

影石大疆之争愈演愈烈

中经记者 陈佳岚 广州报道

大疆与影石的竞争，一波未平，一波又起。

12月9日，《中国经营报》记者从影石方面获悉，影石创新创始人兼 CEO 刘靖康在 12 月 8 日晚间发布内部信，回应旗下

全新品类“影翎”全景无人机市场遇冷、销量仅数百台的舆论。他在信中表示，影翎在中国市场上市 48 小时内销售额突

破 3000 万元。

此外，刘靖康还指控深圳某“行业巨头”对影石经销商和供应链实施“不公正的排

他手段”打压。

记者留意到，刘靖康发布内部信与大疆同影石竞争全面升级相关。此前，大疆、影

石两大巨头曾隔空“掐架”，在产品定价、营销互撕到市场份额比拼上多次交锋，战况愈发焦灼。

指称遭行业巨头格外“关注”

刘靖康还罕见点名行业巨头通过“排他协议”手段对影石经销商、供应商施压。

据了解，影翎 Antigravity A1 于 2025 年 12 月 4 日发布，为影石创新首款将 360° 全景影像、沉浸式飞行视角与体感操控整合于同一系统的无人机，提供标准版、标准续航三电版与长续航三电版三种组合。

“刚刚过去的周末，相信大家都看到了排山倒海的围绕影翎的负面文章与讨论，很多评论区也几乎呈现一边倒的批评。”刘靖康在公开信中写道，相关内容与事实不符，有必要用具体数据进行说明。他指出，影翎在中国区上线 48 小时销售额即超过 3000 万元。该成绩“可以对标友商一款主流成熟机型”，并称影翎“为公司开辟了一条全新的增长曲线”。作为参照，影石集团手持影像业务线今年前三季度日均销售额为 2400 多万元。

影石官网显示，影翎 Antigravity A1 标准套装目前售价 6799 元，探索套装 7999 元，长续航探索套装 8499 元。记者留意到，若按三款套装的均价估算，要实现 3000 万元的销售额，也就意味着影石要卖出约 3863 台。

截至 12 月 11 日上午 11 时，影石淘宝、京东、抖音官方旗舰店平台上，Antigravity A1 分别显示已售 400+、300+、373 台，与按销售额估算的理论销量存在差距。而 Antigravity A1 在影石官网及线下平台售卖数据尚无无法统计。

除回应销量遇冷之外，刘靖康还罕见点名行业巨头通过“排他协

议”手段对影石经销商、供应商施压。刘靖康称，长沙经销商门店的“排他协议”事件只是影石在不同层面所面临挑战的冰山一角。

记者注意到，11 月中旬，根据媒体报道，湖南长沙一商户张先生在今年 6 月与影石 Insta360 品牌签约经销，装修期间“影石”门头字样遭拆除。张先生方面认为，拆除行为与商场此前与大疆经销商签订的“排他协议”有关。随后，一张《关于影石 360 店面的招牌拆除的情况说明》流出，内容显示是该商户在未合规办理装修手续的情况下擅自完成了店面装修和招牌更换。而这也引出了影石和大疆的渠道之争舆论发酵。

在供应链方面，刘靖康透露，在影翎上市前半年，影石多家核心供应商突遭“排他”压力，涉及光学镜头模组 7 家、结构件 8 家、屏幕 3 家、电池 2 家、芯片电子元器件 8 家、其他 5 家共 33 家供应商。“此类手段并非首次出现，但公司已通过预案在极限时间内切换备用供应商，重新构建供应链体系。”在刘靖康看来，这些密集的非常规竞争手段，恰恰印证了影石在全景无人机赛道的方向正确性，以及其对现有行业格局的颠覆潜力。

记者也就影石创始人内部信中提及的“影石长沙经销商门店的‘排他协议’新闻”，“在影翎无人机上市前，影石影翎多家供应商遭‘排他’压力”相关情况采访大疆方面，但截至记者发稿，未获得大疆回复。

互相“入侵”核心腹地

刘靖康发布这一内部信背后，不仅是两家公司的商业纠纷，更折射出消费电子、无人机行业在技术融合、存量竞争下的新变局。

对于是否构成“排他性打压”，第三方也有解读。

北京德和衡律师事务所合伙人庞珊珊向记者表示，判断行为是否构成“排他性打压”，不能仅凭是否存在排他协议，需从三方面综合考量：一是经营者是否具有市场支配地位，这通常需要结合市场份额、市场控制能力、财力技术条件等因素判定，具有该地位的主体实施排他行为，更易产生排除或限制竞争的效果；二是排他行为的具体表现与影响范围，若其锁定较大比例市场供需，显著抬高竞争对手成本或阻碍市场准入，进而造成封锁市场、损害行业创新等实际反竞争后果，则更可能被认定；三是是否存在正当合理的商业理由，如果该行为具备提升产品质量、降低成本、推动专业化分工等正当商业理由，则可得到豁免。

