

索尼进军智能汽车赛道 解码巨头跨界造车得与失

中经记者 方超 石英婧 上海报道

在当下的跨界造车浪潮中，日系家电与消费电子巨头索尼的一举一动，皆引发市场密切关注。美国加州时间11月18日，Sony Honda Mobility(索尼本田移动公司，以下简称“SHM”)对外发布了其在汽车领域的最新进展，其美国全资子公司SHMA宣布，由持牌保险机构MOTER Technologies提供的AFEELA保险服务正式推出。

加州直销卖车面临诉讼

索尼跨界造车之旅，自一开始便身处聚光灯下。

联合车企巨头入局、2030年前推出三款车，索尼跨界造车之旅，自一开始便身处聚光灯下。公开信息显示，索尼对造车的“憧憬”由来已久，早在2020年CES(国际消费电子展)上，便对外推出了电动概念车Vision-S，索尼CEO吉田宪一郎曾亲自站台，不过其彼时对外表示：“目前，我们没有大规模生产的计划。”但短短两年后的2022年3月4日，索尼和本田对外宣布，双方已同意就深化战略联盟的讨论与合作达成一致，根据签署的谅解备忘录，两家公司计划设立一家合资企业，通过该企业共同开发并销售高附加值的纯电动汽车，并结合移动出行服务实现商业化运营。记者注意到，在2022年6月16日，索尼与本田对外宣布，已签署合资协议，成立一家新公司，专注于高附加值电动汽车(EV)销售并提供出行服务，而索尼与本田合资成立的新公司即为SHM，注册资本100亿日元，双方所占比例各为50%。索尼对于联手本田造车似乎充满期待，吉田宪一郎表示：“我们旨在将本田在环境与安全技

《中国经营报》记者注意到，SHM为索尼与本田的合资公司，而AFEELA则为其推出的电动汽车新品牌，首款量产车型为AFEELA 1，售价为8.99万美元起，但由于采用直销模式，该款车型在美国加州遭遇当地经销商协会发起的法律诉讼。在索尼造车的背后，越来越多的家电巨头已跨入或正谋求进入新能源赛道，不过这些巨头的跨界结局却截然不同，在包括小米在内的少部分玩家取得初

术、移动出行研发能力、车身制造技术以及售后服务管理经验方面的卓越成果，与我们在影像、传感、通信、网络及娱乐技术领域的专业优势相结合，共同推动移动出行的演进。”而在2025年CES上，索尼造车迎来突破，彼时，SHM对外发布了AFEELA旗下的首款车型AFEELA 1，据悉，该车型计划在美国俄亥俄州一座工厂生产，预计2025年在美国加州正式销售，2026年中期交付，起售价为8.99万美元，采取网络直销模式，预订费为200美元，SHM表示“可全额退还”。但这种模仿造车新势力的销售模式，却让SHM在美国加州遭遇法律诉讼。美国加州时间今年8月22日，CNCDA(加州新车经销商协会)表示，其已向洛杉矶县高等法院提起诉讼，控告美国本田汽车有限公司、SHM及SHMA蓄意违反加州特许经营法。“索尼本田及其合作伙伴的运营模式直接违反了2023年通过的《议会第473号法案》(AB 473)。”CNCDA方面认为，索尼本田及其合作伙伴却通过其网站直接向加州消费者收取即将上市

步成功外，不少家电巨头却遭遇挫折，如戴森此前因“无法确保这款汽车的商业可行性”而宣布终止造车。对于这些家电巨头跨界造车失败的经历，资深汽车行业分析师梅松林向记者直言：“这些企业跨界到一个全新的、远比它们现有领域更加复杂的行业，初期的产品性能、质量、稳定性远达不到它们一贯的标准要求，极有可能损害它们的品牌形象，甚至危及现有业务。”

