

卫海岗：有质量方有速度，助力国产车驶向全球

○李 萍



2025年6月，广汽国际泰国旗舰体验中心开业，卫海岗致辞

2025年3月的曼谷国际车展上，卫海岗作为广汽国际总经理，隆重发布广汽全球化战略升级计划；5月的粤港澳大湾区—非洲（埃及）经贸合作交流会上，他与外方代表积极推进新车产业链落地；9月的慕尼黑国际车展上，他详细阐释深耕欧洲市场的策略……在海外多地的车展、新车上市仪式、合作签约现场，卫海岗总会带着饱满的热情、专业的态度，将中国车的优势、服务理念、生态链模式娓娓道来，助力广汽赢得越来越多的认可和信赖，海外销量逐年攀升。

今年是卫海岗入职广汽第21年，他是谦和认真的学徒、技术全面的能手，还是有勇有谋的管理者、挑战卓越的领航员。

在清华园中全面成长

卫海岗来自山西运城的闻喜县，1995年考入清华大学工程物理系。系里老师们专业的素养、扎实的理论、亲和的为人，甚至工整的板书都令他印象深刻：“像

我们的系主任金兆熊教授是1957年考入清华的，他们那一代上学时没有像现在这么好的计算机，公式都需要靠手写推导，如此练就了极强的板书能力和严谨治学的态度。老一辈清华人的钻研精神非常值得我们学习。”在老师们的言传身教下，卫海岗始终以“自强不息、厚德载物”的校训、“行胜于言”的校风为指引，将这份精神深深融入学习与成长中，凭借不懈的努力进取，最终以优异的成绩获得直博资格。本着既然学了就学到底的想法，完成4年本科后，他又开启了5年的博士生涯，参与核燃料循环与材料相关研究。

“清华的科研环境非常好！能够使学生得到系统性的培养。”卫海岗回忆道。读大三时他进入工物系馆旁的加速器实验室，跟随沈祖培教授、李泉凤教授等人做SRT，后在导师金兆熊的指导下开始主攻飞轮储能。画图、计算、实验验证，近6年的研究成果显著，也磨练了卫海岗理论与实践相结合的科研精神。

科研之外，卫海岗活跃于学生会、学生马克思主义学习研究协会（TMS协会）等组织，积极承担班团支书、研团支书的工作。读博期间，他加入了中国共产党，并担任1999级的辅导员。“九字班的专业是核物理方向，但学生们对核相关的工作理解不够全面。我就跟大家分析说，不要觉得核工业相关机构地处偏远、生活艰苦，国家的核工业发展很需要人才。后来，这个班很多毕业生选择了核工业方向，去到中国原子能科学研究院、西北核

技术研究所、中国工程物理研究院、中广核大亚湾核电基地……”卫海岗对22年前的学生发展如数家珍，语气中饱含欣慰与自豪。

一系列的“双肩挑”锻炼历练了卫海岗的沟通、组织、管理能力。清华的严谨治学、全面培养、家国情怀都已深深烙印在他的青春，“自强不息、厚德载物”和“行胜于言”的精神也培养了他踏实做事的态度，为他走上工作岗位打下了坚实基础。

加入一个“没成立”的公司

凭借在校期间展现出的优秀科研能力、工作能力，即将毕业的卫海岗手握多重选择：到地方挂职锻炼、继续做科研、出国深造，或是参加企事业单位招聘……

“我还是更想让学到的专业知识有用武之地，想去企业历练一下，拓宽一下见识。”2003年底，卫海岗根据自己的研究方向开始关注车企的招聘，然而大部分车企所招的技术岗位并不需要博士学位。彼时，广州人社局组织了约30个单位来清华宣讲，其中广汽集团的一个项目引起了卫海岗的注意。

准确来说，这是一个正在筹备、还未正式成立的项目，亟需汽车人才。卫海岗听了介绍后认为这是个好平台，很有发展前景。于是他问道：要不要博士？负责招聘的主管说：你敢投，我就敢要！

