

# 从单品竞技到生态博弈 解码商用车“十四五”的转型与跃迁

中经记者 夏治斌 石英婧 上海报道

2025 年既是“十四五”规划的收官交卷之年，也是为“十五五”发展谋篇布局的关键之年。“十四五”期间，中国商用车行业在销量起伏中完成了一场静水深流式的结构性重塑。

中国汽车工业协会的数据勾勒出一条曲折的复苏曲线：商用车

行业在 2021 年以产销同比双降开局，2022 年更是深蹲探底，产销同比下滑均超 30%。而后在经历 2023 年的强势反弹后，2024 年市场再次小幅回调。直至 2025 年 1—10 月，产销重现接近双位数的同比增长。

这种“W”形的产销起伏背后，是商用车行业从政策驱动转向市场驱动的深层蜕变。行业竞争的

逻辑也已经从单一产品性能的比拼，逐渐转向技术、生态与组织能力的系统较量。

《中国经营报》记者注意到，“十四五”期间，国内各类商用车企业在绿色化、智能化、高端化与全球化领域精耕细作，完成了多技术路线、全场景覆盖、海内外拓展的多元布局。

比如，宇通相关负责人告诉记

者：“‘十四五’期间，中国商用车行业经历结构性调整，新能源渗透率快速提升，出口成为高质量发展新引擎，围绕科技创新、产业发展、高端化等领域，新质生产力不断被培育壮大。面对新形势、新机遇，宇通始终与国家战略步调一致，坚定不移地推进‘电动化、智能网联化、高端化、国际化’发展战略，并取得了一定成果。”

上述宇通相关负责人进一步告诉记者，宇通的研发布局覆盖纯电、混动、氢燃料三大平台，以行业共性关键技术的自主攻关为切入点，在新能源电池、电机、电控、电驱、电桥“五电”领域不断取得突破，技术标准、可靠性、竞争力及产业化能力处于行业领先水平。“2023 年，宇通发布了电动专属平台‘睿控 E 平台’，可以实现硬件高度融合集成、软件在线升级，产品实现续航领先 10% 以上，运营成本降低 20%。2024 年 3 月，睿控 E 平台持续进化，行业首推 10 年 100 万公里、15 年 150 万公里质保长寿命电池，发布行业首个闪充解决方案。”

## 技术路线“多点开花”

新能源商用车从政策扶持的“试验田”逐步成长为市场选择的“主战场”。

“市场趋势早已明确，新能源浪潮不可阻挡。对于商用车领域，‘新能源化’不是政策驱动的选择题，而是时代与市场交给我们的必答题。今年前三季度，中国轻卡市场销量达 44.84 万辆，增速 20.67%；新能源轻卡渗透率更是突破了 26%。这组数据背后，是技术的持续突破，是成本的优化迭代，更是用户用真金白银投出的信任票。”日前，江汽集团股份公司商用车营销事业部党委副书记、副总经理（主持工作）余纪邦如是阐述商用车新能源化。

“十四五”期间，新能源商用车从政策扶持的“试验田”逐步成长

## 从单打独斗到生态协同

商用车行业开启了产业的生态共建时代，相关企业也不再局限于传统供应链的线性关系。

“卖车不再是终点，而是服务的起点。”这句话已成为商用车行业的共识。“十四五”期间，商用车行业开启了产业的生态共建时代，相关企业也不再局限于传统供应链的线性关系。

“‘十四五’期间，大通依托上汽集团全产业链资源，以生态共创为核心，在跨界合作中实现技术与产品的双重突破。”提及与科技巨头的合作成果，上述上汽大通相关负责人告诉记者，“在智能化合作深度落地方面，品牌与华为乾崮达成战略协作，成为首个深度合作的轻型商用车品牌，在智能网联、云服务领域推出实质成果，合作技术

为市场选择的“主战场”。有关数据显示，2025 年 1—10 月，新能源商用车国内销量占商用车国内销量比例为 24.6%。

不同于乘用车领域，商用车因场景复杂性催生了技术路线的多元裂变。纯电、混动、氢燃料电池等技术竞相逐鹿，企业们纷纷依据自身优势与判断，在各自看好的赛道上厉兵秣马。

海珀特相关负责人告诉记者：“回顾‘十四五’，海珀特最核心的成就，是初步验证了‘车+能源+N’一体化运力解决方案这一商业模式的可行性。这不仅意味着我们交付了一款性能领先的氢能重卡，更是

交付了一个经过初步验证、具备商业化前景的全新运力服务模式。”