AFEELA车辆200美元的订金，“从而绕开了加州的本田和讴歌特许经营商”。但记者注意到，目前AFEELA 1仍可正常预订。而公开报道显示，除了AFEELA 1外，SHM还计划在2027年推出一款纯电SUV车型，2028年前后，SHM还将推出一款面向大众消费市场的紧凑型轿车。公开信息显示，SHM一位发言人曾表示：“我们将继续探索未来的产品线，但暂时无法透露已公布信息以外的消息。”不过记者注意到，在直接跨界造车的背后，索尼早已在汽车领域布局多年，凭借在影像、娱乐、游戏等领域的多年积累，合作伙伴囊括一众全球知名车企。最新消息显示，在今年11月举行的第八届进博会上，索尼中国研究院自研的“语义慧行”(可透视车联网预警系统)和“灵感之窗”创意景观解决方案就实现全球首发。对于跨界进入汽车行业原因、在加州被当地经销商协会起诉事件最新进展、AFEELA 1订单量是否达到预期目标等问题，记者此前致函索尼方面，但截至发稿，记者未获得进一步回复。

巨头跨界造车路径迥异

不仅仅是索尼，纵观国内外，不少家电巨头早已踏足造车江湖。

公开信息显示，自20世纪90年代以来，春兰、美的等国内家电企业皆进入过汽车行业，而在新能源汽车浪潮带动下，戴森、苹果、追觅等家电或消费电子巨头也纷纷入场。最新案例是追觅。公开信息显示，今年8月28日，追觅正式官宣造车，并且旗下首款超豪华纯电产品将对标布加迪威龙，计划在2027年亮相，追觅创始人俞浩曾表示，做过资金测算，可以承受。受到外界关注的是，车市竞争愈加激烈，家电巨头为何纷纷跨界入局呢？“家电或更广泛地说消费电子作为传统行业，一直在寻求拓展边界，寻求与同时代的潮流行业之一‘智能新能源车行业’相融合，然而鲜有成功案例。”梅松林向记者直言。在梅松林看来：“直到中国的华为和小米成功进入到智能新能源车行业后，再次为家电企业点燃了希望，并成功打造了两个不同的商业模式供后来者参照，于是又迎来了一波家电企业进军智能新能源车行业的新高潮。”以“小家电巨头”戴森为例，公开信息显示，其在2017年前后就

进入造车赛道，戴森彼时对外宣布启动电动汽车研发，并计划投资25亿英镑。据悉，戴森此后为造车在人才招聘、研发设施、制造工厂等领域皆进行了充分准备。但仅仅两年后的2019年10月，詹姆斯·戴森以内部信的形式，宣布“决定终止电动汽车项目”。“戴森汽车团队开发了一款出色的汽车，尽管我们在整个开发过程中都进行了非常努力的尝试，但我们根本无法使其在商业上可行。不幸的是，到目前为止，这个过程很艰难，一直未能找到合适的买家。”“跨界到智能新能源车是一个风险很高的创业过程。”梅松林直言，“华为曾经经历了这个考验，而小米正在经受这个考验。新进入者要成功穿越这些考验，只有一个办法：快速发现问题，快速迭代，快速学习，快速成长起来。”记者注意到，除了戴森、苹果外，近年来，日本家电巨头夏普也在持续加码造车。据悉，夏普开发的电动车型“LDK+”迭代版本，已在今年10月30日—11月9日于日本东京举行的“2025年日本移动出行展”(Japan Mobility Show 2025)上首次亮相。

进一步研究可发现，与夏普、索尼等海外家电巨头直接跨入造车赛道不同，在国内市场，海尔之类的家电企业或通过设立汽车零部件公司或投资上下游企业的形式，在日益增长的汽车赛道寻找新利润增长点。如今年8月份，海尔旗下卡泰驰控股(Cartech Holding Company)正式宣布，成功完成战略入股汽车之家，而在此前，卡泰驰控股以总价约18亿美元收购中国平安旗下云辰资本持有的汽车之家约43.0%的股份(基于截至2025年6月30日汽车之家已发行在外股份)，成为汽车之家控股股东。对于国内家电汽车曲线入局汽车赛道的现象，梅松林向记者分析：“这是家电企业进入到智能新能源车行业的另一条路径——循序渐进地边界拓展。这个策略的优势是风险更可控，但产出也比较有限。”“小米一步到位，进入到整车制造，带来的市值几倍增长。华为和小米给消费电子企业的转型及拓展打造了成功样板，会带动中国 and 全球消费电子包括家电企业的转型。”梅松林向记者表示。



