全球化路径为什么从中东开始？ https://auto.news18a.com/news/storys_255693.html

[110] 独家代理资金链断裂，合作破裂：小鹏澳洲开启渠道变革 - 观察者网 https://www.guancha.cn/qiche/2026_04_10_813192.shtml

[111] 小鹏出海：小心翼翼的用智能化硬卷海外大厂 - 车质网 <https://www.12365auto.com/news/20241024/536491.shtml>

[112] 全球化战略全面提速！小鹏汽车携多款热门新车进入欧洲五国市场 https://www.xiaopeng.com/news/company_news/5504.html

[113] 蔚来汽车欧洲梦正在破灭！外媒称销量太惨淡 - QQ News <https://news.qq.com/rain/a/20260712A07DDV00>

[114] 独家：蔚来解散欧洲业务，将销售模式转为分销商模式: r/Nio - Reddit https://www.reddit.com/r/Nio/comments/1rlc43d/exclusive_nio_breaks_up_european_operations_and/?tl=zh-hans

[115] 傳聞蔚來在歐洲業務啟動新一輪裁員 <https://hk.investing.com/news/stock-market-news/article-93CH-874337>

[116] 比亚迪收购德国汽车分销商 | 扩展三个新城市，加速出口销量 <https://news.qq.com/rain/a/20240902A0338Y00>

[117] 解放不定岗，驻外服从分配，补贴10-20w多一年，奇瑞是俄罗斯大区 <https://www.nowcoder.com/feed/main/detail/e84e28ee1cd444a1ac5b0757304a91e3>

[118] 长城汽车的2025：加速调整，加速出海！ - 盖世汽车社区 <https://i.gasgoo.com/news/70442796.html>

[119] 解散欧洲总部，长城汽车为何大动干戈？ - OFweek新能源汽车网 <https://nev.ofweek.com/2024-06/ART-71000-8460-30636652.html>

[120] 卷不动了，然后呢？中国汽车出海进入“范式输出”新阶段 - AlixPartners <https://www.alixpartners.com/insights/102n4n6/untitled/>

[121] 极氪9X，闯进中东顶级富豪圈 - 中国经济网 http://m.ce.cn/qc/gd/202610/t20261010_3253418.shtml

[122] 国际化版图扩大！极氪汽车进军阿联酋和沙特等中东四国市场 <https://m.cls.cn/detail/1476526>

[123] 比亚迪将收购其德国经销商Hedin Electric - Moomoo <https://www.moomoo.com/hans/news/post/43136485/byd-to-buy-its-german-distributor-hedin-electric>

[124] 比亚迪将收购其德国经销商Hedin - Moomoo <https://www.moomoo.com/news/post/43145009>

[125] 收购欧洲经销商！比亚迪，出海再加速 - 证券时报 <https://stcn.com/article/detail/1305203.html>

[126] 铁了心对付中国？暴跌58%，俄罗斯大幅加税，中国汽车出口骤降 - 网易 <https://www.163.com/dy/article/L9E6UGER0556C05S.html>

[127] 奇瑞汽车工资待遇怎么样？薪资福利如何？ - 脉脉 https://maimai.cn/article/detail?fid=1739050447&efid=keK0l1TO_ckkNlcbUzd mJw

[128] 跨境合规 | 俄罗斯10月1日起上调汽车及筑路机械设备报废税 - 新京报 <https://m.bjnews.com.cn/detail/172864498119649.html>

[129] 本地化生产未兑现，泰国政府拟冻结哪吒在泰资产 - 观察者网 https://www.guancha.cn/qiche/2026_01_13_803649.shtml

[130] 2024年中国汽车产业出海回顾分析 https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202503131644328520_1.pdf

[131] 重磅！俄罗斯4月1日汽车新政落地，中国车出口更难了！ - 车家号 <https://chejiahao.autohome.com.cn/info/25097843>

