

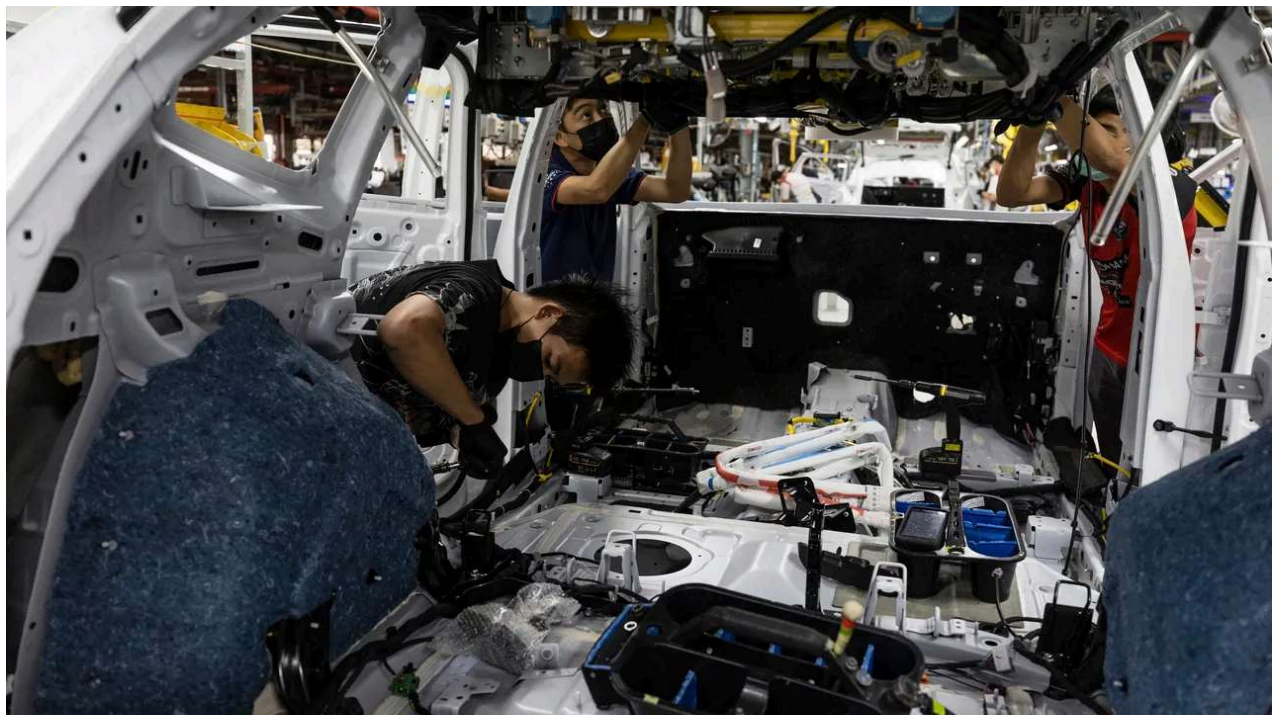


最新 地域 ▾ 評論 系列 欄目 播客 活動 周邊

中國式造車 大陸 東南亞

當「逃離內卷」的中國電動車品牌，在泰國市場「輸出內卷」

日本車企措手不及，泰國供應鏈艱難轉型——但中國車企又得到了什麼？



2023年1月23日，泰國羅勇，長城汽車（Great Wall Motors Ltd.）工廠的生產線上，工人正在組裝哈弗H6混合動力SUV。攝：Luke Duggleby/Bloomberg via Getty Images

特約撰稿人 June

刊登於：2025-12-08



馬年抽紅包遊戲，倒數兩天！

新春開工之際，端特別準備了「馬年抽紅包」小遊戲！

現在完成問答挑戰，就能抽「線上商店100%折抵券」等好禮。活動倒數兩天，馬上為自己抽一份新歲好彩頭吧！

[馬上抽紅包](#)

編者按：中國是當前世界上電動車最普及的國家。截至2025年，有超過120個品牌在中國銷售純電或油電混合車。劇烈競爭下，車市已出現產能過剩、削價競爭等「內卷化」困境；而當中國車企一窩蜂湧進東南亞市場，出海的不只是比亞迪的高科技車款，還有高度競爭的產業生態。