2004年卫海岗博士毕业，初到广汽集团他想过继续做科研，去广汽研究院参与技术研发，但一位老领导建议他去车间里锻炼锻炼。卫海岗觉得去一线学习的机会非常难得，就这样，他成为了广汽与丰田合资筹建项目中的一员。

同年9月，广汽丰田汽车有限公司成

立。广州南沙的一片滩涂上，广汽丰田正在平地起工厂，卫海岗以学徒的心态走进基层车间，与公司一起从零开始破土生长。

不去挑，去挑战

“清华博士”代表着卫海岗的学习能力，走出校园融入社会洪流之中，他说：

“不去挑。投身社会发展，没有一定要到哪个单位、做哪个工种。清华教育我们要脚踏实地，做一件事就要把它做好，努力贡献自己的价值。”

了解丰田汽车的精益生产和先进技术，卫海岗先学习了3个月日语，接着被派驻日本一年，在冲压车间学习制造工艺和生产线运营管理。他收获颇丰：“广汽与丰田的造车育人模式使我对汽车有了真正的认识，很好地帮助我踏入到汽车行业。”2006年，广汽丰田的生产线建成并逐步进入规模化运营，卫海岗回国后在冲压科做技术员，其后一步一个脚印地成长为了车体技术科科长。

在清华的9年，他学习并研究了储能系统；在广汽的第一个9年，他学习并实践了汽车制造。肯吃苦、肯流汗、踏实肯干是他的工作态度，抓住机遇、不畏困难、勇于挑战是他所秉承的开拓精神。2013年，已经成为广汽丰田技术骨干的卫海岗，迎来新的挑战——采购业务。

采购对他来说是全新的领域，从生产、运营逐步涉足采购、管理，职位跃升的背后是公司对他能力的肯定、潜力的挖掘。卫海岗很快就适应了工作性质上的转变：“把自己当作学生，无论到哪个岗位都积极去学习。将原有的工作内容与新的工作内容相结合，就会得到较快的成长，也能更好地发挥自己的作用。”与广汽丰

田共同成长了13年，卫海岗不仅体验了创业也收获了发展，成为冲压、焊接等方面的技术能手，并成长为采购团队的领导者。

彼时，新能源车逐渐登场，中国自主品牌汽车迎来机遇，发展势如破竹。卫海岗毕业后一直在中日合资的广汽丰田，他意识到，是时候投身于国产车的广阔天地，用合资企业的经验助力国产车更好成长。2017年，他如期进入广汽集团自主研发的品牌——广汽传祺，任采购部总监。

整车生产中，数以万计的零部件是保障生产质量的先决条件。选择优质的零部件供应商、构建可靠强韧的供应链，便是卫海岗的重任，他表示：“传祺制定的产品标准很高，我们要让供应商对‘质量优先’原则产生强烈的认同。供应商是严选出来的，也是‘培育’出来的。”首先是对供应商进行考核，采取“红黄牌”管理制度，如果其零件不良率未达标准，会得到警告，并由采购部和质量部对该供应商开展有关品质向上的培育活动。而后如果仍考核不通过，将予以淘汰。

对供应商从头管到尾的态度助力了传祺品牌的实力提升，在国内外打响了知名

度。不仅诞生了一批跟传祺共成长的优质国产供应商，还吸引了一大批高水准的国际供应商。卫海岗率领采购部深化零部件配套、产品开发、技术共享等方面的合作，与全球顶级供应商建立了战略同盟，致力于打造技术最优、品质最佳、成本最低、供应最及时的供应链体系。而低成本、高品质的实现，得益于卫海岗推行的“体质改革”。

在2015年，广汽丰田提出“构造改革”。源自丰田的“精益生产”理念，广汽丰田从生产线上的每一道工序挖掘可改善之处，从而提质增效、改善了收益。卫海岗将这种理念带到了广汽传祺，他提出进行“精益化体质改革”，围绕“强健体质，持续创新，树立危机意识，深化品牌建设”，通过与供应商共生共赢，为广汽自主品牌的事业发展贡献力量。