[132] 俄罗斯大幅加税，中国汽车出口骤降58%！1辆净赚几万已成过去，有 <https://www.nbd.com.cn/articles/2025-11-10/4136017.html>

[133] 人民网：简军波：欧盟对华加征关税，车企出海影响几何 <http://jiiis.fudan.edu.cn/9f/f6/c6893a696310/page.htm>

[134] 欧盟反补贴税扩围？车企出海欧洲直面考验 - 山东省商务厅 http://commerce.shandong.gov.cn/art/2026/7/29/art_250176_10370015.html

[135] 哪吒汽车在泰国社交媒体上发布重整声明，董事长方运舟被曝已离开 http://auto.cyol.com/gb/articles/2025-06/16/content_Kaj39XSm6P.html

[136] 哪吒汽车CEO遭欠薪员工围堵，员工被欠了多少钱？公司如何回应？ <https://news.sina.cn/2025-06-13/detail-inezwrzm7422916.d.html?vt=4>

模块三：车企海外组织架构、铁三角与本地化雇佣调研信源

[137] 车企出海，又有新变化 https://www.dotran.com.cn/news_d?article_id=502

[138] 从巴黎车展“含中量”攀升，看中欧企业合作机遇 <https://www.hunantoday.cn/news/xhn/202610/34007708.html>

[139] 比亚迪国家经理成长史 - QQ News <https://news.qq.com/raian/a/20260120A0361K00>

[140] 长城汽车海外架构大调整，史青科被曝离职，内部人士表示不实 <https://www.bitauto.my/a/5874/>

[141] 详细介绍一下比亚迪汽车的组织结构- 心流 <https://www.iflow.cn/share/b4ecb219-57d4-4dd3-9cab-2a0c832eceab>

[142] 详解比亚迪海外“打怪升级”之路，真正挑战才刚刚开始 - 新能源汽车 <https://nev.ofweek.com/2023-10/ART-71008-8420-30614886.html>

[143] 大行评级 | 美银：重申比亚迪“买入”评级，海外销售势头持续稳健 <https://es.tradingview.com/news/gelonghui:0d34d4cc7e3f9:0/>

[144] 从“Who is BYD”到英国纯电第一，比亚迪全球化不只是“卖车” - 亿欧 <https://www.iyiou.com/interview/202607161135417>

[145] 奇瑞汽车内部架构大调整 - 新浪财经 <https://finance.sina.com.cn/roll/2025-07-08/doc-infeufem5732632.shtml?from=ggmp>

[146] 中国车企开启欧洲本土化远征 - 新浪 https://k.sina.com.cn/article_1872005590_6f9489d602701nav6.html?from=auto

[147] 造车新势力尴尬的「出海成绩单」：小鹏月销1辆，蔚来两个月57辆 <https://www.leiphone.com/category/transportation/5u2hTxqBMapSkAGP.html>

[148] 中国车企不断出海，布局欧洲很早的蔚来，怎么在收缩？ - 与非网 <https://m.eefocus.com/article/2095819.html>

[149] 蔚来海外战略调整：审慎进入全球市场，关税壁垒下出海节奏放缓 http://auto.news18a.com/news/storys_260117.html

[150] 小鹏汽车加速欧洲市场布局，开启海外本地化生产新篇章 http://www.xiaopeng.com/news/company_news/5503.html

[151] 小鹏欧洲出海不止于卖车 - 东方财富 <https://finance.eastmoney.com/a/202610143894805093.html>

[152] 蔚小理的欧洲梦也是中国车企的出海梦 - 界面新闻 <https://www.jiemian.com/article/8363240.html>

[153] 小鹏汽车计划扩大海外产能布局 - 财新 <https://m.caixin.com/m/2026-04-27/102438538.html>

[154] 关店、被迫债、渠道纠纷之后，蔚小理为出海补课 - 36氪 <https://m.36kr.com/p/4028509628813703>

[155] 蔚来携手国家总代理拓展欧洲五国市场- 新闻资讯 <https://www.nio.cn/news/20250909002>

[156] Sales VP工作内容和工作要求是什么 - 脉脉 <https://maimai.cn/article/detail?fid=1733991328&efid=B2voexhiD2hbW9Esw4kzGQ>

