

# 国资央企的智驾“棋局”

中经记者 尹丽梅 张硕 北京报道

中国第一汽车集团有限公司(以下简称“中国一汽”)入股深圳市卓驭科技有限公司(以下简称“卓驭科技”)的传闻终于尘埃落定。近日,中国一汽官宣称,已完成对卓驭科技超 36 亿元的战略投资,交易完成后中国一汽成为卓驭科技第二大股东。

“这次战略投资将进一步增强中国一汽在智能驾驶领域的技术竞争力。”对于本次战略投资,中国一汽方面表示,中国一汽肩负着掌控关键核心技术、树立民族汽车品牌、打造世界一流企业的使命,在中国汽车产业智能化的浪潮中,中国一汽、大疆和卓驭科技通过一系列的业务合作与沟通,在推进技术普及和中国汽车智能化愿景上,达成了深度共识和认可。

将此前的合作伙伴关系升级

## 智驾“拼图”再落一子

中国一汽在智能驾驶上的“拼图”,主要分为自研与生态链企业绑定两条主线。

过去几年,中国一汽在智能驾驶上的“拼图”,主要可以分为两条主线:自研核心智驾技术、与智能驾驶生态圈企业进行“绑定”。

在自研层面,中国一汽围绕红旗品牌推出“九章智能平台”,配套自研车规级 5 纳米五域融合芯片“红旗 1 号”,在算力、感知与决策层面打通,从座舱到智能驾驶形成统一架构。在此基础上,“司南智驾”体系按不同能力等级进行分层,通过在红旗天工等车型上量产落地,使其高阶智能辅助驾驶逐步走向落地。

在自研之外,中国一汽还在同步推进与智能驾驶生态圈的不断“链接”,战略投资卓驭科技即是其中典型代表。

卓驭科技前身为大疆车载事业部,最初作为内部项目组专注智能驾驶技术研发,2023 年从大疆分拆独立,2024 年 6 月正式启动“卓驭科技”品牌。

中国一汽与卓驭科技的合作始于 2024 年 4 月。彼时,中国一汽与大疆车载签署智能驾驶战略

为资本层面的进一步绑定,折射出中国一汽在智能驾驶领域的布局正在变得更加立体:一方面,在底层电子电气架构和高阶智能驾驶上推动“九章智能平台”“司南智驾”等自研项目落地;另一方面,则通过与卓驭科技、地平线、华为、Momenta 等多家智能驾驶技术伙伴协同,形成核心技术自研+生态共建的“两条腿走路”战略。

“与第三方智驾企业展开合作后,主机厂能提升自己在 AI(人工智能)方面的能力,它们看重的也是 AI 能力。”一位头部智能驾驶企业工程师告诉《中国经营报》记者,与第三方智驾企业合作后,汽车国央企能够以更快的速度去拉齐自身在智能驾驶方面的市场竞争力。“如果国央企坚持走全栈自研路线的话,无论是资金、精力,还是能力和时间都会是挑战,毕竟市场变化太快,而且竞争又极其激烈。”

合作协议,双方在智能驾驶领域开启全面战略合作,重点在红旗车型研发过程中结合各自专业优势,加强高级别自动驾驶平台、端到端智慧出行、先进高性能传感器等方面协同创新,共同打造技术领先的智能驾驶解决方案。

此后,双方在具体项目上的协作不断深入。卓驭科技“成行平台”10V 高算力平台及其可解释端到端算法,以及惯导三目视觉系统,已搭载在红旗天工系列、EH7 2025 款、HS6 PHEV 等车型上,实现智能泊车、高速领航以及覆盖全国的城市领航等功能。对仍处于智能化追赶阶段的传统车企而言,这种“成熟方案+快速上车”的方式,在缩短“补课周期”的同时,也为后续深度协同打下基础。

基于前期合作的深度互信,以及进一步加强双方战略协同的需求,中国一汽决定战略投资卓驭科技。“接下来,我们将充分整合资源,发挥各自优势,合作开展汽车智能化产品研发与应用。”中国一汽方面表示。

