

专用车“变形记”

中经记者 陈燕南 北京报道

冷链物流车闪着智能温控灯，拖拉机拖着“智慧农田大脑”，油罐车自带物联网监测系统……近日，专用车产业创新发展大会(2025)暨专用车科技展召开，《中国经营报》记者在现场捕捉到了上述一幕幕科幻场景。这些曾被贴上“土味”标签的专用车，正凭借自动驾驶技术上演一场“变形记”。

“重新定义专用车”就是要打造一个新的产业生态以及一个高价值、高增长、高技术含量的产业。这个产业正在孕育着一场大的变革，过去把它看成是又散又小，甚至是一个久治久乱的行业，现在看来这个行业正在发生着一

场跃升、一场跃迁。”中国电动汽车百人会副理事长兼秘书长张永伟对记者表示。

专用车行业跃迁具体的实践路径是什么？当下发力点是什么？对汽车行业转型有哪些借鉴？本次大会，记者通过采访数十位专用车行业人士了解到，专用车的传统认知正在被打破。

“2024年是关键节点，我们的核心业务毛利首次转正。今年企业整体的毛利都会转正。”“公司目标是今年实现盈亏平衡，明年实现微盈利，这主要是研发摊销降低、成本控制、部署能力提升以及客户拓展等多方面因素共同促成。”多位无人驾驶专用车领域的企业高管对记者表示。

电动化智能化不可逆：重构产业逻辑的底层变革

相比较乘用车，专用车凭借其独特优势更先一步实现了自动驾驶的升级。从环卫清扫到物流配送，从工业厂区到码头矿区，无人驾驶专用车凭借“固定场景+垂直需求”，率先打开了商业化的市场。

在全球汽车产业向新能源转型的浪潮中，商用车与专用车的电动化、智能化进程也展现出与乘用车截然不同的发展逻辑。

与乘用车“先电动化后智能化”的路径不同，专用车从发展初期便呈现“双轮并驾齐驱”特征——电动化解决能源结构问题，智能化则直击产业效率痛点。

记者了解到，由福田汽车自主开发的末端无人装备系统已开发环卫及配送两款车型。基于0.5T末端无人装备标准化线控底盘开发的末端无人配送车，可实现全自动快递包裹存取功能，并且可根据不同包裹大小调整格口大小；末端无人环卫车清扫率可达94%，垃圾箱容积近600L、清水容积达200L，可实现自动控制清扫路面，采取自动加水、喷水降尘、自动垃圾吸扫、洗盘电动升

降、自动倒垃圾等功能。

在日照港，一汽解放15辆L4级智能卡车组成的示范车队，单作业线效率达48箱/小时，较传统人工驾驶大幅提升。这些车辆通过车路协同系统，可实时获取港口调度指令，实现装卸、运输、堆存的全流程无人化。

在张永伟看来，专用车智能化的边界远高于乘用车的智能化。“专用车更适合做智能化，有智能化落地最佳场景，通过智能化解决降本增效以及产业功能升级的问题。”

张永伟强调：“通过智能化解决降本增效与产业功能升级，这是专用车区别于乘用车的核心价值。”

数据显示，2024年新能源专用车销量突破30万台，增速近50%，渗透率逼近30%。这一数据背后，是专用车智能化场景的独特优势，中联重科混凝土机械产品总监张国君将电动化适配场景归纳为三类：单任务固定作业(如泵车)、短程多任务循环作业(如混凝土搅拌机)、多任务非固定场地作业(如挖掘机)。

行业进入规模化阶段：从技术验证到场景复制的跨越

经过近10年的发展，我国无人驾驶专用车行业正式迈入规模化发展的临界点。

踏歌智行副总裁赵斌将行业发展划分为三个阶段：2016—2020年解决“技术可行性”(如国内首台

有两个：一是实现几十台、上百台无人驾驶矿车在露天矿批量化、



无人驾驶矿车落地)；2020—2024年突破“批量化运营能力”(如新疆某矿实现70台无人宽体车常态化运行)；当前则已进入“规模化复制与效率深耕”的关键期。

“行业完成0到1突破的标杆

常态化运行；二是在相对良好的无人驾驶运营场景下，效率达到80%、90%甚至接近100%人工效率。”赵斌表示。

值得关注的是，在行业从0到1的道路上，不少企业进行了先行探索，为行业蹚出了一条自动驾驶规模落地的道路。例如在干线物流上，卡尔动力聚焦复杂场景，创新“前车有人领航+后车无人驾驶”编队模式。

斯年智驾创始人何贝则透露，团队在港口、矿山、园区、环卫等多个场景中筛选，最终聚焦港口与园区赛道。“这一选择基于三大关键因素：其一，车辆本身价格较高，能凸显智驾系统的性价比优势；其二，这些场景人工成本高昂且招工困难，对无人驾驶的需求迫切；其三，港口与园区原本就具备一定的数字化和信息化基础，为智能化与电动化升级提供了良好的土壤。”