[157] 华为前线核心组织“铁三角”是如何运作的？营销LTC变革 ... - CSDN博客 <https://blog.csdn.net/huaweierxu/article/details/125641374>

[158] 华为的“铁三角”模式简述_ar sr fr-CSDN博客 <https://blog.csdn.net/sos62317/article/details/150533310>

[159] 企业出海的“敬城模式”：整案、平台、AI - 凤凰网 <https://feng.ifeng.com/c/8xGxSDVyOQz>

[160] 隐私政策 - 奇瑞 <https://www.chery.cn/others/policy/>

[161] 中国车企调整欧洲产品布局推进本地研发 - 网易 <https://www.163.com/dy/article/L9BT1JJG0556712C.html>

[162] 海外区域销售总监 - 脉脉 https://maimai.cn/article/detail?fid=1926500332&efid=Q-7z1FCjR2blct8E_kPpMQ

[163] 中国车企，别把欧洲逼急了 - 汽车头条 <https://m.qctt.cn/news/1931717>

[164] 智能网联汽车出海市场研究报告（2025） - 泰伯智库 <https://tiu.taibo.cn/p/539>

[165] 极氪正计划在欧生产汽车，或与沃尔沃共用欧洲工厂 - 观察者网 https://www.guancha.cn/qiche/2024_07_22_742321.shtml

[166] 极氪入选“2024外国人喜爱的中国品牌” <https://www.yidaiyilu.gov.cn/p/0OV8R703.html>

[167] 生而全球：极氪科技如何改写中国汽车全球化规则 - 新京报 <https://m.bjnews.com.cn/detail/1751448629129951.html>

[168] 打造强健的产业“铁三角”：专访中国电动汽车百人会副理事长兼 <https://www.mckinsey.com.cn/%E6%89%93%E9%80%A0%E5%BC%BA%E5%81%A5%E7%9A%84%E4%BA%A7%E4%B8%9A%E5%8F%91%E5%B1%95%E9%93%81%E4%B8%89%E8%A7%92%EF%BC%9A%E4%B8%93%E8%AE%BF%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E7%94%B5%E5%8A%A8%E6%B1%BD/>

模块四：海外技服 workflow、经销商盈利模型与商务赋能信源

[169] 全面国际化|福田TUNLAND皮卡以硬核基因扎根全球市场 - 提加商用车网 <https://www.cntplus.com/truck/272641.html>

[170] 省钱又高效！这套福特售后体系助力中国车型稳健出海 - 中华网 <https://mtz.china.com/touzi/2026/0715/249043.html>

[171] 【罗兰贝格】2023中国车企出海白皮书 <https://academy.sino-click.com/doc/1000000337>

[172] Mercedes-Benz Cambodia Welcomes Flying Doctor for Exclusive <https://cambodianess.com/article/mercedes-benz-cambodia-welcomes-flying-doctor-for-exclusive-service-clinic>

[173] High-voltage battery repairs at Porsche Centres <http://newsroom.porsche.com/en/2022/innovation/porsche-high-voltage-battery-repair-sales-26854.html>

