

遭遇成长“阵痛” 理想汽车向内“动刀”

中经记者 陈茂利 张硕 北京报道

“人因为痛苦而改变，人因为受益而坚持。”这是理想汽车(以下简称“理想”)创始人、董事长兼CEO李想2023年6月在社交平台发表的观点。

时隔两年半，理想正在发展的阵痛中积极改变。近日，理想发布2025年交付量。2025年，理想共交付车辆40.63万辆，同比下滑18.81%，未能如期完成其制定的年

交付64万辆的目标。

事实上，理想汽车的销量与业绩增长压力在2025年第三季度已显现端倪——交付量同比下滑39%，净亏损达6.24亿元(受理想MEGA召回成本影响)。

面对持续的经营挑战，理想在2025年11月的第三季度财报电话会上宣布，结束运行3年的职业经理人治理体系，重新回归创业公司管理模式，以提升组织应对市场变化的敏捷性。李想本

人反思，用职业经理人模式管理公司，不符合当下的市场环境，更不符合理想的基因。

与此同时，《中国经营报》记者从接近理想人士获悉，2026年开年，理想重新梳理产品线组织架构，将此前按价格区间构建的产品线调整为两条。

“创业公司的管理模式强调创新、敏捷与迭代速度，而职业经理人模式则强调稳定、可控与规范。”汽车新四化产业研究者、知

行韬略合伙人杨继刚接受记者采访时表示，“对一家优秀公司而言，无论选择哪个模式，管理层都需要时刻保持‘创业精神’与公司经营模式的标准化、规范化与流程化。”

一位车企人士向记者指出，“理想并未形成固定成熟的管理范式，而是一直在借鉴、尝试与融合。无论是学习丰田还是学习华为，李想强调的核心原则是‘不断学习先进的组织模式’。”

回归创业公司管理模式

职业经理人模式更倾向掩盖问题，而创业公司模式则更偏向暴露问题。

“英伟达和特斯拉今天仍以创业公司的方式管理，如果全世界最强的公司都是创业公司的管理模式，我们有什么理由放弃最擅长的方式。”在2025年第三季度财报电话会上，李想宣布，2025年第四季度开始，理想坚定地回到创业公司的管理模式，以此来面对新时代、新技术的挑战。

2025年，理想在产品线上实现纯电产品线布局，通过推出i6、i8等车型完成了对25万—40万元主流纯电市场的布局。然而，市场表现未达预期，公司全年交付量出现两位数的同比下滑，

李想反思时，将原因归咎为职

业经理人模式导致决策链条变长、产品迭代速度放缓，最终让公司在面对竞争对手时反应迟钝。

“职业经理人模式的核心是控制风险、避免犯错，力求在维持现有内外格局稳定的前提下稳健运营。创业模式的核心是通过快速试错验证产品或商业模式，追求在迭代中加速成长。”上述车企人士向记者表示，在当前汽车行业的竞争格局下，理想的资源与规模并不足以支撑其沿用职业经理人模式而胜出。“回归创业模式，不仅是回归李想擅长的节奏，也是在动态市场中保持敏捷、主动突围的战略选择。”

“很多时候，职业经理人模式更倾向掩盖问题，而创业公司模式则更偏向暴露问题。为什么愿意暴露问题？因为暴露问题意味着不断进化，意味着能持续发现新的机会。所以，早点儿‘被打脸’，比所谓的面子重要得多。”杨继刚表示，“理想在第三季度的几种做法，包括i6电池供应链切换、i8产能爬坡、补能网络加速建设、产品推出节奏调整等等，本质上就是不断发现问题，然后用主动承压并全力以赴解决问题的方式，实现组织的持续成长。”

面对2026年“第二个十年”的开始，李想认为，理想有四件事必须做：用更多深度的对话，而非更多的汇报去做决策；聚焦用户价值，而非只是交付；持续提升效率，而非占有更多的资源，去年花10元钱做的事情，今年就要花8元钱做；识别关键问题，而不是创造信息不对称。

“从组织角度看，理想当下需要的不是‘层层信息上报’，而是‘随时随地的思想碰撞’；不是‘等上级决策’，而是‘让听得见炮火的人快速反应’。”杨继刚分析，“所谓‘深度对话’，就是要推动组织实现诸如‘1天内能否解决过去1周才能解决的问题’‘去年花10元钱做的事，今年必须花8元钱做’等这样的产出和效率。”