本篇報導聚焦有東南亞「底特律」之稱的泰國，分析快速擴張的中國車企，如何衝擊本土供應鏈與日本品牌；在這場充滿「速度與激情」的電動車轉型浪潮中，誰又真正從中得利？

本篇報導是與東南亞獨立媒體 [《Mekong Eye》](#) 的合作成果，受到環境報導組織 [Earth Journalism Network](#) 和 [普利策中心](#) 的資助，為 [「Fast and dubious: How electric cars are tiring the Mekong」](#) 系列報導的一部分。

10月，泰國東部羅勇府內的東方海岸工業園附近，來往貨車頻繁。正是午飯時間，路上卻很少見到人，除了運載著各類貨物的物流車輛，只有往返於上班路上的職工，以及 Grab、Lineman 外賣騎手的身影。

羅勇府是泰國國內人均生產總值最高的地方。近幾年裡，泰國政府的「東部經濟走廊」計劃吸引了大量的外商投資。2022年，中泰兩國發表聯合聲明，承諾增加合作。自此，中國企業逐漸成為泰國東部開發區最大的外資來源，而作為優先合作領域的電動汽車，則成為投資增長的最主要動力。

在泰國市場，中國車企直接將高配置汽車從準奢侈品變為大眾級產品。高性價比是中系新能源汽車最大的優勢，直接挑戰了深耕泰國市場數十年的豐田 (Toyota)、鈴木 (Suzuki) 等老牌日本車企。

一台裝備精良、配有液晶儀表盤的比亞迪標準級海豚車型經過折扣後只需要49.99萬泰銖，折合人民幣10萬左右。相比之下，許多售價超過100萬泰銖的日系車仍只有普通的小屏幕配置和塑料內飾。而特斯拉 Model Y 在泰國市場的售價則更高，通常超出170萬泰銖。

面對中國車企的價格戰，日本車企顯得措手不及，不僅效益下滑、市場份額減少，也連帶影響供應鏈下游的泰國廠商，一些工廠已經開始倒閉。2024年年中，鈴木和斯巴魯（Subaru）宣布因泰國市場利潤的持續下滑，將停止在泰國的生產，轉而從日本進口汽車。

車市變化如此迅猛，以至於泰國國民議會經濟事務委員會在今年五月發表的一份內部報告裡指出，對於泰國本土汽車業而言，2024年是「動盪的一年」，車市疲軟、車企效益下滑，而本土供應鏈則來不及跟上新的電動車產業的製造需求。委員會建議，面對已成為「新的行業標準制定者」、充滿「速度與激情」的中國企業，泰國政府需要對本土汽車及零部件供應鏈提供更多支持。



2016年4月7日，泰國羅勇，貨車駛過泰中羅勇工業園的入口。攝：Chaiwat Subprasom/Reuters/達志影像

當中國速度碰上泰國體制

雖然中國車企進入泰國市場的歷史可追溯至2012年，但大規模中資入局的開端，則始於2022年。當時，泰國政府開啓的新能源電動車補貼政策，加上中國與東盟之間的自貿區協定，吸引了中國車企持續入場。

2022年，中國車企比亞迪通過本地經銷商 Rever Automotive 進入泰國市場，一開始以整車進口為主，但僅僅兩年後，本地工廠便開始投產。比亞迪、長安汽車的泰國工廠都設在了羅勇府的工業園內。長安汽車在羅勇的工廠對面，就是中資光伏製造巨頭 Canadian Solar。

投資洪流湧入下，作為最大資本來源的中國公司正在重塑泰國東部原本以農漁業為主的本地生態。目前，東部經濟走廊內的工業園區不斷擴張，土地交易十分火熱，成立時間較長、基礎設施完善的老牌工業園則更是一位難求。這塊跨越132萬公頃的經濟開發區囊括了羅勇、春武里、北柳三個省份，並即將納入巴真府作為第四省。

在整車製造商入局的帶動下，以零部件、電子產品為主的中國投資項目紛紛涌入開發區。根據泰國投資委員會（BOI）的數據顯示，2025年前八個月，東部經濟走廊新增了197家企業，佔泰國外商投資總額的29%，其中來自中國的投資者共計48家，投資額148.62億泰銖（約4.6億美金）。

