

# 效率与耐力:3月新势力销量“分水岭”背后的北派阳谋

中经记者 陈茂利 张硕  
北京报道

造车新势力一季度的交付成绩单近日出炉。车市虽在“春节效应”消退与以旧换新补贴推动下有所回暖,但新势力内部的竞争发生变化,形成“零理蔚”的新格局。

3月,造车新势力三甲分别为零跑、理想、蔚来,三者共同构成新势力第一梯队,与小米汽车拉开明显差距。

汽车“新四化”产业研究者、知行韬略合伙人杨继刚在接受《中国经营报》记者采访时表示:“本轮排序的变化,本质上不是短期销量波动,而是新势力之间商业模式与产品路径分化的结果。新势力从‘讲故事阶段’进入‘拼体系能力阶段’,包括产品定义、供应链管理、渠道效率以及成本控制,都会直接体现在销量排名上。”

回看今年第一季度,理想加速战略调整,将重心从高毛利窄众市场转向20万—30万元的走量区间,以增程与入门纯电双轮驱动,平摊智驾研发成本;小米汽车则在产品代际切换中迈入“平销期”。增速放缓,正通过补强渠道与产品线应对“马拉松式”竞争。

在存量竞争、价格战阴影未散的背景下,中国汽车工业协会(以下简称“中汽协”)预测2026年乘用车增速仅1%。多位车企掌门人指出,零和博弈已成定局。行业共识是:决定生死的不再是短期价格或单点技术,而是全链条体系效率差距。从技术闭环、成本与规模平衡,到组织决策速度,谁能率先跑通智能化商业闭环,谁就能在白热化的淘汰赛中留在牌桌。

## 理想的修复与小米的“2万+”惯性

3月贡献最大的车型是理想i6,单月交付突破2.4万辆,贡献了近60%的销量。

理想3月重返4万辆大关,交付量达到41053辆,被业内视为一次重要的“修复性增长”。在经历了年初内部组织架构的深度复盘——将研发体系重组为基座模型、软件本体与硬件本体三大团队后,理想的经营重心发生了结构性位移。

理想的产品重心从40万元以上的高毛利、窄众市场(如MEGA),向20万—30万元的走量市场快速切换。3月贡献最大的车型是理想i6,单月交付突破2.4万辆,贡献了近60%的销量。

在业内人士看来,这反映出理想在MEGA失利后的策略急转弯。早期的理想是靠“精准定义需求”在高端新能源市场获胜,现在的理想正变得更加务实:通过下沉市场的规模化,来平摊智能驾驶自研的高昂成本。

增程与入门纯电的双轮驱动,将在一定程度上降低理想对L系列车型的依赖。全新理想L9预计二季度上市,搭载自研马赫100芯片和800V全主动悬架。全新理想L9对理想具有战略、技术、产品、盈利、组织五大层面的决定性意义,是其从“产品定义领先”转向“技术壁垒+体系效率”双轮驱动的核心标志。理想创始人、CEO李想

## 从拼价格到拼综合效率

面对存量竞争,头部新势力不再追求单点破圈,转而补短板、筑壁垒,以长期耐力对抗行业不确定性。

3月车市回暖并未改变行业底层逻辑。据中汽协预测,2026年国内乘用车增速仅1%左右,增量消失意味着车企增长只能“此消彼长”,市场彻底进入零和博弈的存量竞争。

更值得警惕的是,价格战阴影仍未散去。3月新能源汽车市场促销力度回升至10.6%高位。价格战虽然仍在持续,但竞争逻辑已发生根本转变——低价不再是决定性因素,综合体系效率成为胜负手。一位新势力创始人在内部信中直言:“2026年淘汰赛进入白热化,决定生死的是3—5个点的效率

直言:“L9的成功将直接决定整个L系列的市场上限。”

与理想的修复态势不同,处于产品代际切换期的小米汽车在3月销量破2万辆,横向对比2025年年底的大幅增长,增速已明显放缓,显示出小米汽车正从“爆款依赖”向“平销期”转型。

小米汽车CEO雷军在今年1月3日的直播中表示,小米汽车2026年的销量目标是55万辆。截至今年一季度,小米汽车的累计销量为7.9万辆,目标完成率为14.4%。

不过,在小米汽车新一代SU7发布会上,雷军用“从容”二字定调小米汽车的现状。他坦言:“当意识到造车是一场马拉松,小米汽车的路才刚刚开始,我觉得我们变得从容了。”

产品方面,新一代SU7售价微调4000元,但凭借100多项升级,新一代SU7上市34分钟锁单1.5万辆。虽然成绩亮眼,但与初代SU7“27分钟大定5万辆”的破圈盛况相比,热度有所不及。

上市9天,新一代SU7交付超7000辆。雷军透露,之所以能更快地交付新一代SU7,源自提前2个月备产,发布会前储备1.6万辆现车。



2026年,新势力进入拼体系能力、拼效率的阶段。

视觉中国/图

回望近两年行业排位变迁不难发现,新势力格局早已告别早期稳定格局,进入持续洗牌阶段:2024年仍由“蔚小理”占据主导,2025年零跑凭借规模化与成本优势跃居头部,理想、小鹏先后出现阶段性波动,直至2026年3月形成“零理蔚”的全新排序。这一系