## “绑定”第三方智驾企业的逻辑

与第三方智驾企业合作,一方面可以降低主机厂的投资风险,另一方面能够缩短其产品上市的时间。

在卓驭科技的技术规划中,“成行平台”围绕多场景融合和“油电同智”展开:一方面通过更高算力和多目视觉感知覆盖高速、城市和泊车等核心场景;另一方面为传统燃油车与新能源车提供统一的智能化技术底座。对拥有庞大燃油车存量市场的中国一汽来说,有着不小的吸引力。

在汽车新四化产业研究者、北京知行韬略管理咨询有限公司合伙人杨继刚看来,中国一汽选择与卓驭科技进一步绑定的背后有着多方面的考量。

他指出,当前智能驾驶正从“功能竞争”进入“体系竞争”阶段,如果车企在核心算法、感知技术以及数据闭环等关键能力上缺乏实质掌控,未来在产品定价权和产业话语权上都会更加被动。中国一汽此时投资卓驭科技,是在前瞻性布局智能驾驶的底层能力,提前锁定关键技术 with 数据资源。

同时,卓驭科技在高速与城区融合智能驾驶、BEV(鸟瞰视图)感知以及数据驱动的快速迭代等方面具有明显优势,而这些恰好是中国一汽希望加强的能力模块。通过股权投资结合既有项目协同,有助于加快红旗“司南智驾”等项目

## 汽车央企的“攻”与“守”

在智能驾驶技术尚未收敛、技术路线仍在快速演进的当下,汽车国央企已经走到舞台中央。

从更大的视角来看,中国一汽此次落子,也折射出汽车国央企在智能驾驶时代的共性选择:一方面保留自身在核心技术方面的自研能力;另一方面主动嵌入智驾生态,以速度和规模对冲风险。

杨继刚认为,智能驾驶产业链横跨芯片、感知、算法、仿真、地图、数据闭环、算力调度等多个环节,每一个环节都存在较高门槛。对任何一家车企而言,在短时间内“包揽到底”难度极高,自研与合作并行,在现实中往往比“纯自研”或“纯外采”更具可操作性。“而且,不同车型、不同价格区间的产品对智能驾驶的诉求也并不同,高端车型更强调差异化



与生态链形成共建共生的关系,是一种效率高且成本最低的选择。

视觉中国/图

落地,也有利于中国一汽在未来逐步形成更可控的技术栈和开发节奏。

此外,随着华为、特斯拉、英伟达等科技巨头话语权增强,传统车企面临被技术供应链“绑架”的风险。中国一汽加码卓驭科技,一方面保持开放合作,另一方面通过持股掌握部分核心技术与数据资产,

## 多元资本下注背后的价值

体验和技術形象,中端与入门级车型则在成本、效率和可靠性之间寻找平衡。多元供应体系能让车企保持灵活性。”

在他看来,车企一方面希望掌控核心技术,又不希望被某一家科技公司“锁死”。通过多合作方布局,可以形成技术备份、降低风险,保持议价权。

在这盘围绕智能驾驶展开的国资“棋局”中,国央企的优势与短板同样清晰。

杨继刚认为,国央企拥有较强的资金实力和抗周期能力,更容易支撑智能驾驶这种重投入、长周期业务;在供应链组织、大规模量产和质量管理体系等方面积累深厚,

为未来与不同技术伙伴的博弈预留更多回旋空间。“这笔投资不是‘财务投资’,而是一次面向未来竞争格局的深度战略布局,有利于一汽构建更稳健、更自主的智能驾驶体系。”

一位零部件企业人士则从另一个角度给出了解读。他认为,与第三方智驾企业合作,一方面可以降低主机厂的投资风险,另一方面能够缩短其产品上市的时间。

## “全栈自研”是一个存在技术与资金双壁垒的投入方式,而且需要长期投入,长期投入存在风险,如果技术路线方向选择错了,那基本上就没有回头之路了。相比之下,更多的企业会选择去与生态链形成共建共生的关系。这是一个最低成本的选择,或者说是一个被动的选择,但是它胜在速度快,只要做出了决策,选定了供应商就能快速上车。”

在这样的背景下,央国企相对偏刚性的体制,会让它们真正沉淀出属于自己的 AI 能力变得更难。”上述头部智能驾驶企业工程师认为,“在 AI 领域进行布局就像搞艺术一样,本身就意味着要接受试错和失败。最关键的是要有一批真正合适的人来做这件事,当整体的 AI 技术框架搭建得比较完善之后,数据等其他维度的重要性才会进一步体现出来。”