在許多泰國人眼中，東部經濟走廊是一個意味複雜的詞彙。一方面，這個行政名詞誕生於巴育軍政府統治時期（2014-2019）。當時，中泰兩國簽下合作備忘錄，泰國正式成為東南亞第一個加入中國一帶一路聯盟的國家。巨大的政治野心被寄託在這塊幅員廣闊的土地上，但不透明的項目決策與高度集權的法律框架，也帶來本地權益人士多所詬病的問責薄弱問題。

隨著政商互動的加深，中泰關係在近年來正不斷走近。一位在泰國工業協會（The Federation of Thai Industries）工作的內部人士告訴記者，由於泰

國政局動盪，中泰高鐵一度停滯不前，但泰國工業部門對此寄予厚望。目前，泰國內閣已通過中泰高鐵的第二期工程。在中企結束對鐵路第一期工程的資助援建後，泰國會自籌經費完成後續鐵路工程，連通曼谷與中國內陸。

「電動車可以保證曼谷市內的日常交通，人們如果想去遠途旅行，就可以坐鐵路出行，」他說。

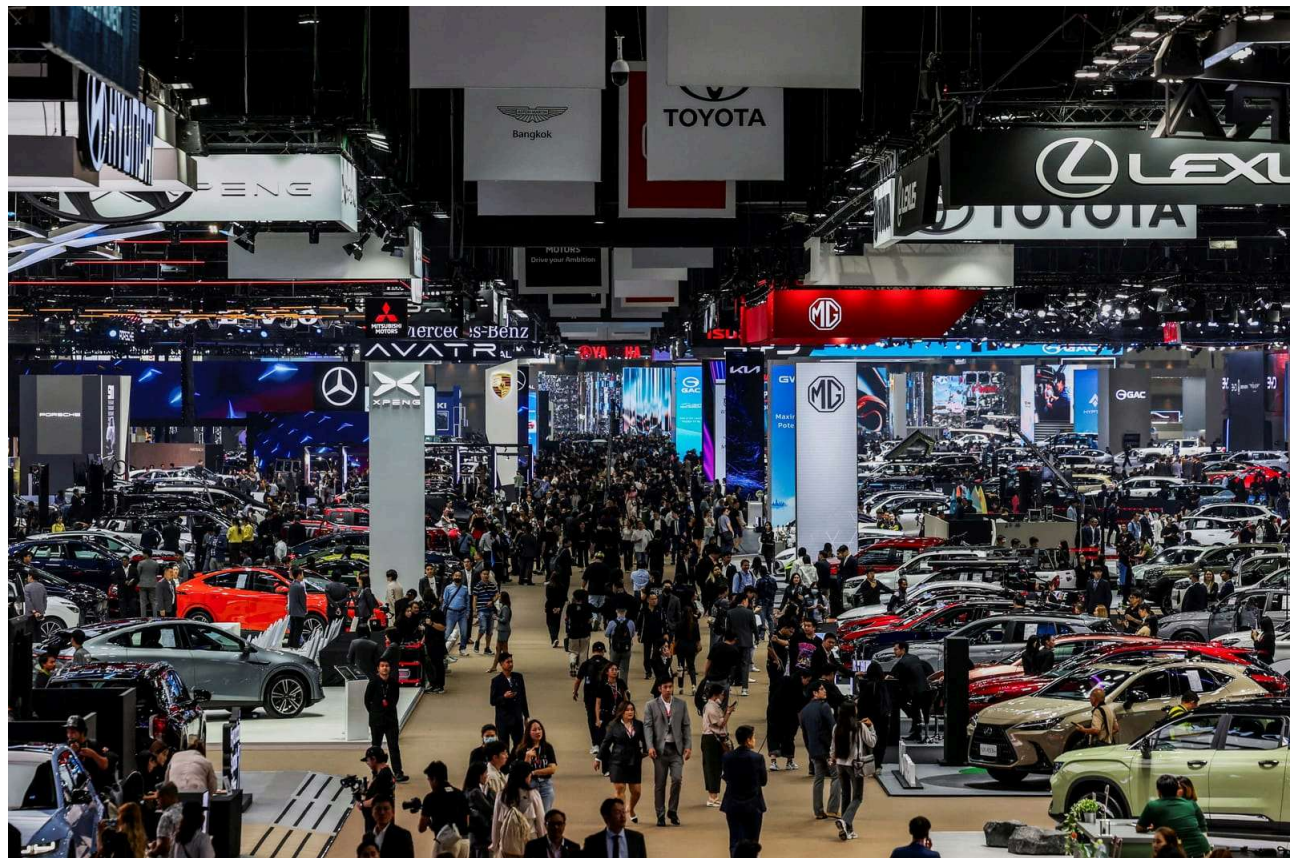
然而，來勢洶洶的中國企業除了帶來資本，也帶來了巨變。投資現場的第一線官員，對此有切身的體會。