- [174] **AUTOMOTIVE TECHNICAL SUPPORT - CMC XMANICO M Co., Ltd.** https://www.cmc-xmanicom.co.jp/en/automotive_technical
- [175] **Auto Commerz Launches First Service Centre Setapak Kuala Lumpur** <https://mlylvmk.ohmymac.pl/qIsamrf/>
- [176] **ServicePlus: After-Sales for Chinese EVs - Auto China** <https://auto-china.com/en/serviceplus>
- [177] **How software solutions help importers seize the exploding Chinese** <https://dealerbox.net/how-software-solutions-help-importers-seize-the-exploding-chinese-ev-export-market/>
- [178] **Flying Doctor - Careers in Royal Enfield** <https://www.royalenfield.com/uk/en/our-world/careers/career-listing/flying-doctor-italy/>
- [179] **Fleet Solutions — Paul Motors | End-to-End Fleet Electrification** <https://www.paulmotors.ae/fleet-solutions.html>
- [180] **The Most Overloaded Job in Automotive Retail - Auto Smart Audit** <https://autosmarts.co/en/industry-insights/the-most-overloaded-job-in-automotive-retail/>
- [181] **Automobile Service Manager CV | PDF | Business - Scribd** <https://www.scribd.com/document/667344138/chandrasekhar-Resume-1>
- [182] **How to progress your career out of an automotive dealership job** <https://www.copelandselect.co.uk/how-to-progress-your-automotive-career-out-of-a-dealership/>
- [183] **Optimizing dealer profitability with a service center tune-up - McKinsey** <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/optimizing-dealer-profitability-with-a-service-center-tune-up>
- [184] **How are Chinese companies entering the European automotive** <https://www.jdpower.com/business/news/how-are-chinese-companies-entering-the-european-automotive-sector/>
- [185] **Chinese Car Brands in Europe – Strategy & Outlook 2025** <https://wolk-aftersales.com/en/chinese-car-brands-in-europe/>
- [186] **「海外售后技术支持招聘信息」-BOSS直聘** <https://m.zhipin.com/zhaopin/8e20170689d958d81nBy3NS8FA~~/>
- [187] **新能源车充电充不进去？这几个原因最常见排查思路分享** <https://www.jielianlai.com/technical-guide/%E6%96%B0%E8%83%BD%E6%BA%90%E8%BD%A6%E5%85%85%E7%94%B5%E5%85%85%E4%B8%8D%E8%BF%9B%E5%8E%BB%EF%BC%9F%E8%BF%99%E5%87%A0%E4%B8%AA%E5%8E%9F%E5%9B%A0%E6%9C%80%E5%B8%B8%E8%A7%81%E6%8E%92%E6%9F%A5%E6%80%9D/>
- [188] **「海外售后工程师招聘信息」-BOSS直聘** <https://m.zhipin.com/zhaopin/33432965b217c8a30XF509u-/>
- [189] **充电桩故障率为何影响新能源普及：设备维护与服务体系调查(j9直營)** https://www.nicholsonplace.com/news/2026-10-11_a1c780.html
- [190] **How Mobile EV Charging Units Reduce Fleet Downtime in Logistics** <https://tursan-pps.com/article/how-mobile-ev-charging-units-reduce-fleet-downtime-in-logistics-companies/>
- [191] **Automotive Flying Doctor Technician @ MSX International | Simplify** <https://simplify.jobs/p/8907cbd2-080e-4f9e-a462-f7fa580f0319/Automotive-Flying-Doctor-Technician>
- [192] **Factory Direct Chinese Car Auto Parts for Geely Lynk & Co Tugella** <https://cb-autoparts.en.made-in-china.com/product/KGAYIfaPTTrV/China-Factory-Direct-Chinese-Car-Auto-Parts-for-Geely-Lynk-Co-Tugella-Emgrand-.html>
- [193] **DIMO Successfully Concludes Mercedes-Benz Flying Doctor** <https://www.dimolanka.com/dimo-successfully-concludes-mercedes-benz-flying-doctor-service-clinic/>
- [194] **About KW Automotive - KW Auto** <https://kwauto.com/about-kw-auto-2/>