值得注意的是，排他性竞争手段与我国防止“内卷式竞争”的导向相悖。国家政策是要推动行业良性竞争，避免企业陷入非市场化的恶性争夺状态，维护产业发展的健康生态。

记者留意到，刘靖康发布这一内部信背后，不仅是两家公司的商业纠纷，更折射出消费电子、无人机行业在技术融合、存量竞争下的新变局，也是大疆与影石竞争全面升级的直接产物。此前，大疆、影石两大巨头曾隔空“掐架”，在产品定价、营销互撕到市场份额比拼上多次交锋，战况愈发焦灼。

中国企业资本联盟副理事长柏文喜对记者表示，刘靖康指控的“排他性打压”，把消费级无人机行业长期存在的“赢家通吃”生态摆到了台面。

过去，大疆长期占据消费级无人机市场超 70% 的份额，影石则在全球消费级全景相机市场拥有主导地位。双方井水不犯河水；但 2025 年以来，影石从全景相机切入无人机，大疆从无人机切入全景相机。大疆和影石“互相跨界、攻入腹地”也使得双方间的竞争持续升温。

2025 年 7 月 28 日，影石高调官宣进军无人机领域，发布首款无人机影翎 Antigravity A1，直击大疆核心市场。仅 3 天后（7 月 31 日），大疆发布首款全景相机 Osmo 360，以 2999 元的定价强势切入影石垄断多年的全景相机赛道。

9 月，对决再度上演，大疆又推出 Osmo Nano 对标影石 GO Ultra，Osmo Nano 叠加“国补”后



12月10日，上海一商场内影石创新专卖店，影石首款全景无人机产品亮相。 视觉中国/图

较影石低 900 元。10 月，大疆开启激进的降价策略，手持影像设备 Pocket3、Action4 运动相机、全景相机 Osmo 360 都有降价。

11 月，双方对决至市场数据层面。久谦中台数据显示，2025 年第三季度，影石在全球全景相机市场的市占率从过往的八九成骤降至 49%，大疆则以 43% 的份额贴身紧逼；而沙利文报告则是另一番情况，影石仍以 75% 的市占率居首，大疆市占率为 17.1%。尽管数据口径不同，但两份报告均确认大疆已冲击全景相机赛道。

有行业人士对记者说道，影石急需无人机这条“第二增长曲线”来支撑高估值，而大疆则需应对核心市场增长放缓的挑战。对大疆和影石来说，跨界寻找新赛道都在情理之中。但双方相互“偷家”，也成功引燃了这场商战。

对于大疆为何布局全景相机，大疆相关人士曾向记者回应：“全景相机在我们整体业务体系里占比不到 1%，对我们来说只是一个生态补位。”

谈及价格竞争，大疆相关人士对记者表示，大疆始终专注于技术创新与产品体验的提升，而非简单地参与价格竞争。公司认为，真正的价值在于通过技术突破解决用户的实际问题，而非通过低价策略争夺短期市场份额，无论在哪个业务板块。

用户留存率堪忧 Sora 项目被曝已暂停

中经记者 李昆昆 李正豪 北京报道

近日，硅谷风投机构 a16z 合伙人 Olivia Moore 在社交媒体上爆料称，Sora 的下载量仍在增长，但早期用户留存率数据看起来相当疲软。他晒出了一张 App 数据监测服务 SensorTower 的数据截图：Sora 的 1 天、7 天、30 天、60 天用户留存率分别为

10%、2%、1%、0%。

Olivia Moore 还称：“Sora 的下载量仍在增长，但早期用户留存率数据（与 TikTok 相比）看起来相当疲软。”

上述爆料和发言在社交媒体上引发较大关注，但也有业内人士表示怀疑。速途研究院院长丁道师在接受《中国经营报》记者采访时表示：“比如我这样的用

户，通过各种各样的方式都要去使用（Sora），所以这个数据肯定是不对的，但是 Sora 的热度肯定也没有一开始那么火爆了。因为当时是一种横空出世的姿态，后来国内包括可灵在内的同类 App 能力也上来了，可以生成精美的视频，语音能力也在接近 Sora。但也绝不会是 0% 的留存率，这是不客观的。”

留存率为何低？

当初，仅仅用了 5 天时间，Sora 2 便实现了 100 万下载。根据 winsomemarketing 的数据，Sora 2 上线首日，其在美国、欧洲等市场获得了 47 万次下载。其中美国市场就贡献了 29.6 万次下载，占据了总量的 63%。这个数字比 iOS 版本首日的下载量高出 327%。

iOS 版本的数据同样亮眼。首周安装量达到 100 万，Sora 2 一度登顶 App Store 免费应用榜单，成为当时最热门的应用。

可惜一切又快速反转，对比来看，Sora 留存率远不如 TikTok。Sora 的首日留存率只有 10%，30 天留存率只有 1%。而 TikTok 对应的留存率分别是 50% 和 32%，差距明显。