列更迭并非偶然,而是市场逻辑与企业能力此消彼长的集中体现。“进入2025年,汽车市场开始回归更底层的能力比拼:谁的产品更贴近主流需求,谁的成本结构更健康,谁能在规模和效率之间取得阶段性平衡。”杨继刚分析称,“从这个角度看,‘零理蔚(小)’的变化,反映

出两个趋势:一是价格体系下沉与规模优先正在成为市场的主流,高性价比和更广覆盖的人群,决定了销量弹性;二是企业经营质量开始被放大,这一点大家过去的重视度不够,那种单纯依赖品牌溢价或单一技术标签的方式,已经难以支撑持续增长。”

# 透视长城汽车财报:打一场盈利“保卫战”

中经记者 陈燕南 北京报道

在国内车市竞争白热化、行业价格战持续发酵、“量增利薄”的复杂环境下,长城汽车2025年全年实现营业收入2228.24亿元,同比增长10.2%,营收规模再创历史新高,但同时正在面临盈利承压、市场竞争等多

## 20万元以上车型占比至41%

从盈利表现来看,受行业整体竞争加剧、直营渠道扩张、新车营销推广投入加大,以及报废返还节奏等因素影响,长城汽车全年净利润同比有所承压,但经营质量并未弱化。

拆解长城汽车财报发现,销售费用的异常增长是吞噬利润的重要因素,再叠加毛利率回落、研发投入持续加码等因素,最终共同导致其净利润下滑。

数据显示,2025年,公司销售费用达到112.73亿元,与2024年的78.32亿元相比,同比激增43.93%。费用的增长主要用于两方面:一是加速构建直连用户的新渠道模式,即直营渠道建设;二是加大新车型、新技术的上市宣传及品牌提升。

除销售费用外,长城汽车的研发投入持续提升。2025年,公司研发费用为104.32亿元,同比增长12.13%,首次突破百亿大关。研发投入主要用于Hi4智能四驱电混技术、VLA辅助驾驶大模型及全新“归元平台”的技术迭代,长期将支撑产品竞争力,但短期对利润形成一定挤压。

有业内人士对记者分析,在行业利润承压的大环境下,长城汽

重挑战。数据显示,长城汽车归母净利润同比下滑22.07%至98.65亿元,呈现出“增收不增利”特征。

有接近长城汽车的内部人士对《中国经营报》记者表示,据长城汽车2025年年度报告,其新能源车型和海外销量均为历史最佳、单车收入劲增。两大增长极强势发力,增

车保持战略定力,聚焦利润结构优化,进一步深化高质量发展,推动20万元以上车型销量占比提升至41%,并将经营收益投入技术研发、新车开发、海外建厂和员工年终奖领域,未来伴随高端品牌的持续增长、海外高势能市场的逐步开拓和归元平台模块化“长板”带来的成本优势,其盈利水平势将持续提升。

相关数据显示,长城汽车2025年经营活动产生的现金流量净额约404亿元,为研发、产能布局、渠道建设等长期战略投入提供了坚实支撑。同时,公司资产负债率较年初减少2.73个百分点,负债结构持续优化,抗风险能力进一步增强。

销量层面,长城汽车2025年销售新车132.4万辆,再次创下历史新高,新能源车销量与海外销量均同步刷新纪录,成为拉动增长的两大核心引擎。在行业整体增速放缓的背景下,公司销量仍保持稳健增长,体现出产品矩阵与市场布局的较强抗周期能力。

值得注意的是,2025年高端车型销量贡献显著提升,20万元以上车型销量达53.4万辆,较2024年增加9.1万辆,占总销量比重提升至

长结构不断优化,为企业在不确定性的行业波动期注入确定性。

据了解,长城汽车正在持续进行品牌向上策略。2025年,公司单车收入达16.83万元,同比提升约4500元;平均单车指导价达20.13万元,同比提升1.17万元,产品价值中枢持续上移。

41%,同比提升6个百分点。这一变化标志着长城汽车已逐步摆脱对经济型车型的依赖,向中高端市场稳步迈进,品牌溢价能力持续增强。

同时长城汽车多品牌协同发力,旗下哈弗、魏牌、坦克、欧拉、长城炮等品牌协同精进,各细分赛道均实现突破。

魏牌品牌全年销量101954辆,同比大增86.29%,高端化转型成效显著。“高山+蓝山”双旗舰阵容持续发力,其中高山车型自2025年10月起连续三个月交付破万辆,并向鼎2025年7—12月全国MPV销量冠军,成为公司高端化的第二增长曲线。

坦克品牌全年销量232713辆,继续稳居硬派越野市场头部位置。坦克300连续五年位居越野SUV销量冠军,坦克500连续四年位列30万级以上豪华越野销量第一,牢牢占据自主豪华越野市场制高点。与此同时,哈弗品牌基本盘稳固,2026款猛龙、大狗、H6L等车型密集投放市场;长城炮、山海炮Hi4-T、V6火炮等持续巩固皮卡市场优势;欧拉、长城灵魂摩托、长城商用车等业务板块同步推进,构建起高韧性增长曲线。