“过去几年，大通在新能源方面的业务实现了量质双升的全面突破。销量上，大通商用车的销售规模和覆盖范围不断扩大。”上汽大通相关负责人举例道，今年 1—10 月，新能源零售达 53383 辆，同比增长 60%，渗透率达 32.1%。明星产品“大拿”系列 10 月零售同比大增 184%，1—10 月累计同比增长 147%。“产品覆盖全球 100 多个国家和地区，海外订单密集落地，包括 DHL 欧洲 800 台订单，中国香港地上铁大批量采购，新加坡纯电轻型商用车市场登顶。”

们相信，真正能够支撑企业穿越周期的，不是单一要素的领先，而是一种系统性的、开放包容的、能够持续自我迭代的组织能力。”海珀特相关负责人告诉记者。

“在自主掌握核心技术、不断提高产品竞争力的同时，宇通也初步建立了结构完整、自主可控的产业链体系。基于产业链的布局，确保所有研发成果自主可控，竭尽所能在产业中延续价值。”对于构建自主可控的新能源全产业链体系，上述宇通相关负责人称，“一方面，宇通与国内外优秀的合作伙伴一起，比如宁德时代、汇川、采埃孚、博世、亿华通、重塑、远景知行、速腾

聚创等，围绕新能源相关技术、标准及产业化应用，共同开展创新研发，推动新能源商用车产业化。另一方面，宇通还通过自研将上下游零部件核心技术掌握在自己手中。”

据悉，截至目前，宇通拥有零部件企业 10 余家，涵盖电池 PACK、电机、电控、减变变速箱、车桥/悬架、充电桩、整车内外饰、座椅、空调、仪表、座舱域控制器等。上述宇通相关负责人表示：“正是有了自己的零部件产业链，我们才可以根据不同地区、不同国家、不同气候、不同使用习惯等，快速调整零部件的相关标准和配置，保证给客户提供更合适的差异化产品。”

# 对话福特中国陈晓波：积极探索新能源转型 不盲目比拼参数、配置和价格

## 重塑在华品牌格局

时间回拨至 9 月 23 日，福特汽车（中国）有限公司（以下简称“福特中国”）对外宣布，在上海正式设立福特销售服务公司，作为福特的全资子公司，全面负责管理福特品牌乘用车和皮卡车型在中国市场的营销和服务业务。与此同时，陈晓波正式加入福特中国，担任福特销售服务公司总裁，向福特中国及福特国际市场集团总裁兼首席执行官吴胜波汇报。

众所周知，中国汽车市场的快速发展，给汽车品牌带来了新的挑战 and 机遇。福特作为中国汽车市场的积极参与者，始终把打造一个健康、充满活力和可持续发展的销售和服务网络，作为在华长期发展的战略核心。与此同时，福特品牌

## 差异化优势是“人无我有”

“福特作为拥有百年历史的全球化品牌，所有产品都汇集全球资源精心打造。任何一款福特产品，都会经过大量市场调研，深度走访目标消费人群，了解用户使用场景和痛点后，才启动产品定义与策划。从前期调研、策划、研发到投产，全程都有福特全球团队共同参与，这是非常重要的基础。”谈及福特全球资源和体系力如何赋能中国市场，陈晓波如是说道。

谈及中国消费者的需求，陈晓波还告诉记者：“针对中国市场消费者对智能化、新能源的高要求，我们集结了全球及中国市场的工程团队联合研发，大家看到的福特智趣烈马、全新福特新蒙迪欧，都是基于这样的设计理念和工作模式打造的。在资源整合与协同方

正在全球范围内开展全新品牌战略升级行动。据了解，在中国市场，“放天性，去野行”是福特品牌在华发展的方向，在这个品牌主张下，福特将继续通过强大的“野行”产品矩阵、品牌体验和品牌文化，提升用户体验。

福特销售服务公司是福特应对中国市场复杂竞争环境的关键性破局之举。对于新公司成立的初衷，陈晓波表示：“这是福特在中国品牌布局中非常重要的行动，核心初衷是为消费者打造统一的品牌形象和完整的福特产品阵容，将我们在中国市场投放的燃油车、插混车、性能皮卡等全部整合呈现给消费者。此次智趣烈马的推出，也帮助我们补

齐了增程和纯电动动力产品的布局，现在福特品牌在中国的乘用车阵营，在所有合资品牌中应该是最完整的。”