在每一次改革的初期，都会出现不解与疑惑的声音，卫海岗便带领团队打造示范工序，有力地说服了合作企业，并在相关生产领域全面施行。在他的一系列创新管理模式下，供应商的生产效率与合格率迅速提高，持之以恒的“精益化体质改革”避免了多环境中的浪费，降低成本的同时创造了车企与供应商的双赢生态。

随着自主品牌传祺、埃安的崛起，广汽于2019年成立整车事业本部，统筹自主品牌业务。他来到整车事业本部，先后出任经营协调部筹备负责人、产品规划部部长，优化资源配置，将自主品牌的多个系列进行统筹规划。2022年底，卫海岗调任广汽传祺副总经理，开始参与企业的运营管理。

“工作也和学习曲线一样，刚接触一个岗位时的成长速度很快，时间越久



广汽丰田汽车有限公司成立仪式。左3为卫海岗

我们越适应这一岗位，曲线增长变缓，提升的空间变小。但是我们不能任由曲线变为横线，不要‘躺平’，要激励自己勇于走出舒适圈，要么在当前的领域进行深度扩展，要么去挑战更高的岗位。使曲线不断向上，才更有意义。”卫海岗说。

国产车的硬实力不断跃升，电动智能化优势凸显，进军国际市场势在必行。广汽旗下传祺、埃安、昊铂三大自主品牌也开启了有序出海、高歌猛进的征程——传祺以燃油车及混合动力车为重点，埃安主攻纯电动车领域，昊铂则聚焦高端豪华新能源车赛道，三大品牌各有侧重，协同发力。

卫海岗，正是领航这支出海车队的车头。这一次，他要解锁的是“全球版图”。

开往全球，行动！

相比于起步较早的日系车、德系车，中国汽车的知名度和影响力仍显薄弱，在海外市场的竞争中困难重重。例如：在相对自由开放的泰国市场，丰田等日系车进驻并发展了近70年，品质高、服务保障体系可靠已成为当地人对日系车根深蒂固的印象。如何使资历稍浅的中国品牌得到广泛认可？

秉持长期主义的发展观，广汽坚持走“高质量出海之路”，坚持品质出海、科技出海、服务出海、生态出海。卫海岗与中日合资企业一同成长起来，以精益化理念提升自主品牌质量，具备协调各业务资源能力，无疑是统领广汽出海的绝佳人选。2023年12月，卫海岗上任广汽国际总经理。他认为：国产汽车出海，正从“带着产品走出去”迈向“带着产业走进”，并朝着“做好品牌走上去”全面跃进。

出海策略第一步：打造One GAC统领。GAC是Guangzhou Automobile Group Co., Ltd的缩写，代表广汽集团。卫海岗阐释说，以One GAC作为全部子品牌的统领，既可减少资源浪费，又利于提高品牌认知度。广汽在2024年初宣布“One GAC”品牌出海策略，并在2025年发布了“One GAC 2.0”全球化战略升级计划，通过全球各个国家及地区的“本地化行动”，聚焦一个愿景、一个目标、一个形象，从而在竞争激烈的全球车市中，针对贸易保护、关税政策等挑战，灵活调整战略布局。

第二步：全产业链出海。要让国产车在海外立住脚，就为它创造一整套生态系统。卫海岗介绍道：“在当地为当地，融入当地，服务当地，贡献当地，广汽会为了当地构建‘研产供销服’全产业链。做到生态出海、科技出海、中国的文化出海。”

在近邻泰国，广汽泰国销售店及泰国电池服务中心已建成开业，泰国销售店是泰国首个光储能体验中心，泰国电池服务中心是目前泰国唯一一个具备电池包、电池模组、电芯多级别深度维修能力的服务中心；广汽还与泰国多所高校合作建立了产教融合国际化人才培养基地，以一系列落地措施打造出海东南亚的示范标杆。而在地处南美洲的巴西，广汽也正积极深化全产业链布局，不仅与巴西国家质量标准总局签订全面战略合作协议，未来将参与完善当地汽车标准体系建设；还与巴西多所高校开展深度产学研合作，通过合作培养等方式持续赋能巴西人才体系建设。