## 高端化、全球化双轮驱动

尽管盈利能力收缩,海外市场对于长城汽车营收的贡献仍在提升。2025年,公司实现海外营业收入914.88亿元,同比增长13.99%,海外收入占总营收的比例已超四成。

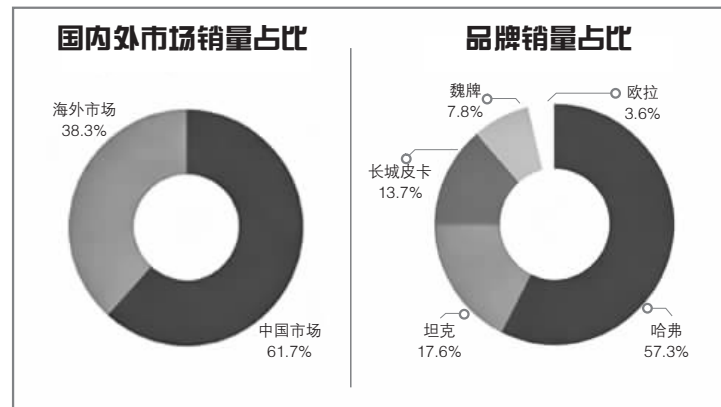
目前,“生态出海”已经成为了长城汽车重要的策略。这不仅是把车卖到国外,而且是将整个产业链搬出去。

2025年8月,巴西全工艺工厂竣工投产,长城汽车在拉美市场建立了核心枢纽,正在从单纯的“贸易模式”转向“属地化经营”。在泰国、巴西等地建立生产基地,在德国、日本建立研发中心。有业内人士认为,这种模式虽然初期投入巨大,但能有效规避关税壁垒,实现与当地市场的深度融合。

除此之外,“品类创新”也成为了长城汽车重要的发力点。其中,坦克在全球市场占据了一席之地。

在硬派越野赛道,长城坦克正在形成技术与市场双重壁垒。有数据显示,2025年国内非承载式车身SUV销量40.9万辆,同比增长18.2%,市场规模创历史新高。依托Hi4-T与Hi4-Z两大混动架构,坦克实现全动力、全场景覆盖,成功从传统硬派越野向“城市+轻越野”用户群体破圈,持续分流城市SUV市场份额。

海外市场,坦克品牌已远销30多个国家和地区,完成澳大利亚、墨西哥、中东、东盟、南非等重点市场布局。分区域来看,2025年12月坦克700正式登陆中东市场。坦克在海外非美地区份额提升至6.8%,同比提升0.5个百分点;在非美俄地区份额提升至



陈燕南、刘洋/制图

4.0%,同比提升2.0个百分点。

机构预计,凭借性价比与PHEV技术领先优势,2026—2027年坦克品牌出口销量有望分别达到7.9万辆、12.7万辆,逐步成为全球越野市场的引领者。

目前,“走出去”已成为长城汽车重要的增长极。2025年,公司海外销量同比增长11.7%至50.6万辆,占总销量比重达38.2%;四季度海外销量同比增长33.4%、环比增长25.9%,增长势头进一步加快。

记者从长城汽车方面了解到,2025年巴西工厂正式投产,得到巴西总统卢拉高度重视并现场见证,未来将辐射墨西哥、阿根廷、智利等拉美市场,打开新一轮增长空间。与此同时,公司坚持合规经营,反对零利润低价倾销等有损中国汽车整体形象的行为,以高质量、高价值车型参与全球竞争。

为进一步打开全球高端市场,长城汽车成功研发4.0T V8发动机,补齐大排量高端动力短板,为进军欧美等高端汽车市场奠定技术基础。全动力技术路线布局同步加速,覆盖燃油、混动、纯电、氢能等多种形式,适配全球不同区域市场需求。

2025年1月,长城汽车发布全球首个原生AI全动力汽车平台——归元平台,可兼容ICE、HEV、PHEV、BEV、FCEV五大动力形式,核心零部件通用化率超80%,在提升研发效率的同时持续推动降本增效。该平台将支撑2026年多款全新新能源车型密集上市,开启新一轮产品周期。

多家券商对长城汽车长期趋势保持乐观判断。中金发布研报称,公司于1月发布全球首个原生AI全动力汽车平台归元平台,可兼容不同动力和车型,核心部件和系统能力再提升,降本持续推进,认为有望支持2026年公司加速新能源全车型推出。此外,魏牌品牌高端化成效显著,其中高山自去年10月起连续3个月交付破万辆,接棒构建高端化第二增长曲线。公司在海外市场积淀深厚,中金认为公司仍可受益于多区域拓展机遇。

2026年,求真务实成为长城汽车践行长期主义的底层逻辑。长城汽车董事长魏建军表示,公信力是企业行稳致远的压舱石,中国汽车从大到强的根本,在于把公信力放在首位,坚持为用户兜底、不推诿、敢担当。