Jaturun 在東方海岸工業園管理部門審核外國公司的土地許可。這位眼神溫和、看起來有些青澀的年輕公務員向記者坦承，這並不是一項容易的工作。泰國法律禁止外國人購買土地，但東部經濟走廊特別法案（EEC Law）為外商打開了一道門，允許獲批准的外國公司購地建廠。

Jaturun 說，這兩年裡，中國企業取代日本企業成為羅勇府內工業園最大的外商投資來源。這些企業多從事汽車與電子零配件生產——正是泰國政府希望引進的電動汽車配套行業。不過，對於這位32歲的公務員而言，最切身的感受反而是：自己在工作中不再那麼平靜了。

工作中，Jaturun 需要仔細檢查外國投資者遞交的法律文件，還要提防可能出現的找泰國人充數的假股東報告。已有泰國當地的 NGO 指出，許多中國企業會找泰國華人充當門面，案例尤其集中在東部經濟開發區的農業種植區。

「以往我可能只需要用10級的力氣去和公司溝通，但現在我要用100級的能量去管教，」Jaturun 說。他常常需要以更直接甚至有挑釁意味的「威脅」去與中國投資者溝通。「他們就像調皮的孩子，」Jaturun說。「其他公司可能都是在法律限定的框架下工作，他們是先把地買下來，再來找我們辦手續。」



2025年3月24日，第46屆泰國曼谷國際汽車展的展場。攝：Chaline Thirasupa/Reuters/達志影像

「日本企業才剛剛醒過來」

但正是這樣打破規則、快速行動的「中國速度」，讓原本主導泰國市場的日本車企措手不及。

2023年，中國車企佔據泰國乘用車新車市場11%的份額，日本車企則為78%；但在電動車市場，中國車企的份額達到了80%，日本車企則不到1%。而到了2024年，中國品牌在電動車市場的份額更達到了90%。

更為直觀的對比出現在今年4月的曼谷國際汽車展上。在這場一年一度的展會上，訂單量排名前十的車企中，有一半來自中國。比亞迪更以五位數訂單拿下冠軍，超越在泰國市場耕耘數十年的豐田汽車。

為了攻佔市場，中國汽車直接將國內的價格戰打到了泰國——2024年，比亞迪、長城汽車等車企的泰國分公司開始大幅降價。比亞迪高達34萬泰銖的降價，直接引發了買在高位的消費者的不滿。泰國消費者保護委員會在接

到約70起消費者投訴後，對比亞迪和其經銷商展開調查。雖然委員會最終認定比亞迪的降價行為未違反廣告法，但本地經銷商仍因未披露贈品價格而被罰款12萬泰銖。當年7月，時任泰國總理的賽塔·他威信（Srettha Thavisin）召見比亞迪董事長王傳福，討論了降價引發的消費者投訴和補償事宜。

一位長城汽車的內部人士告訴記者，比亞迪的低價營銷當時在泰國市場造成了很大的震盪。她說，長城汽車在2020年通過收購通用汽車的泰國工廠進入泰國，本來瞄準中高端市場，花了許多力氣打出品牌知名度，但在當時的價格戰中也不得不重新調整產品策略、降低價格。

泰國之所以熱烈擁抱電動車，是因為作為東南亞的「底特律」，它正面臨一場命運攸關的產業轉型。泰國是東南亞最大的汽車製造基地和消費國，為豐田、本田等日本汽車製造商的重要組裝中心。依託燃油車的供應鏈條，汽車業如今佔據泰國國民經濟總值的11%，是國家經濟的關鍵支柱。加上國內日益嚴重的空氣污染問題，在東盟國家中，泰國最早釋放出對電動車轉型的強烈興趣。為此，泰國設定了2030年道路上30%車輛為電動車的目標，併成立由總理領導的電動車委員會（EV Board）負責推進。