在渠道整合方面，陈晓波进一步告诉记者：“我们希望通过渠道整合，打造更极致的客户体验，为福特车主提供更切实的售后服务保障。除了推出一流产品，我们也会聚焦用户圈层，打造具有福特品牌特色的圈层营销，带着更多福特车主践行‘放天性，去野行’的品牌主张。新的福特销售服务公司成立后，会将网络渠道、营销推广、销售管理与售后服务全面整合，统一管理中国市场所有乘用车、皮卡及福特进口车业务，提升运营效率。”

新能源转型，贴合中国消费者在新能源市场的需求。但我们的做法是不盲目比拼参数、配置和价格。”

对于商业的本质，陈晓波坦言：“商业逻辑的本质是‘没有免费的午餐’，当价格做到极致时，不仅是牺牲品牌利润，有时为了生存还不得不牺牲品质，这是福特坚决不认同的。”

谈及汽车行业的价格竞争，陈晓波称：“价格战已经持续 3 年，福特始终坚守品牌底线，用产品性能和户外生活场景满足消费者需求，而非单纯比拼价格。不是所有消费者都只看价格，大家对品质、安全、操控的需求各不相同，我们专注服务好这部分有精准需求的消费者。”

“智趣烈马能成功推向市场，

## “十五五”顺势开新局

面对新阶段，企业正围绕技术路线、商业模式与全球市场展开多维度、系统化的战略布局。

商用车行业在“十四五”成就的基础上，已为描绘“十五五”的宏伟蓝图奠定坚实基础。面对新阶段，企业正围绕技术路线、商业模式与全球市场展开多维度、系统化的战略布局。

对于行业趋势，上述海珀特相关负责人称：“根据国家规划指引，到 2035 年，纯电动汽车将成为新销售车辆的主流，新能源商用车的整体渗透率将实现跨越式提升。与此同时，氢燃料电池商用车凭借其在长途重载场景下的零碳优势，正成为交通脱碳的关键路径，产业生态将加速成熟。预计到 2035 年，我国氢燃料电池商用车的保有量有望突破百万辆，氢能在商用车领域的渗透率预计将超过 10%，由此构建的氢能商用车运输体系总体规模有望突破万亿元。”

“在此趋势下，海珀特预判‘十五五’期间商用车行业将呈现两大深刻变革：一是技术路线将加速向纯电与氢燃料并行发展、场景细分的方向演进，氢燃料电池商用车在重载长续航、冷链等场景将占主要市场份额；二是行业竞争格局将从单一的‘产品竞争’全面升维至‘生态体系竞争’。单个企业难以独立覆盖全价值链环节，未来能够整合产业链、构建协同生态的‘链主’企业将成为行业主导者。”上述海珀特相关负责人告诉记者，“基于这一判断，海珀特始终秉持成为‘最具价值的商用车运力解决方案领导者’的愿望。我们交付的不仅是先进的车辆产品，更是整合了车辆、能源、服务、金融与数字化管理的全方位运力解决方案。”

谈及商用车行业“十五五”竞争格局的展望，上述上汽大通相关负责人告诉记者：“展望‘十五五’，大通认为中国商用车行业竞争格局将发生三大根本性变化：一是新能源从‘替代选择’成为主流动力形式，纯电、混动、燃料电池技术路线进一步分化，高效补能、智能网联与全生命周期成本优化成为核心竞争点；二是竞争维度从‘单一产品比拼’升级为‘生态价值竞争’，单纯的车辆销售已无法满足需求，‘产品+服务+场景解决方案’的生态闭环成为胜负关键；三是全球化竞争深度加剧，中国品牌凭借新能源技术与规模化优势，在海外高端市场与国际老牌品牌正面对抗，‘中国智造’主导的全球商用车秩序加速形成；四是用户共创成为行业常态，场景化产品需求持续爆发，企业需以用户需求为核心重构研发与运营体系。”

同样以价值引领为导向，宇通更强调体系化的全球布局与产业协同。上述宇通相关负责人表示，面向“十五五”，宇通将始终聚焦商用车主业，深入做好国内和海外两个市场，加快推进客卡并举，以客车带动卡车，以海外中高端带动国内中高端，以整车带动零部件，围绕产业链关键环节自主可控，加快技术产品攻关，并稳步拓展国际市场，持续提升全球竞争力和品牌价值。同时，利用新能源产业及产品综合优势，加快发展新能源卡车及核心零部件外销业务，打造产销规模稳步增长、核心技术自主可控、细分领域优势突出的一流新能源商用车品牌。



福特销售服务公司总裁陈晓波在 2025 广州车展福特发布会现场。

本报资料室/图