

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”规划的收官之年，也是“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

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。”

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，新加坡纯电动轻型商用车市场登顶。”

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。”

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、宁德时代达成战略合作，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

搭载于星际皮卡等车型，实现车辆状态实时监控、智能货柜调度等功能，后续还将拓展智能座舱与组合辅助驾驶合作。”

上述上汽大通相关负责人称：“上汽商用车与宁德时代进行深度技术融合，为大通新能源产品的‘可靠、安全、高性能’提供了顶级供应链保障，同时实现行业首个无人车换电落地，结合宁德时代顶尖动力电池解决方案，实现商用车从‘单一电动化’向‘交能融合智能化’跨越。”

“商用车行业的周期性波动是我们必须要面对的客观现实。对于海珀特这样的初创企业而言，我

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，竭尽所能为产业链中延续价值。”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、文远知行、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称：“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。”

“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’的愿景。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。”

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

中经记者 夏治斌 石英婧
广州报道

“履新后做的第一件大事，是统一两个渠道网络的招商和新公司团队对福特品牌的认知。简单说就是‘系统重启’，让大家重新理解福特的品牌发展战略、产品战略和服务理念。11月21日正式在中国所有大平台发布了‘放天性，去野行’的品牌slogan，后续会持续推进落地。”

日前，福特汽车销售服务（上海）有限公司（以下简称“福特销售服务公司”）总裁陈晓波在接受《中国经营报》记者采访时如是说道。

陈晓波还表示：“9月28日，我召集了全国300多家两网经销商在上海开会，把这些理念完整传达给大家，让大家明确渠道整合后我们要为消费者做什么，清楚当前的产品矩阵布局。从9月至今，我们已经推出了5款新车。9月上市了福特烈马1966特别纪念版、2026款福特锐界；10月推出了福特探险者昆仑穿越版；11月18日，开启福特智趣烈马预售；11月21日全新福特智趣烈马正式亮相，这样的新品推出力度，在合资品牌中绝无仅有。2026年，我们还有一系列新产品在路上，所以首先要让团队和经销商统一认知，才能后续统一行动。”

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和机遇。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

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。”

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

面，我们认为只要前期找准目标人群，做足功课，产品推向市场后就能快速获得积极回应。智趣烈马开启预售以来，每天都有大量客户到经销商展厅看车、下定，基本达到了我们的预期目标。”

在激烈的市场竞争中，任何一款能够站稳脚跟、获得用户认可的产品，其成功绝非偶然，背后必然蕴含着一套经过深度思考、反复打磨的核心逻辑。陈晓波告诉记者：“首先，福特品牌在中国市场会坚持自身特色，通过产品品质和核心能力的打造，服务于喜欢、认同福特品牌的中国消费者，而不是试图满足所有消费者的需求，毕竟众口难调。其次，我们会聚焦自身优势，先通过研发和技术实力满足消费者最基本的需求，同时积极探索



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

正是因为前期深入调研了中国消费者，作为福特全球首款战略型新能源产品，它的诞生体现了福特对中国市场的重视和对用户需求的细致洞察，既满足了用车需求，也兼顾了情绪价值。其他品牌可以比拼配置、参数和价格，但福特的差异化优势是‘人无我有’。”对于智趣烈马这款产品背后的打造逻辑，陈晓波向记者分享道。

值得一提的是，福特智趣烈马的定价，也在业内引起广泛关注。对于背后考量，陈晓波告诉记者：“我们不想与任何竞争对手比价，更多的是和自己对标，尊重每一个汽车品牌的努力和付出。定价的核心逻辑，是在保证产品品质和性能的前提下，给出消费者能接受的价格。”

陈晓波称：“福特拥有122年品牌历史，进入中国市场30多年，中国消费者对福特品牌有较深的认知基础。现在消费者的需求是‘既要又要还要’，我们花了大量精力优化产品组合，将部分配置下沉到不同款车型，既满足消费者在对应价位段的基本需求，也兼顾情绪价值。”

对于产品与用户的情感触点，陈晓波称：“我们现在把满足消费者场景需求和情绪价值放在非常高的位置，这种愉悦感不是单纯靠低价带来的，而是通过差异化功能实现。让消费者觉得‘这就是我想要的车’，能成为用车生活中的可靠伴侣，开着放心，无须担心安全问题，这种‘踏实感’才是核心。”