“刚成立的时候，客户还是以新奇、好看、好玩这样的目

的去购买我们的设备，所以不是完全商业化价值的体现。直到2023年技术成熟，2024年客户看了一圈之后，陆续下单。现在我们的订单才是真正具有商业化价值，可以推广和复制的订单。”何贝对记者表示。

何贝还表示，其实客户的需求一直都在，但是过去由于无人驾驶技术落地不成熟、成本结构不合理以及效率不达标等原因，导致生产关系无法满足生产力发展的需求。到了2023年，技术逐渐成熟，成本降低、效率提升，无人作业在安全、成本、效率等方面表现出色，甚至在某些场景超越人工，这促使客户需求在去年开始集中释放。

“在政策支持下，封闭场景无人驾驶已开启批量化小规模应用并逐步扩张。”赵斌对记者表示。他举例称，单车或5台车的编组运行属于实验性质，而对一座矿山而言，需实现几十至上百台车在一到两个作业平盘上稳定运行，才能称之为“工业化作业”。

“到2026—2027年，多个适配场景的渗透率将突破10%，而当前这一数据仅为1%。”赵斌对记者表示。这预示着无人驾驶专用车拥有广阔的市场前景。

“抠”细节与成本控制：决定成败的关键战场

记者在采访中了解到，近两年，由于技术的逐渐成熟，规模化的逐步应用，不少企业已经开始逐渐盈利，这标志着行业从“烧钱投入”转向“价值创造”。

赵斌对记者分析，踏歌智行毛利转正背后是双重突破：“一是技术溢价被认可——客户愿意为安全提升、损耗降低买单；二是规模化带来成本摊薄，单车部署成

本下降约15%。”但他也强调，行业竞争已从“粗放式降本”转向“精细化运营”，每1%的效率提升都需全链条打磨。

在露天矿场景中，效率提升可以称之为“毫米级竞争”。“人工驾驶已接近效率极限，自动驾驶必须通过算法迭代、流程优化逐个‘抠’细节。比如大模型预判设备故障，可减少10%停机时间，这

些细节积累起来就是显著优势。”赵斌表示。

成本控制能力也成为企业的护城河。何贝回忆早期痛点：“四年前，传感器、软件摊销成本高，客户难以接受。如今在有了深度学习、大模型、端到端之后，我们发现无人可以接近有人，甚至在某些场景是远超有人的，而且随着技术的发展，成本降低，商

业推广加速。”

张永伟强调，面对2030年中国汽车海外产销破千万的机遇，商用车与专用车国际化必须从“燃油主导”转向“新能源智能化主导”，打破国内市场内卷，建立与全球市场的全体系链接，这既是中国专用车企业的战略机遇，亦将为全球产业发展贡献中国方案。

启动大规模重组计划 日产汽车“自救”

中经记者 尹丽梅 张硕 北京报道

“日产的处境很严峻。这是一个非常痛苦的决定，但我们必须尽快恢复公司的业绩。”近日，在日本横滨总部举行的首次财报发布会上，上个月履新的日产汽车总裁兼首席执行官伊万·埃斯皮诺萨(Ivan Espinosa)说出的这句话，道出了日产汽车的艰难处境。

根据日产汽车近期披露的2024财年(2024年4月至2025年3月)财报，公司营业利润同比下滑87.7%至698亿日元(约合人民币34.77亿元)，净利润由盈转亏，从上一财年的盈利4266亿日元(约合人民币214.38亿元)转为亏损6709亿日元(约合人民币334.23亿元)。

在惨淡的业绩以及转型压力下，日产汽车决定“断腕求生”。伊万·埃斯皮诺萨在财报发布会上对外披露了一项名为“Re: Nissan”的大规模业务重组计划：改革力度堪比1999年由前日产汽车CEO卡洛斯·戈恩主导的“日产复兴计划”。据悉，日产汽车将削减2500亿日元(约合人民币124.31亿元)的变动成本和2500亿日元的固定成本。其目标是到2026财年实现汽车业务的正营业利润和自由现金流。在新的重组框架下，日产汽车计划到2027财年前裁员2万人，占员工总数的15%，并将在全球范围内关闭7家工厂。

“现在的情况很明显，我们的成本结构非常高。更复杂的是，全球市场环境动荡且难以预测，使得规划和投资越来越具有挑战性。”伊万·埃斯皮诺萨表示，日产汽车的最新重组计划是不得已而为之，“如果我们现在不采取行动，问题只会变得越来越糟”。

一记警钟

日产汽车这两年的日子并不平静。

近日，日产汽车披露了2024财年(2024年4月至2025年3月)财报。数据显示，报告期内日产汽车营收为12.63万亿日元(约合人民币6287.47亿元)，同比下降0.4%。尽管营收基本持平，但其营业利润同比下滑87.7%至698亿日元，净利润亏损达到6709亿日元，2023财年盈利4266亿日元(约合人民币244.89亿元)，营业利润率降至0.6%。