在製造端，泰國政府為電動汽車製造商提供了稅收減免、造車補貼等諸多優惠政策，也對購車者提供折扣和現金補貼。在2022年實行的第一期電動車推廣階段（又稱「EV 3.0」政策），每輛在泰國生產、零售價格不超過200萬泰銖的純電動汽車可以獲得7萬至10萬泰銖（約2188至3126美金）的補貼。2023年，在第二期推廣階段，這一補貼金額被調整為5萬至10萬泰銖（約1563至3126美金）。

這份明確的政治信號，讓泰國市場成為當時急於突破貿易限制的中國車企的機遇之地。泰國電動車協會榮譽主席 Yossapong Laoonual 告訴記者，2022年，當泰國政府想要發展電動汽車時，政府邀請所有在泰國投資的汽車公司參與政府的電動車推廣項目，提出優厚的新能源補貼政策，但只有已積極擁抱電動車轉型的中國乘用車企業應聲而來。

Laonual 當時是委員會的成員。他回憶道，第一期推廣項目的時候，他們接到的申請大多來自中國公司的申請，希望儘快在泰國布局。「當時對於中國製造商來說也是個很好的時機，他們正希望在中國之外尋找更好的機會，」他表示。

當時的時機之所以格外關鍵，除了中國本土電動車市場內卷加劇、許多車企幾乎陷入「賣一輛虧一輛」的困局之外，也與中國車企尋求迴避歐盟關稅密切相關。當時歐盟已釋放將對中國電動車加徵關稅的信號，使海外建廠、借第三地出口成為中國車企重新布局全球市場的關鍵策略。

2024年7月，在歐盟宣布對中國電動汽車徵收臨時關稅的同一天，比亞迪在泰國的工廠宣布投產。今年8月，比亞迪泰國廠宣布首次向歐洲出口在泰國生產的900多輛電動車，通過比亞迪自營船「鄭州號」運載至英國、德國與比利時。從搶佔泰國市場、本地生產到再出口到歐洲，走通這套「曲線救國」的打法，比亞迪僅僅花了不過13個月。

不過，中國車企很快可能面臨無法滿足補貼條件的壓力。按照泰國新能源車補貼政策，汽車製造商需要在2025年年底前滿足「1：1.5」的本地生產比例——也就是每在泰國銷售1輛進口的新能源車，必須在泰國本地生產1.5輛新車。但受訪者告訴記者，絕大部分中國汽車商都已確定無法滿足這一要求，正在和泰國政府談判，要求將交付時間推遲到三年後。而根據泰國最新的電動車推廣計劃，到了2027年，本地生產比例將提高到「1：3」。

無論如何，中國打法仍震撼了長期以來統治本地市場的日系品牌，疊加泰國本國的經濟疲軟等因素，危機感席捲了日本車企。為了應對中國品牌帶來的競爭壓力，日本車企開始加速在泰國市場推出電動和混動車型。本田、日產和三菱也在考慮合併，以組建一個聯合控股公司，共同應對危機。「我認為日本企業現在才剛剛醒過來，」 Laonual 評論道。



2024年1月10日，中國山東省煙台港，中國製造的電動汽車準備裝載到「比亞迪探索者1號」貨船上出口海外。
攝：AFP via Getty Images

「中國式內卷」外溢泰國

目前，雖然高度仰賴旅遊業的泰國經濟仍未走出疫情衝擊，車市正處於低潮，但中國新能源車企仍在持續進場，引發產能過剩的擔憂。截至2025年，已有至少七家中國公司在泰國設廠。Laonual 判斷，泰國現在年電動汽車總產能超過50萬輛，而2024年泰國純電動車銷量僅7萬輛，計劃產能已經遠高於本地市場需求。

實際上，泰國本地車市已經出現連續兩年緊縮，2024年新車銷量同比下降26.2%至57.2萬輛。隨著家庭負債率的增加，銀行對於汽車貸款的審核也日趨嚴格，疲軟的汽車市場難以為中系車提供足夠的市場。

中企間的洗牌也已經出現。今年6月，一度是泰國中資新能源明星車企的哪吒汽車宣告破產。此前，哪吒汽車對泰國消費稅部門表示，無法在當地達成規定的生產數量。5月，泰國消費稅部門共收到泰國18家哪吒汽車經銷商提