近日，索尼携多项移动出行创新成果亮相第八届中国国际进口博览会。

本报资料室/图

结构性复苏下出海突围 新能源商用车鏖战“下半场”

中经记者 夏治斌 石英婧 上海报道

“总体看，行业面临‘竞争加剧、技术迭代、贸易壁垒’三大挑战，也孕育着‘新能源转型、海外拓展、智能化融合、价值链延伸’四大机遇。”在2025中国商用车新生态论坛上，江汽集团控股公司董事、股份公司

商用车行业呈现复苏态势

历经长期深度调整，商用车行业正告别周期低谷。从上市车企财报数据到市场需求变化，多重信号显示，行业已迈入复苏通道，企稳回暖的态势越发明确，为市场注入了强劲信心。产销量的增长是商用车市场的特征。中国汽车工业协会数据显示，2025年7月—9月，商用车产销分别完成29.8万辆和30.6万辆、31.5万辆和31.6万辆、37.6万辆和36.8万辆。得益于终端市场的持续放量，商用车企业在第三季度迎来了业绩

新能源浪潮席卷赛道

在“双碳”目标的顶层驱动与技术创新的持续突破下，一场深刻的新能源变革正以前所未有的力度重塑商用车行业。新能源商用车已从补充性角色跃升为行业复苏的核心引擎与增量市场，不仅为三季度企稳回暖的态势注入了最强动能，更驱动着市场竞争新格局的形成。1—10月，新能源汽车国内销量占汽车国内销量比例为49.5%；新能源乘用车国内销量占乘用车国内销量比例为52.9%；新能源商用车国内销量占商用车国内销量比例为24.6%。谈及商用车新能源化，李明在2025中国商用车新生态论坛上也指出，全球交通脱碳趋势明确，国内“双碳”政策体系持续发力。市场

党委副书记兼总经理李明对商用车行业现状作出剖析。中国汽车工业协会数据显示，2025年1—10月，商用车产销分别完成345.6万辆和347.9万辆，同比分别增长10.9%和9%。其中，天然气商用车销量20.7万辆，同比增长8.6%。出口也成为驱动商用车行业发展的强劲引擎。1—10月，商用车出口84.3万辆，同比增长11.6%。其中，货车出口72.2万辆，同比增长11.1%；客车出口12.1万辆，同比增长14.3%。从多家上市商用车企的2025年三季报这一缩影可见，行业在跨越漫长调整期后，已整体迈过周期谷底。这意味着企稳回暖态势已然

的显著改善。以潍柴动力股份有限公司(000338.SZ、02338.HK，以下简称“潍柴动力”)为例，公司前三季度实现营业收入1705.7亿元，同比增长5.3%；归母净利润88.8亿元，同比增长5.7%。其中，三季度单季实现营收574.2亿元，同比增长16.1%，实现归母净利润32.3亿元，同比增长29.5%。潍柴动力的业绩高增，正是商用车行业整体复苏态势向产业链传导的一个缩影。潍柴动力方面表示，2025年前三季度在巩固传统优势业务的基础上，着力推进战略新

兴业务突破。通过业务结构持续优化升级，公司盈利质量稳步提升，形成多元业务协同发展的良好格局。《中国经营报》记者注意到，作为潍柴动力发展的“基本盘”，动力系统业务在全方位技术布局的支撑下，结构转型成效显著。相关数据显示，潍柴动力前三季度累计销售发动机53.6万台，其中重卡发动机销量18.8万台。分燃料类型来看，柴油重卡发动机约11.7万台，天然气重卡发动机约7.1万台。受益于经济性优势，三季度以来天然气重卡行业呈现强复苏态势，同比增长37%。

商用车新势力海珀特是国内专

确立，并预示着行业正步入实质性复苏阶段。依托前期的企稳回暖，商用车市场也有望持续升温、增长动力加码。华龙证券有研报指出，展望2025年第四季度，商用车市场有望在政策持续发力下延续第三季度高景气度。