艾媒咨询 CEO 张毅告诉记者，Sora 2 的留存率确实堪忧，核心原因是没有学到（TikTok 的）门道，这个非常关键。首先，内容生

成体验比较差，用户期望比较高，但实际上这种新奇玩具没有成为更实用的工具产品。其次，商业模式已经陷入恶性循环，因为 AI 视频生成对于 GPU 的消耗非常大，它的运营成本也比较高，所以收费没有让消费者感觉到划算。此外，在互动性方面有致命的弱点，因为抖音非常成熟，而且社交互动性非常强，Sora 2 的设计较丑陋，不懂用户诉求，没有黏性可言。再次，也要看合规问题，也许会限制它的创作空间，因为面临有些功能被商标侵权、同行起诉等一系列问题。

winsomemarketing 的团队在实际测试中发现，Sora 2 生成的视频中，真正可以用于实际发布的内容命中率只有 5% 到 10%。一个最终可用的视频片段背后，可能伴随着十几次甚至几十次的废片生成。这些废片消耗的算力，全部是

沉没成本。

部分网友表示，Sora App 的推荐算法糟糕，总是推送同类型的视频。此外，一些功能设计也不尽如人意。总之，相比于成为一款社交媒体应用，Sora App 目前还停留在工具属性上。留下来的也大多只是一些创意工作者，他们用 Sora App 生成视频后再分发至其他平台。

比如，在 Sora 2 里，一些优秀高赞的作品不会得到展示，相反，一些低质量的作品会得到展示。而用户在抖音、快手、B 站上创作内容，好的视频会得到更多的展示，而用户的点赞、评论、收藏、转发会提高这些视频的展示位。

绝大多数用户下载 Sora 或可灵，更多是出于猎奇心理。他们生成几个搞怪视频发朋友圈，获得社交货币后，新鲜感便迅速消退。这解释了为什么首日留存率尚可，但 30 天留存率会暴跌至 1%。

Sora 2 何去何从

丁道师认为，Sora 2 的竞争对手可能还不是抖音。虽然说它被称为 AI 版的抖音，但它更多的时候是通过这个工具，制作了一个精美的人工智能视频后，再上传到抖音、Facebook、Youtube 等上面，它是工具加社交。这个工具属性是首要的，但做社交肯定做不过抖音，但是这种工具目前在文生视频领域还是处在全球领先的地位，所以说目前它还不是抖音的直接竞争对手。

OpenAI 首席研究官 Mark Chen 在最近的访谈中表示，OpenAI 本质上仍然是一家纯 AI 研究公司。

在张毅看来，Sora 2 需要在技

术上有硬功夫，成为有价值的工具，而不是玩具，另外就是，社交生态的产品逻辑算法优化，它的推荐机制、内容曝光等精准匹配，有很多需要学习提升的地方。此外，商业模式也不成熟，如何协调平衡它的成本和商业化，是个大问题。还有合规、版权等，显然不是这家企业目前能做到的。

目前的视频大模型，虽然能生成“看起来很美”的画面，但本质上还是基于概率的“抽卡”。

虽然谷歌、OpenAI、快手、字节跳动都在全力以赴，但视频 AI 距离“GPT 时刻”，也就是要成为一个低门槛、高可用、全行业通用的基础设施，目前看，无论硅谷科技

企业还是国内大厂，都还有很长的路要走。

这不仅需要算法层面的突破来解决“可控性”难题，更需要算力成本的数量级下降，以及一个能真正跑通 ROI 的杀手级应用场景。

有外媒报道显示，近期，OpenAI 的 CEO Sam Altman 启动了“Code Red”（红色警报）计划，暂停了 Sora 项目，要求全公司集中精力在八周内让 ChatGPT 重新变得不可替代。OpenAI 发布 GPT-5.2 模型，公司高管们希望借此在编程和商业客户中扭转局面。然而，知情人士透露，为了抢占市场，OpenAI 高层否决了研发团队关于“再给一点时间打磨”的请求。

商学院

广告

破局2026，
重构商业新认知！

在巨变的商业世界中，唯有深度与实战，方能破局前行……
2026年《商学院》杂志，您不可或缺的决策智库：
以深度报道，穿透商业迷雾，凭实战案例，锻造决胜之力！
我们依托权威智囊，汇聚全球智慧，淬炼「中国功夫」。
这座「没有围墙的商学院」，助您在时代浪潮中锚定方向，智赢未来！

立即订阅，锁定您的进阶席位！

彩色印刷 全国发行
邮发代号：2-520
国内统一连续出版物号：CN11-5207/F

全年定价：480元 每月8号出版
邮局订阅：11185
服务热线：01088890090