出的投訴，要求追討總額超過2億泰銖的未償還債務。而在倒閉之前，哪吒汽車一度佔據泰國電動車市場12%的份額，僅次於比亞迪。

「我們已經看到像哪吒退市這樣的事情，這可能就是供應過剩的早期跡象，」泰國法政大學經濟學院副教授 Kiriya Kulkolkarn 告訴記者。「但我認為電動車市場仍然有一些增長空間，尤其是對於像比亞迪這樣規模更大、競爭力更強的品牌而言。」

然而，就連比亞迪內部，也出現內卷式的同類競爭。Kulkolkarn 說，當她今年調研電動車對泰國汽車產業的影響時，曾訪問比亞迪泰國團隊，對方坦言，比亞迪泰國最大的對手並非豐田或特斯拉，而是比亞迪中國出口到泰國的車。為此，現在他們不僅要小心不與比亞迪出口到泰國的車型撞款，還要想盡辦法削減泰國廠的製造成本。

「我聽到的時候感到非常驚訝，」 Kulkolkarn 說。「未來，我想比亞迪可能會和他們在印尼、馬來西亞的公司在出口市場上相互競爭——最終就是同一個牌子之間的競爭。」

但對這位泰國經濟學者而言，更需要擔憂的，是迅猛的汽車轉型中受到衝擊的本地供應鏈。作為東南亞最大的汽車製造基地，泰國有1400多家以中小型企业為主的供應商，為包括本田、大眾（Volkswagen）等外國車企供應零配件。這些公司為70至80萬人提供了就業機會，貢獻了全國經濟11%的GDP。但跟燃油車相比，電動車因軟件化和自動化程度更高，對零配件的需求明顯減少——傳統燃油車約需32萬個零件，而電動車僅需約3000個零件。

「這是一種不同類型的產品，與傳統汽車相比，它更像是電子設備，因此所需的零部件更少，組裝也更省力。這讓我開始思考，這種根本性的轉變將如何影響泰國的汽車生態系統，尤其是其中小企業和工人，」 Kulkolkarn 說。她告訴記者，在她有關泰國供應鏈所受衝擊的研究報告於8月發布後，泰國政府部門曾找到她，讓她有耐心，產業轉型需要時間。

但時間真的會解決所有問題嗎？Kulkolkarn 認為，許多泰國三級供應商（指提供原材料或基礎零件、位於汽車供應鏈最底層的廠商）面對的基本是生存危機，他們長期以供應燃油車配件為主，很難無縫銜接，得到的轉型支持也十分有限。此外，在泰國設廠的中國車企也常常攜已有的供應商一起入駐工業園，這種被稱為「生態出海」的策略讓本土供應商的處境更加艱難。

羅勇府東方海岸工業園的官員 Jaturun 告訴記者，泰國供應商在技術上不佔優勢，唯一可以下功夫的地方基本只有成本控制。他舉例道，本地零配件巨頭 Thai Smile Group 就通過削減成本，獲得了一份給電動車做注塑件的訂單。

不只是泰國供應商，出海到泰國的中資零部件廠日子也不好過，他們面臨的是來自中國國內的競爭。近年來發達國家投資者的「中國加一」策略，迫使大量中國產業鏈向東南亞轉移。一家在春武里從事精密配件製造的小型中資供應商負責人告訴記者，他們本來是因應國際客戶規避在華投資風險的要求離開中國，如今卻不得不面對成本上升、客戶卻不願意支付溢價成本的尷尬局面。

「說實話，現在最便宜的製造成本還是在中國，」這位不願意公開姓名的中國負責人說。「所以現在雖然有（美國的）關稅，客戶能從國內進貨還是會優先從國內進貨，跟我們的交流反而現在是態度模糊的。」



2024年7月4日，泰國羅勇尼空帕塔納（Nikhom Phatthana）比亞迪新設的工廠，工人正在組裝 BYD DOLPHIN 緊湊型掀背電動車。攝：Valeria Mongelli/Bloomberg via Getty Images