潍柴动力凭借深厚的技术积累、性能优势和客户基础，大幅跑赢行业增长。新能源动力系统业务伴随产能释放驶入增长快车道，前三季度实现收入19.7亿元，同比增长84%。行业景气度的提升并非个例，中国重汽也是如此。根据其2025年第三季度报告，公司前三季度实现营业收入404.9亿元，同比增长20.6%；归母净利润10.5亿元，同比增长12.5%。宇通客车2025年三季报显示，公司前三季度营业收入为263.66亿元，同比增长9.52%；归母净利润为32.92亿元，同比增长35.38%。

注于氢燃料电池商用车运力解决方案的科技型公司。谈及公司的竞争优势，海珀特相关负责人告诉记者：“首先是‘全正向开发’带来的体系性优势。这并非单一技术点的领先，而是从氢电一体化智慧底盘、全新低风险超轻智享座舱到跨域融合的电子电器架构，所构建的原生氢能重卡技术体系。这使得H49在能效、续航、轻量化和持续进化能力上，与‘油改氢’产品形成了代际差距。其次是‘共创模式’构建的生态壁垒。我们的核心货主企业、物流客户以及生态伙伴从产品定义阶段便深度参与，共建生态体系、共享实践数据，这种紧密的伙伴关系及生态支撑是新进入者难以在短期内复制的。”

出海成新增长引擎

“共建‘一带一路’深化拓展了出口通道，同时，中国商用车在三电系统、智能网联等领域形成的差异化优势，精准契合全球绿色转型需求，为出海创造了有利条件。”李明表示。记者注意到，将目光投向全球，已成为中国商用车行业的战略共识。而迅猛增长的出口数据，已清晰表明：出海，正从一个“可选项”加速转变为驱动行业未来的“新增长极”。数据足以支撑。中国汽车工业协会数据显示，1—10月，商用车出口84.3万辆，同比增长11.6%。其中，货车出口72.2万辆，同比增长11.1%；客车出口12.1万辆，同比增长14.3%。江汽集团深耕重点市场，持续推动智能新能源产业协同出海。在此战略下，其全球化布局正沿着两条主线推进：一是针对不同区域市场精准落子，二是推动出海模式的价值升级。李明称，公司深耕东南亚、中东、拉美等新兴市场，拓展欧洲高端市场。构建“整车+零部件+金融”一体化出海模式，深度参与共建“一带一路”产能合作，加快智能电动产品出口。在全球化方面，尹同跃也表示：“面向未来，奇瑞商用车将以中国为根基，加速推进全球化布局。我们期待与各位伙伴携手

出海，共拓国际市场，共建本地化服务体系，共塑‘中国智造’新形象，将绿色、智能、可靠、安全的奇瑞商用车联合重卡推向更广阔的全球舞台。”“全球化是海珀特的核心战略之一。”对于公司的全球化布局，上述海珀特相关负责人告诉记者，“在拓展海外市场时，我们始终坚持‘全球技术基准，本地化价值适配’的核心策略。”海珀特负责人举例道：“以墨西哥项目为例，我们并非简单出口车辆，我们拟跟AG集团、当地头部物流运输合作伙伴共同组建本地团队，深入调研当地千公里级货运线路运营环境与政策标准，确保产品在当地的适应性与可靠性，真正践行‘与客户共创价值’的理念。”“在中国新能源汽车产业链全球领先的背景下，面对日益激烈的海外竞争，我们的信心来源于两方面：一是作为氢能领域先行者所积累的技术与经验；二是独创的‘车+能源+N’一体化运力解决方案。我们不仅提供车辆，更致力于帮助客户构建可持续、能闭环的商业模式，这样客户便能解放出来聚焦于提升运营效率，优化整体回报。未来，我们将继续打造具有行业影响力的国际示范项目，以此维持并扩大我们的海外扩展势能。”海珀特负责人表示。



2025年1—10月，江汽集团新能源轻卡销量超1.2万辆，同比增速达200%。 本报资料室/图