卫海岗将广汽的出海路线图比喻为一个“甜甜圈”，中心的小圈是广汽所在地广州，外圈从广州以南的亚太地区开始，

穿过马六甲海峡向西就到了非洲，往北便是欧洲，越过白令海峡抵达美洲。“甜甜圈”上可口的“酱料”是另一条并行的出海主线——金砖国家，广汽积极响应国家“一带一路”政策，以此为机遇开拓新兴市场。截至2025年9月，广汽的国际化业务已覆盖了超85个国家和地区，建立了570余家海外渠道。

2024年末，广汽发布了“三年番禺行动”，重点聚焦国际市场拓展；以此为指引，2025年广汽接连推进“泰国行动”“埃塞行动”“巴西行动”“香港ACTION”“欧洲市场计划”……一连串的大动作将自主品牌汽车与生态链条稳固落地，并将业务辐射至周边国家和地区，同时带动出口数据实现了飞速增长。广汽2024年的出口为12.7万辆，同比增长67.6%；其中，自主品牌出口10.6万辆，同比增长达92%。在2024新汽车年度盛典上，广汽国际获得“2024新汽车·年度出海企业”荣誉，成为中国汽车品牌出海典范。

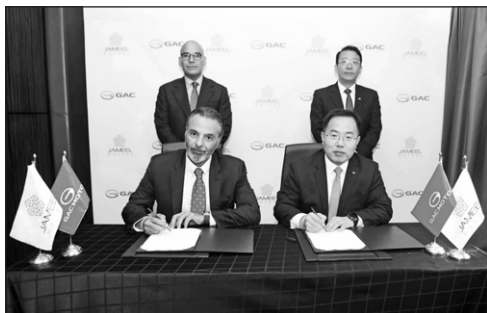
中国汽车已经迎来发展的黄金机遇期，2023年的出口量首次超越日本问鼎全球，2024年再夺榜首。卫海岗牢牢握紧这一历史机遇，加紧筹划、落实广汽国际

化的每一项战略，力求开好驶向全球的每一趟车。同时，他也指出国产车企之间应有序出海、抱团出海、借船出海、合规出海，通力合作才能共享成果，共同提升中国汽车品牌的竞争力。

统筹广汽国际化业务以来，出国成了卫海岗的日常，去年有近130天都在国外，他笑着说：“没有周末、没有时差、没有白天黑夜，这个工作蛮有挑战性的，就是辛苦一些。但是能在这么好的平台发展，把中国优秀的汽车推广到全球，我觉得非常值得。”

卫海岗的微信头像是刻有“行胜于言”的清华日晷，虽然从清华毕业已有21年，他仍保持着在学校养成的运动习惯，无论身处国内国外、雨雪大风，每天6点准时起床到户外步行3.5千米。脚踏实地的坚持，不仅是锻炼体魄的方式，更是他扎实做事的人生态度。他说：“任何时候都要饮水思源，感恩清华培养我成才，感谢广汽培养我成事。清华‘自强不息、厚德载物’的校训，广汽‘快乐工作、健康生活’的文化，都时刻鼓舞着我。我将两者结合为自己的座右铭：用心努力工作，健康愉快生活！”

从清华博士、创业车企的一线技术员到广汽出海的领航者，他迈出的每一步都稳扎稳打，面对每一个挑战皆全力以赴。下一阶段，他将为着力实现广汽国际在2027年覆盖至100个国家和地区、年出口50万辆的目标迈进。“有质量，才有速度”是他对汽车制造、走向海外的要求，“行胜于言”是他扎根行业21年始终秉持的行事底色，这些也正是他本人成长的写照。前路波澜亦广阔，他将全力护卫广汽出海的每一道岗。



2025年5月，卫海岗（前排右）代表广汽集团在粤港澳大湾区－非洲（埃及）经贸交流会签署战略合作框架协议