- [195] **Warranty Services Manager in Ridgewood at INEOS | Apply now!** <https://talents.vaia.com/companies/ineos/warranty-services-manager-34069666/>
- [196] **May 2026 - Australian Automotive Dealer Association** https://www.aada.asn.au/wp-content/uploads/2026/07/2026.07.15-Buchan-Review_Final.pdf
- [197] **Expand your business with Cobalt Payroll - Merlin Software** <https://merlinsoftware.com.au/software/>
- [198] **Warranty Claim Guides - Easy Claimz** <https://easyclaimz.app/learn/>
- [199] **Why Audit Trails Are Essential for Effective Warranty Management** <https://www.intellinetsystem.com/blogs/why-audit-trails-are-essential-for-effective-warranty-management>
- [200] **Service Administrator Jobs UK - Venatu Automotive** <https://www.venatuautomotive.com/cm/job-map/title/service-administrator>
- [201] **What's the plan for parts/servicing/support for all the se new Chinese** https://www.reddit.com/r/electricvehicles/comments/1vw58m3/whats_the_plan_for_partsservicingsupport_for_all/
- [202] **Now Hiring: 50 Aftersales Jobs in California | Indeed** <https://www.indeed.com/q-aftersales-l-california-jobs.html>
- [203] **Phased European EV Models - Trend Hunter** <https://www.trendhunter.com/trends/phased-european-ev-models>
- [204] **Can You Trust a Chinese EV Brand in 2026? An Honest Guide - Guazi** <https://en.guazi.com/blog/insight/chinese-ev-brands.html>
- [205] **新能源汽车充电通讯故障怎么解决？ - 太平洋汽车** <https://m.pcauto.com.cn/note/858205395672367702.html>
- [206] **A Chinese EV for Private Buyers & First-Timers — With Honest Advice** <https://auto-china.com/en/solutions/private>
- [207] **Automotive "Flying Doctor" Technician | 7Fold Remote** <https://7fold.v6f.my-board.org/remote-jobs/automotive-flying-doctor-technician-43e2cf81>
- [208] **Understanding the Dealers' Absorption Rate: Why It Matters and** <https://servicebytheboxes.com/understanding-the-dealers-absorption-rate-why-it-matters-and-how-to-achieve-100-absorption/>
- [209] **Fleet Manager Responsibilities That Drive Performance** <https://trackobit.com/blog/responsibilities-of-fleet-managers>
- [210] **Automotive Career Guide: What Is An Aftersales Manager?** <https://www.perfectplacement.co.uk/blog/view/547/automotive-career-guide-aftersales-manager>
- [211] **the republic of trinidad and tobago** https://webopac.ttlawcourts.org/LibraryJud/Judgments/HC/mohammed_my/2019/cv_19_03510DD26Jan2023.pdf
- [212] **What are Japanese companies doing to compete with cheaper** https://www.reddit.com/r/CarsAustralia/comments/1s5v3gs/what_are_japanese_companies_doing_to_compete_with/
- [213] **Car transport (CN) - Lagermax** <https://www.lagermax.com/m/cz/sluzby/logistika-a-skladovani/car-transport-cn>
- [214] **Mastering the Absorption Model - Dealerbible** <https://www.dealerbible.com/mastering-the-absorption-model/>
- [215] **How Do You Calculate Absorption Rate for Dealerships?** <https://www.dynatronsoftware.com/calculate-absorption-rate-for-dealerships/>
- [216] **Calculate Your Absorption Rate and Learn to Improve It** <https://www.autologica.com/blog/calculate-your-absorption-rate-and-learn-to-improve-it/>