精简产品SKU

SKU过于复杂，车企需要为不同的配置准备多套零部件和生产线，将增加供应链的管理难度和潜在库存风险。

市场覆盖和供应链效率，“彻底消除入门版体验打折的痛点”。

对于理想“回归精简SKU模式”，上述车企人士指出，这意味着理想回归“单品爆款”逻辑，理想ONE与L9时代的策略便是聚焦单一顶级配置，以此为用户提供更好的产品力与性价比。

理想i8上市初期的产品策略问题，直接印证了公司“回归精简SKU模式”必要性。2025

年7月底，理想首款纯电SUV i8因SKU过于复杂而引发用户诟病。其将标志性的“冰箱、彩电”拆解为选装配置，导致体验割裂：Pro版缺失冰箱与娱乐屏，Ultra版虽全配但价格过高。上市一周后，因Pro版订单不及预期，理想迅速调整策略：取消Pro与Ultra版型，仅保留Max版作为标准配置(标配冰箱、娱乐屏)，并将售价统一下调至33.98万元。

实际上，SKU过于复杂对企业运营也是“沉重”负担。有分析人士指出，SKU过于复杂，车企需要为不同的配置准备多套零部件和生产线，将增加供应链的管理难度和潜在的库存风险。与此同时，车企需要精准预测各配置的市场需求，否则容易造成热门配置等车、冷门配置库存积压的问题。



近期理想汽车宣布，回归创业公司管理模式。

陈茂利/摄影

需重振L系列产品

面对内外阻力，平安证券分析师认为，重振理想L系列是理想2026年破局的关键。

理想官方数据显示，截至2025年12月31日，理想历史累计交付量超154万辆，其中，理想L系列贡献了绝大部分销量。

然而，除理想L外，理想L系列产品在2025年遭遇不同程度下滑，导致理想交付不及预期且业绩承压。理想L系列产品在2025年出现销量承压，是外部竞争与内部产品内耗共同作用的结果。

从内部产品结构看，当前理想已形成增程(L系列)、纯电(i系列)及旗舰(MEGA)三大产品线。其中，L系列四款增程车型虽在尺寸、定位、座位布局上有所区隔，但在定价与配置上存在一定竞争与对比。特别是理想L8与L7的价格区间重叠，形成了“兄弟车型”间的直接对比与分流。

更重要的是，随着纯电i系列的推出，理想L8面临着来自同品牌纯电车型i8的直接竞争。为抢占纯电市场份额，i8在相近价位上提供了更具竞争力的配置，这不可避免地分流了原属于L8的

潜在用户。

新华汇富金融分析师曾在分析理想三季报时指出，2025年第三季度，尽管纯电动车型i6和i8表现良好，但它们主要取代了内部L系列的需求，而非带来显著的增量销量。

除了内部竞争，理想L系列在自家开创的增程赛道上也遇到了高强度竞争，除了理想最直接的竞争对手问界大招频出，长城魏牌、阿维塔、智己等竞争对手对旧款迭代滞后的L系列产品构成明显压力。此外，理想i系列遇到了来自乐道L90、蔚来ES8、小米YU7的直接阻击。

面对内外阻力，平安证券分析师认为，重振理想L系列是理想破局的关键。平安证券分析，理想L系列在2025年的产品力升级是低于我们2025年初预期的。其中，理想L9自2022年上市已超过3年，亟待大的升级换代提升产品力，而我们也认为公司在2026年走出销量困局的核心是重振L9。

车企掌门人齐发声 开局即决战

中经记者 陈燕南 北京报道

“我们不追求销量有多高，而是要稳扎稳打。”长城汽车董事长魏建军的声音里，藏着对企业穿越周期的审慎与笃定。镜头另一端，小米董事长雷军在近日的直播中坦诚回应：“2026年的挑战肯定不会少，也不会容易。”而在新年献词现场，董事长、党委书记邱现东一句“开局即决战”，为整个企业定下了紧绷的奋斗基调。北汽集团党委书记、董事长张建勇则以“迎万难，赢万难”为新年致辞主题，字字铿锵，尽是直面风浪的决心。