中國老闆、泰國工人與緬甸移工

中國車企不只重塑泰國汽車產業，也改變了工業園裡工人的日常。在資本與投資湧入的同時，隨之而來中國老闆和員工，也讓生產線上的互動更加複雜，摩擦時有發生。

春武里府 Amata 工業園有大量勞動力來源為緬甸移工。許多在中資企業上班的中國人和緬甸移工，居住在距離工業園一小時車程的社區 Bowin。如果說工業園像一個巨大的樂高園區，在精心管理的園區工業設施和少數工人外幾乎看不到人影，像 Bowin 這樣的社區則聚集了前來尋找工作機會的人群，承載著本地經濟活動的大型商場、酒店、面館，常有寫著泰文、中文、緬語或英文的多語種提示。

這樣的複合型社區在泰國東部正逐漸增多。本地長期從事勞動關係諮詢的泰國律師 Bunyuen Sukmai 告訴記者，這兩年來，他接到的工人投訴許多都

針對中國公司，投訴緣由包括言語暴力、勞動保障不足，甚至人身攻擊。他表示，當他接到投訴，嘗試與中國公司交流時，常常難以得到反饋。「我想跟他們交涉，但他們不理我，即使在法院，也是讓中介跟我交流。」

今年四月，一則臉書匿名貼文發酵出嚴重的勞工爭議，促使泰國眾議院下屬委員會議員多次到訪比亞迪泰國廠，檢查廠裡的用工和採購情況。有消息人士告訴記者，比亞迪泰國廠感受到輿論壓力，現在希望做一些改善形象的工作，「他們想搞搞社區關係。」

許多齟齬在中國人社區裡常被歸納為「文化差異」。多名熟悉中資企業在泰國運作的人士告訴記者，中國老闆對於效率有很高的要求，希望員工能早到、全勤、少請假。但這種中式管理風格在泰國往往很難落實，管理層和員工之間常常在請假、工時等問題上產生爭議。

法政大學教授 Kulkolkarn 告訴記者，泰國汽車業由於早已融入國際產業鏈，在工會組織上比泰國其他本土產業更為積極，尤其是在歐洲和日本公司就職的員工，在員工安全、福利待遇上都會積極向公司提要求。但這套已經形成多年的工會模式，在中國老闆接管後似乎不再管用。

「一旦所有權或管理團隊變成中國人，他們似乎沒有像以前那樣得到很好的待遇。」她提及這種情況在小公司中尤為普遍，一些中國老闆也會避免僱傭曾經參與工會活動的員工。不過，她提到，自己訪談過的一家從日本老闆更換為中國老闆的供應商，在泰籍員工持續的要求下最終還是保留了工會活動。

律師 Sukmai 則補充道，由於泰國工人有更強的維權意識，許多中國公司現在傾向於招聘緬甸移工，因為相較於泰國員工，他們告狀或向工會投訴的比例更低。

無論如何，眼下，在效率與程序、資本與規則的摩擦之外，中國企業確實為泰國帶來了工作機會。當記者在10月來到春武里府的 Amata 工業園時，巨大的建築工地上，打樁機正在不遠處沉默地工作。

一位在泰國企業 Paco Group 負責安全督查的工人告訴記者，他剛完成一座中資公寓的打樁工程，隨即又接到數據中心開發的新工作。他提到一些今年中資企業來到春武里後帶來了垃圾管理問題，讓大家很氣憤，又說起自己今年在工業園的各種工作排得滿滿的，還有許多中國公司想聘用他。

「我只管給他們幹活，其他的不管，」他說。「對我來說，這裡的發展前景是不錯的。」

這篇文章，讓你產生了什麼樣的共鳴？

讀完這篇報導後，無論是啟發、疑惑、或甚至是不滿，我們都渴望聽到你的聲音。你的回饋會直接送達編輯部，成為我們持續前進的動力。

[立即留下你的回饋，與編輯部對話](#)



本刊載內容版權為 [端傳媒編輯部](#) 或相關單位所有,未經端傳媒編輯部授權,請勿轉載或複製,否則即為侵權。

[中國式造車](#)