[217] Best Practice for Optimizing Service Absorption and Dealership <https://www.autodealertodaymagazine.com/articles/best-practice-for-optimizing-service-absorption-and-dealership-profitability>

[218] Understanding Service Absorption: Boost Your Dealership's <https://mykaarma.com/blog/understanding-service-absorption-boost-your-dealerships-profitability-with-mykaarma/>

[219] Explained – Absorption Rates in Automotive – Aftersales and Sales <https://rtcauto.co.uk/blog/explained-absorption-rate-s-in-automotive-aftersales-and-sales/>

[220] Automotive Aftersales Process: Profitability, Customer Satisfaction <https://www.haynesoliver.com/blog/automotive-aftersales-process/>

[221] Half of US Car Dealers Expect AI to Cut Jobs by 2030 <https://digitaldealer.com/news/half-of-us-car-dealers-expect-ai-to-cut-jobs-by-2030/167421/>

[222] Commercial Vehicle Fleet Portal Benchmark | Star Insights <https://star.global/insights/white-papers/commercial-vehicle-fleet-portal-benchmark/>

[223] EV momentum meets reality, reveals new Pwc eReadiness report <https://truckandfleetme.com/news/ev-momentum-meets-reality-reveals-new-pwc-e-readiness-report/>

[224] How aftersales can unlock opportunities amid auto industry uncertainty https://www.ey.com/en_us/insights/automotive/aftersales-strategies-for-growth-in-auto-industry

[225] Whats life like after sales? - Reddit https://www.reddit.com/r/sales/comments/1hebic/whats_life_like_after_sales/

[226] Latest News - Imoto-online <https://www.imotoonline.co.za/latest-news/>

模块五：中国车企海外驻外补贴、税务合规与职业退路信源

[227] 卷不动了，然后呢？中国汽车出海进入“范式输出”新阶段 - AlixPartners <https://www.alixpartners.com/cn/insights/102n4n6/%E5%8D%B7%E4%B8%8D%E5%8A%A8%E4%BA%86%E7%84%B6%E5%90%8E%E5%91%A2%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E6%B1%BD%E8%BD%A6%E5%87%BA%E6%B5%B7%E8%BF%9B%E5%85%A5%E8%8C%83%E5%BC%8F%E8%BE%93%E5%87%BA%E6%96%B0%E9%98%B6%E6%AE%B5/>

[228] 零跑的欧洲突围 - 盖世汽车社区 <https://i.gasgoo.com/news/70474781.html>

[229] 有没有了解比亚迪欧洲汽车销售事业部的朋友，外派欧洲会有宿舍吗 <https://www.zhihu.com/question/598216227>

[230] 解放不定岗，驻外服从分配，补贴10-20w多一年，奇瑞是俄罗斯大区 <https://www.nowcoder.com/feed/main/detail/e84e28ee1cd444a1ac5b0757304a91e3>

[231] 奇瑞国际2024 届校园招聘简章 https://sai.ahpu.edu.cn/_upload/article/files/0d/68/fd64d1ea4bce91d917331c39024f/c599b1ee-8441-45c6-ad27-2e7b0e3eeeb7.pdf

[232] 比亚迪巴西工厂工人：自己工资按月100%发放，“一切安好” - QQ News <https://news.qq.com/rain/a/20241230A0A0ND00>

[233] 从卖车到扎根欧洲，吉利全球化进入“体系出海”新阶段 - 凤凰网 <https://feng.ifeng.com/c/8xC3T1sVzrn>

[234] 零跑借道Stellantis，“巧”进欧洲工厂 - 虎嗅网 <https://www.huxiu.com/article/4856687.html>

[235] 中国车企，别把欧洲逼急了 - 汽车头条 <https://m.qctt.cn/news/1931717>

[236] 依托Stellantis渠道，零跑欧洲两年建成超千家网点 - 国际金融报 <https://www.ifnews.com/news.html?aid=876420&cid=41>

[237] 零跑靠Stellantis布局欧洲，这条路真能走得通吗？ - 新浪财经 <https://cj.sina.cn/articles/view/8259077308/1ec4784bc07201hk1a>

[238] 有网友爆料，比亚迪外派泰国的员工晒出收入。基本工资才13000 - 新浪 <https://www.sina.cn/news/detail/5345116316500416.h.tml>

[239] 深圳大厂福利鄙视链：腾讯最高22薪，华为20万股票起步 - 网易 <https://www.163.com/dy/article/GPHDMV2T05259OSN.html>