在智能驾驶技术尚未收敛、技术路线仍在快速演进的当下,汽车国央企已经走到舞台中央。接下来它们需要回答的问题是,如何在多方博弈中守住“基本盘”,又不错过下一步的“先手棋”。

“现在 AI 还没有收敛,整体还处在比较早期的阶段,技术迭代非常快,对创新能力的要求也很高。

# 资本加速布局 卓驭科技投后估值破百亿背后的逻辑

中经记者 陈靖斌 广州报道	亿元的规模入股深圳市卓驭科技有限公司(以下简称“卓驭科技”)。这笔投资的资金体量引人侧目,资本关注的是它背后折射的智能驾驶	产业竞速方向——央企开始主动“把关键技术握在自己手里”。	“规模化节点”的信号——头部主机厂的技术路线选择,往往意味着产业链的资源重新分配。	卓驭科技相关负责人在接受	《中国经营报》记者采访时解释称,中国一汽的资金之于卓驭科技并不只是财务投入,更重要的是其背后承载的体系协同:供应链、整车	验证场景、软硬件集成能力,这些都决定了下一阶段技术能否以更低成本、更高安全级别落地到公共交通、乘用车以及海外市场。
近日,中国第一汽车集团有限公司(以下简称“中国一汽”)以超 36						

## 卓驭科技为何赢得一汽战投?

卓驭科技获得来自中国一汽超过 36 亿元的战略投资,使这家以技术见长的智能驾驶企业首次站到产业资本聚光灯下。这一体量在当下资本趋于谨慎的周期中格外醒目,但更受关注的是,中国一汽选择在此时扩大与卓驭科技的绑定,折射出的产业博弈方向。

交易完成后,卓驭科技的独立运营框架被完整保留:公司维持原有管理层、技术路线与品牌策略不变,投后估值突破百亿元。中国一汽的角色是战略支撑者,而非控股改造者,通过业务协同和资源补给介入卓驭科技的下一阶段增长轨道。对于一家站在智能驾驶产业化关键节点的技术企业而言,这种“以独立换成长”的结构具有重要的延展性。

双方合作的逻辑并非始于这次资本动作。卓驭科技相关负责人向记者回忆,早在 2024 年 4 月,中国一汽与卓驭科技就签署了智能驾驶战略合作协议,从红旗等核心车型切入,开启深度合作。在随后一年多的合作中,中国一汽逐渐将重磅车型的智能驾驶系统交由卓驭科技主导——包括红旗天工系列、EH7 2025 款、HS6 PHEV 等车型均搭载了卓驭科技

的“成行平台”10V 高算力架构和惯导三目视觉系统。这套系统能够覆盖智能泊车、高速领航到全国可用的城市领航等功能,在规模化落地的压力测试中,经受住了车企主机厂严苛的验证。

“正是基于这一阶段的深度互信,以及双方在战略节奏上的同步性,中国一汽最终完成战略投资。”卓驭科技负责人表示,中国一汽希望以资本绑定研发方向,而卓驭科技则希望以产业资源加速业务外延,双方在各自需求的交汇点上形成了合流。

随着资金到位,卓驭科技的下一步布局也随之清晰。该负责人向记者透露,新增资金主要用于三个维度。一是继续加码 L3/L4 级自动驾驶等前沿技术,以提升未来在高阶智驾上的主导权;二是拓展商业版图,在深化存量客户合作的同时,向商用车和泛自动驾驶领域延伸,并推动全球市场开拓;三是搭建更具韧性的生态体系,包括人才、品牌以及供应链能力的同步升级。换句话说,这笔投资既是技术堆栈的加速器,也是规模化商业化的推进剂。

卓驭科技眼下的客户基础,

已体现出产业化的稀缺性。其业务已覆盖 10 家国内外主流车企,包括大众、中国一汽、比亚迪、长城、奇瑞、上汽通用五菱、东风、奥迪、北汽等。公司现已量产的车型超过 30 款,另有 30 余款在研车型进入上市周期。今年联合推出的多款新车逐步实现量产,卓驭科技在开发速度与交付能力上的表现,使其具备了行业罕见的规模化供给能力。