从老牌车企掌舵人的铿锵誓言，到新势力玩家的坦诚表态，这些来自行业一线的个体发声，拼凑出中国汽车产业驶入深水区后，集体锚定的航行方向。

回望2025年，中国汽车行业的赛道上从未缺少风浪——价格竞争余温尚在，“新能源占比过半”的里程碑悄然达成，“60天账期”的兑现承诺与“人形机器人初亮相”的技术惊喜交织出现。即便在这样的变幻与博弈中，中国车市依然交出了亮眼答卷：全年乘用车零售总量突破2378万辆，新能源渗透率稳健超过50%。

风浪未停，征程再启。2026年开年，十余家主流车企几乎同步递出新年“答卷”。这些致辞风格各异，却藏着高度一致的心跳：科技创新、转型突破、全球化布局。2025年的销量成绩单，早已为这份行业共识写下最有力的注脚；而新一年的钟声敲响时，这场围绕技术内核与价值重构的决战，已然硝烟四起。

智能化成为重要抓手

2025年，中国汽车行业迎来智能驾驶的“普及元年”。L2级组合驾驶辅助系统的渗透速度远超市场预期，相关统计显示，前三季度其市场渗透率已攀升至64%，意味着超六成新车自带高级辅助驾驶功能。这一跨越式发展的背后，是智能驾驶产业链的快速成熟与核心技术成本的持续下探——曾经专属高端车型的智驾功能，正加速下沉至15万级乃至更亲民的入门车型，“标配智驾”已从差异化卖点转变为消费者购车的基础考量。

更具里程碑意义的是，行业正加速迈入从L2普及向L3商用的关键转折点。2025年12月，工信部正式发放国内首批L3级有条件自动驾驶车型准入许可，北汽蓝谷麦格纳的极狐牌BJ7001A61NBEV型纯电动轿车成功入选，拿下全国首批L3级自动驾驶专用正式号牌。此次获批的极狐车型可在北京市京

台高速、机场北线高速等指定路段，以最高80km/h的速度实现单车道自动驾驶功能，标志着北汽在高阶智驾领域的先发优势。同步推进的还有“北汽元境智能”全系升级为全域智能体，完成智驾体系的全面进阶。

这仅仅是高阶智驾竞赛的起点。北汽集团董事长张建勇表示：“2026年，竞争只会加剧，形势更具挑战。要以‘迎’万难之常态和‘赢’万难之决心，把困难踩在脚下，将胜利攥在手中。”这种紧迫感，正是当下全行业的真实写照——随着智能驾驶成为车企核心竞争力的“必争之地”，一场决定生存的淘汰赛已全面打响。

在这场竞速中，传统车企巨头长城汽车凭借稳健的智驾普惠化战略，实现了技术与销量的双向突破。2025年2月，长城汽车董事长魏建军亲自下场，在重庆开展智驾

直播挑战；旗下魏牌高山车型完成4小时零接管行驶，全程覆盖12座立交桥、3处跨江隧道及9组发卡弯道，用真实路况验证了智驾系统的稳定性。

这一战略的成效在2025年年末集中显现：高阶智驾系统Coffee Pilot Ultra 实现全系车型覆盖，用户激活率高达96%，智驾功能已成为长城车型的核心吸引力。依托智能新能源赛道的精准布局，长城汽车全年销量创下1323672辆的历史新高，实现7.33%的同比增长，印证了智驾普惠对市场表现的强力拉动。

中国一汽则走出了一条“自主研发+合作”双轮驱动的差异化智驾之路，构建起覆盖多品牌的立体智驾体系。自主板块的红旗品牌以全栈自研的“司南智驾”为核心，筑牢技术根基。合资板块则通过精准绑定伙伴补齐短板——一汽丰

田携手Momenta搭载高阶城区辅助驾驶系统；一汽奥迪更与华为乾麟智驾深度定制，推出的A5L乾麟智驾版实现“油电同智”，成功突破燃油车智能化升级的四大瓶颈。

多元布局带来了稳定的市场回报：2025年，一汽合资板块表现坚挺，一汽奥迪全年零售570088辆，时隔6年重回燃油豪华车销量榜首；一汽-大众以1587065辆蝉联合资车企及燃油车销量“双冠军”；一汽丰田805518辆的销量实现连续三年正增长，为集团发展提供坚实支撑。