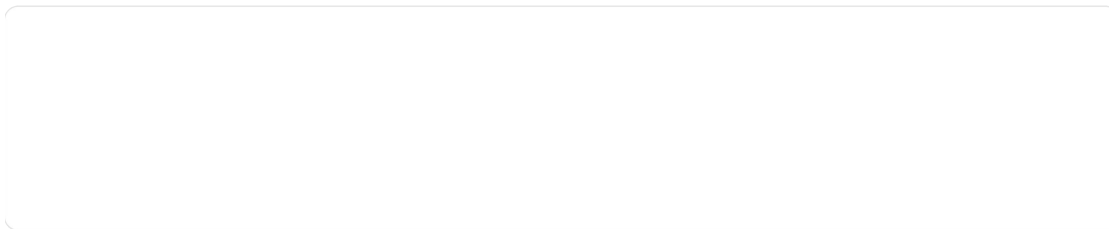
[大陸](#)

[東南亞](#)

[商業](#)

[專題](#)





: ▼

E **ericchan** · 8 Dec 2025



♥ 1 ↩ ...

E **ericchan** · 8 Dec 2025

♥ 0 ↩ ...

E **ericchan** · 8 Dec 2025

2

♥ 0 ↩ ...

Z **zxm1030** · 8 Dec 2025

♥ 0 ↩ ...



NanaPrincess · 8 Dec 2025

♥ 0 ↩ ...

評論須知

最新 更多

「二二八事件」79年後，台灣因爭議電影掀起「歷史補課潮」 | Whatsnew
王志元 / 12 小時前



美以空襲下，伊朗最高領袖哈梅內伊喪生：兩極民意與政權下一步 | Whatsnew
王穎芝 / 17 小時前



以色列攻擊伊朗：美國加入行動，特朗普籲伊朗人民奪回命運 | Whatsnew
王穎芝 / 2 天前

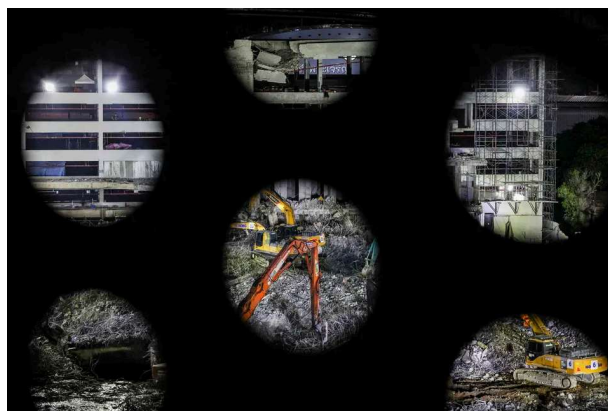
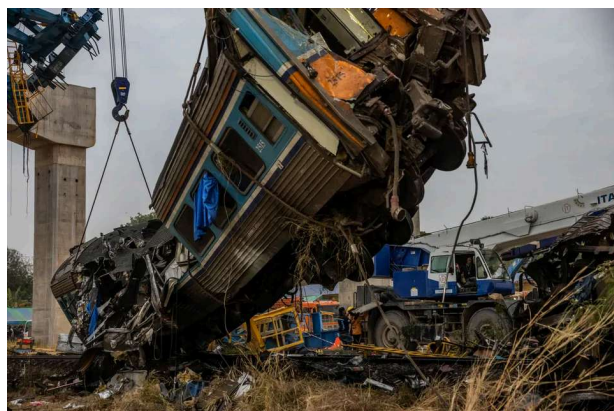


香港毒狗案：高密度社會裡的「仇狗」文化 | 端聞 Podcast
JANICE / 2 天前



東南亞

更多 →



東南亞

中泰一帶一路工程重大工安事件釀32死：同一承包商、接連事故引發工安疑慮 |

Whatsnew

王怡蓁 / 2026-01-16



緬甸 / ⚡ 僅限會員

緬甸「大選」：一場軍政府設計的選舉秀，為何導致反對派分裂？

NINI、KYWE YING WEI / 2025-12-28

東南亞

未被追責的泰國審計處：摩天大樓倒塌報告出爐，為何牽動修憲公投？ |

Whatsnew

NINI / 2026-01-02



國際

泰柬邊境衝突再起：兩國撤離50萬人，美國、馬來西亞關切 |

Whatsnew
王穎芝 / 2025-12-11



華文世界不可或缺的深度報導和多元聲音



關於我們 聯絡我們 加入我們

常見問題 版權聲明 公司新聞

©2026 端傳媒 Initium Media 隱私政策 服務條款