2017财年，日产汽车的全球

背水一战

对于日产汽车而言，现在的焦点是伊万·埃斯皮诺萨和他的团队能否扭转局势。

有分析师指出，日产汽车此前的管理团队主要由资深日本籍高管控制，决策速度较慢，但新团队由非日本籍高管以及年轻的日本员工组成，因此可能会采取更为迅速、果断的行动。

面对当前处境，日产汽车的调整思路比较清晰。日产汽车方面认为，公司不能再依赖规模来

借力打力

日产汽车的高管在近几年与媒体记者进行沟通时多次谈到“挑战”这个词，这也说明其走出困局的不易。日产汽车新一轮的转型打法明显更多维，也更为彻底。

“2024财年的亏损说明了日产汽车面临严峻挑战，我们必须走得更快、更远，才能翻越眼前这座‘亏损之山’。”伊万·埃斯皮诺萨表示，“Re:Nissan”是一个以行动为导向、以现实为基础、以执行为驱动的复苏计划。“虽然这一计

销量曾高达580万台，然而7年时间过去，日产汽车的全球销量已萎缩至334.6万台。

《中国经营报》记者梳理财报发现，2024财年日产汽车全球销量同比下降2.8%。其中，受日产汽车在华持续调整供需关系影响，以及中国本土品牌激烈竞争的冲击，2024财年日产汽车在中国市场的零售销量同比下降12.2%至69.7万台。与此同时，日产汽车在欧洲市场以及日本本土市场的销量分别下降2.9%和4.8%。不过，由于新车型的上市，

维持盈利，而要以结构性改革和核心竞争力重新驱动成长。通过“Re:Nissan”复苏计划，日产汽车希望能在不确定的市场中构建一个更轻盈、更灵活、更有盈利能力的日产汽车。

记者获悉，“Re:Nissan”复苏计划将围绕降本增效、重塑产品与市场战略以及强化合作伙伴关系三大核心战略展开。

“在降本增效方面，日产汽车必须以更快的速度、更高的力

度去推进转型。”伊万·埃斯皮诺萨指出，在跨职能团队的协助下，日产汽车重新评估了以往预测所基于的所有假设，考虑到结构性挑战和当前的市场环境，日产汽车必须要在更大规模上实现成本削减。

“我们设定了新的成本控制目标：要实现总计5000亿日元(约合人民币248.67亿元)的成本控制，其中可变成本削减达到2500亿日元，固定成本削减达到2500亿日元。”

“这一预期未考虑潜在的关税影响，销量下降主要来自中国市场预计下滑18%。除中国外，我们预计销量将小幅增长1%。”日产

汽车成本高企、利润收缩，进而制约其电动化与自动驾驶方面的投入。”浅觉深知咨询创始人、前罗兰贝格咨询项目经理陆盛骞认为，从短期来看，日产汽车需要找到一个合作伙伴分担产能与成本上的压力；从长期来看，日产汽车也需要通过建立合作，去协同突破电动化、智能化方面的技术瓶颈。

业内人士认为，日产汽车的这次战略重组计划，无疑是近年来全球汽车行业中值得引起关注

汽车CFO(首席财务官)Jeremie Papin在近日召开的财报发布会上表示，在不考虑关税的前提下，公司2025财年在营业利润方面预计实现盈亏平衡，净营收将下降至12.5万亿日元(约合人民币6222.88亿元)。

Jeremie Papin称，由于关税和重组成本的影响仍在评估中，日产汽车2025财年的营业利润、净利润和汽车自由现金流指导尚未确定。不过，2025财年第一季度，受关税政策影响，预计公司净营收为2.75万亿

在可变成本削减方面，日产汽车目前已成立“可变成本转型专项组”(Variable Cost Transformation Program)，将通过工程优化与采购效率最大化，推进降本。同时，将重构供应链体系，实现“集中采购、优化供应商结构”。此外，将重新审视日产汽车内部标准，转向更实用、成本导向的执行方式。

“为确保落地，我们建立了强有力的治理架构：包括成立由首

席TdC(总交付成本官)领导的‘Sprint Team’，直接向执行委员会汇报。已指派300名跨部门、跨区域专家全力推进。团队提出了约2300个降本想法，其中800+项已准备就绪，预计可为2026财年节省750亿日元(约合人民币37.61亿元)成本开支。此外，我们将暂停部分高级项目与2026年后的开发项目。并且，通过缩短开发周期，以确保不影响新车的量产进度。”伊万·埃斯皮诺萨说。

正如大家所见，我们本财年的业绩无疑是一记警钟，表明日产汽车必须以更快的速度进行‘自我革命’。”伊万·埃斯皮诺萨在财报发布会上坦言，日产汽车必须以更强的紧迫感和更高的速度进行自我变革，实现不依赖销量的盈利。这是日产汽车启动“Re:Nissan”复苏计划的原因所在。

为重要。日产中国管理委员会主席、东风汽车有限公司总裁马智欣近日在接受记者采访时表示，中国是日产汽车全球计划中不可或缺的一部分。在与全球战略保持高度协同的同时，日产汽车也深刻洞察到了中国汽车市场的变化。未来，日产汽车在中国市场将推出更多的新能源车型，到2027年夏季日产汽车将向中国市场投放10款新能源车型，以强化在华竞争力。