而为了抓住下一阶段的产业窗口,卓驭科技正在加速走向全球市场。今年 9 月,卓驭科技在慕尼黑车展上正式发布欧洲战略,并同步启动当地团队、组织架构与运营体系搭建,提出“在欧洲,为欧洲”的本地化路线。卓驭科技相关负责人向记者透露,随着欧洲团队的组建将在年内完成,公司将以此为原点,向更广阔的国际市场推进智能驾驶技术的落地。

从与中国一汽的合作起步,到构建更广范围的国际化布局,卓驭科技正在把技术红利转化为产业杠杆。在智能驾驶进入规模化、成本化、全球化竞争的新阶段,资本与产业的深度协同,或正在成为推动技术企业跳出“技术优但规模小”困境的关键变量。

资本正在围绕卓驭科技形成更具产业属性的集聚效应。

除了中国一汽以战略控股方式加强绑定外,卓驭科技的股权结构中还出现了多家国内外重量级机构的身影,包括 New Territory Technology Company Limited、国投招商、比亚迪、光远投资、上汽恒旭、北汽产投、徐工云汉基金等。

在这些资本力量中,比亚迪的人场尤为引人关注。行业普遍认为,这是一次“带单入资”。尽管双方未公开披露合作细节,但卓驭科技的身影已出现在比亚迪“天神之眼 C”供应链中。

根据公开工商信息,2024 年 12 月 9 日,深圳比亚迪创芯材料有限公司出资 300 万元入股卓驭科技,占股 3.95%。这并非整套智驾方案的交付,而是比亚迪采取多供应商并行、自研为主的架构下,将三目立体视觉算法交由卓驭科技负责。双方目前最深的合作仍停留在车载无人机组系统领域,比亚迪部分车型支持选装卓驭科技提供的车载无人机组能力。

比亚迪内部人士告诉记者,公司在智能驾驶上坚持“全栈自研”的战略基调,供应商更多承担补位角色。“天神之眼 C 采用的是

5R12V 方案,与卓驭科技的整体方案并不完全一致。”这位人士强调。

据了解,从更广的资本层面看,多家机构的进入并非偶然。它们看重的是在智能驾驶竞争加速分化的当下,卓驭科技在两条关键维度上的稀缺性:技术深度与技术立场。

卓驭科技相关负责人向记者表示,公司坚持全栈自研并保持第三方中立,不绑定单一硬件体系,也不参与车企内部生态竞争,这使其能够向主机厂提供“性能—成本—独立性”三维平衡的解决方案。此外,卓驭科技超过 30 款在研新车型的规模,也证明了主机厂在构建多元化供应链、提升抗风险能力时,对其技术能力与商业模式的认可。

然而,资本层面的多元化,并不意味着现实竞争中的轻松。中国一汽成为战略控股股东后,卓驭科技所面临的挑战也随之变得复杂。央企体系与自动驾驶公司的运转机制天然存在差异,从组织节奏、决策链条到风险偏好,是否对技术类公司的研发效率构成影响?

对此,北京社科院副研究员王鹏认为,央企主导下的智能驾驶公司,最大的风险在于决策速度可能

慢于产业迭代。数据方面,由于安全要求严格,数据开放度有限,进而影响算法的训练效率和应用场景扩展。此外,央企资金稳健的投资风格,也容易导致企业错过技术快速突破的窗口期,这需要在战略期与商业期之间找到可持续的平衡点。

为了避免机制错位对技术创新造成压力,多位专家给出治理建议。科方得智库研究负责人张新原提出,可以设立独立的技术决策委员会,将研发预算与技术路线独立于母体体系管理,并在企业内部建立双向人才流动机制,确保产业化经验与技术创新并行。他还建议引入算法迭代周期、数据采集效率等敏捷指标作为考核依据,并尝试探索数据的分级开放机制,以在安全边界内形成共享池。

王鹏则认为,更核心的治理原则是“保持独立”:维持法人独立和管理团队自主权,避免央企流程直接嵌入研发体系。他建议国资委对科技型企业实行差异化考核,允许战略投入期的亏损,以减少短期财务压力。同时,央企应以场景资源赋能为主,例如开放物流网络、测试场地,而非直接干预研发决策。