[240] 我一直对汽车销售很感兴趣。销售人员大部分是纯提成吗？还是底薪+ https://www.reddit.com/r/askcarsales/comments/2tk0eu/i_have_always_been_interested_in_auto_sales_are/?tl=zh-hans

[241] 汽车销售员，你们卖什么，工资怎么样？ : r/sales - Reddit https://www.reddit.com/r/sales/comments/ambqed/car_salesmen_what_do_you_sell_and_whats_your_pay/?tl=zh-hans

[242] 好的和差的汽车销售员的平均月收入是多少？ : r/CarsSalesTraining https://www.reddit.com/r/CarsSalesTraining/comments/1akle7m/what_is_the_average_monthly_income_of_a_good_and/?tl=zh-hans

[243] 汽车销售员实际上赚多少？从工程背景转行值得吗？ : r/Salary - Reddit https://www.reddit.com/r/Salary/comments/1m0tdpx/how_much_do_car_salesmen_actually_make_would_it/?tl=zh-hans

[244] 崔东树：2026年中国自主品牌在俄罗斯份额达54.2% - QQ News - 腾讯 <https://news.qq.com/rain/a/20261005A063C000>

[245] 崔東樹：2026年中國自主品牌在俄羅斯份額達54.2% 作者智通財經 <https://hk.investing.com/news/stock-market-news/article-1684670>

[246] 2025中国汽车产业出海实录与展望 <https://www.quanchu.com.cn/content/dam/sitebuilder/rxch/quanchu/2026/1/8/2025%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E6%B1%BD%E8%BD%A6%E4%BA%A7%E4%B8%9A%E5%87%BA%E6%B5%B7%E5%AE%9E%E5%BD%95%E4%B8%8E%E5%B1%95%E6%9C%9B%E6%8A%A5%E5%91%8A-2025-12-%E5%87%BA%E6%B5%B7%E7%A0%94%E7%A9%B6.pdf.coredownload.678555089.pdf>

[247] 2026年8月俄罗斯车市分析-自主车企份额52% - 搜狐 http://m.sohu.com/a/1084086892_115312?scm=10001.325_13-325_13.0.0-0-0-0-0.5_1334

[248] 悲情长城汽车：被“俄罗斯经销商”连割4年韭菜，无奈计提3.23亿坏账 <https://finance.sina.cn/stock/relnews/hk/2019-07-03/detail-ihytcerm0978889.d.html?vt=4>

[249] 上半年中国汽车十大出口国“大变样” https://news.hubeidaily.net/pc/z_842399.html

[250] 上半年中国汽车十大出口国“大变样” - 封面新闻 https://m.thecover.cn/news_details.html?eid=utO1koE5Rq6H90qSdq8Jkw==

[251] 沙特领跑中东电动化转型，区域销量一年激增40% - 潮新闻 https://tidenews.com.cn/tmh_news.html?id=6a198936d3e70f0001af0df8

[252] 一边要保护，一边热卖：欧洲经销商为何拥抱中国汽车？ - 澎湃新闻 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_34231950

ABOUT YAVIN 质观

Yavin质观

硬科技与资本叙事研究者，长期关注技术、产业、政策与资本化逻辑，
书写技术时代、现代生活与精神处境中的缓慢观察。



微信扫码关注「Yavin质观」公众号

获取更多硬科技、产业、政策与资本化逻辑深度研究报告

研究声明与免责条款：本报告由「Yavin质观」独立研究编制，报告所引用的车企财务数据、海外出口销量、关税税率、经销商售后吸收率（Absorption Rate）及驻外薪酬补贴标准均来源于公开财报、行业协会统计、第三方研究机构及行业公开访谈信息。针对特定企业内部组织架构、转岗通道及薪酬包区间之推演，均属于行业研究参考，在任何情况下均不构成对具体求职签约、劳动合同谈判或投资行为的法律承诺。未经许可，不得用于商业篡改或二次售卖。