正如中国一汽董事长、党委书记邱现东所言，集团坚定向智向新，加快动能转换，全年突破关键核心技术300余项，智能网联新能源产品提质扩容。

新势力阵营则呈现两极分化的发展态势。跨界入局的小米汽车成为最大“黑马”，在技术自研与

合规发展的平衡中快速追赶，全年交付超41万辆，远超35万辆的年度目标。其中，首款车型小米SU7全年交付超24万辆，终结了Model 3在中国市场的销量神话；第二款车型YU7上市6个月交付即破15万辆，充分验证了“人车家全生态”的市场穿透力。

业内人士普遍认为，2025年L2的全面普及与L3的商业化破冰，标志着中国自动驾驶已进入规模化发展的关键阶段。未来2年，随着技术成熟度持续提升与核心部件成本进一步下探，高阶智驾将加速向中端市场渗透，中国有望成为全球自动驾驶商业化落地的核心市场。而对于车企而言，这场围绕智能驾驶的竞赛，早已超越技术比拼的范畴，更关乎市场份额、品牌生存的战略决战，唯有持续创新、精准布局，才能在激烈的竞争中站稳脚跟。

从营销驱动到技术为王

而在这场关于技术的竞赛中，“技术透明化”正在成为重要的趋势。

1月3日晚的直播中，小米汽车工程师现场拆解了一款2025年12月28日下线的小米YU7标准版。在这场长达4小时的直播中，以“拆车回应质疑”为核心主题，回应了此前互联网上关于小米汽车的诸多舆论关切。

《中国经营报》记者注意到，在这场直播中，雷军退居“主持人”角色，工程师团队成为主角，用“工程语言”拆解YU7的每一个螺栓与线束，直接回应“用料差、无自研”的质疑，标志着其从依赖创始人IP的营销驱动，全面转向技术驱动的品牌重塑。

面对新的一年，雷军在直播中坦言，对于2026年规划，将坚持技术研发，未来5年，小米汽车至少会投入2000亿元。

梳理车企新年致词与战略动作，不难发现行业已形成共识：技术创新是核心壁垒。而这些共识，正在推动中国车市从价格内卷全面转向价值竞争。

“把一汽建成科技公司”，邱现东的姿态精准击中行业转型核心。2025年，中国一汽通过入股卓驭、零跑强化智能化与新能源技术储备；北汽实现近音速驱动电机、DHT混动变速器等关键零部件自主研发；小米的4小时拆车直播，更是将技术透明化推向新高度。

面对愈演愈烈的行业价格战，魏建军始终主张追求“有质量的市场份额”，不盲目攀比销量规模。“我一直在呼吁，要求我们高管不要只看当下、不要想着挣快钱，至少要看到未来5—10年，到那个时候，长城汽车会是什么样？”魏建军表示，如果现在企业经营不健康、没有技术储备、做不到最优质量，不仅未来在国内站不住脚，出海就更没希望了。

在政策调整、技术迭代、全球化竞争的多重压力下，2026年车市淘汰赛将进一步加速。

科方得咨询机构负责人张新原对记者表示，传统车企与新势力

的销量分化确实标志着淘汰赛进入新阶段。核心驱动因素并非单一维度，而是技术、供应链和战略布局的协同作用。技术层面，智能化(如自动驾驶、座舱体验)和电动化续航效率成为分水岭；供应链层面，成本控制与电池、芯片等关键资源的稳定性至关重要；战略布局层面则体现在企业对市场节奏的把握、品牌定位的清晰度以及生态协同能力(如软件服务、能源网络)。当前阶段，任何短板都可能被放大，系统性能力强的企业更具韧性。

有业内人士对记者表示，2026年市场格局可能呈现以下趋势：第一，头部企业集中度进一步提升，部分中小品牌面临整合或退出；第二，跨界融合加速，科技企业与车企的合作将催生新商业模式；第三，海外市场成为重要增长点，具备全球化布局的车企将更具韧性。总体而言，行业将在政策引导与市场选择中走向更高质量、更可持续的发展阶段。

可以预见，2026年的中国车市，竞争焦点将彻底从交付量转向技术壁垒、盈利能力与全球化能力。那些能够坚守技术创新、精准把握政策导向、高效布局全球市场的企业，将在这场“开局即决战”的较量中占据先机，而行业两极分化的格局，也将在这场决战中进一步固化。