从卖车到卖运力 无人车迎来资本加码



中经记者 陈燕南 北京报道

近日，新石器宣布完成E轮近4亿美元融资，创下2026年国内自动驾驶领域单笔融资纪录。

10月上旬，白犀牛完成C轮累计1亿美元融资。而成立刚满一年的易森动力于2026年完成天使轮融资，迅速杀入搭载L4车规级智驾的无人物流车运营领域。

另外，《中国经营报》记者从相关渠道获悉，露天矿无人驾驶运输企业踏歌智行已完成新一轮融资，金额近3亿元。尽管公司并未对此发布相关信息，但其近日更新的工商注册信息显示，注册资本已由6502.3457万元增至6915.5577万元，这进一步印证了该笔融资已落地。

目前，无人车正从“技术故事”转向“运力生意”。“以前我们的产品是一辆车卖给司机，现在变成了将一体化运力方案卖给用户。”新石器创始人、首席执行官余恩源对记者表示，“无人物流行业已进入变革深水区，硬件门槛持续下行，下半场比拼的是场景理解、运力调度与全流程运营服务能力。”易森动力联合创始人张明辉在接受记者采访时表示。

资本向头部集中：从“卖车”到“卖运力”

无人车在长尾路况、场景适配、服务能力上还有大量待突破空间，这也是新企业的机会窗口。

记者了解到，新石器距其2025年逾6亿美元的D轮融资不足一年，两轮合计超过10亿美元，累计融资规模突破百亿元人民币。资本如此密集地押注一家低速无人配送企业，把一条曾被视为“小众场景”的赛道，推到了产业聚光灯下。

本轮融资的投资名单，几乎是一份产业资本的合影。据新石器披露，本轮由博裕投资与某国家级基金联合领投，阿里巴巴AEF NextGen香港基金、Monolith砺思资本、纪源资本、淡马锡旗下Vertex Growth、华映资本、广汽资本、金鼎资本、朗玛峰创投、正大机器人、领航新界、高鹄资本等机构参与投资，磊石资本、软银亚洲、亦庄国投、高榕创投等早期及长期股东继续跟投，高鹄资本担任独家财务顾问。

新石器方面对记者表示，本次融资完成后，将把资金重点投入两个方向：一是深耕精细化运营网络，加快全球主要区域枢纽的属地化服务中枢布局，构建更灵敏高效的全球客户履约网络；二是加大对端到端大模型数据训练闭环的投入，进一步提高无人驾驶安全等级与车辆表现，并持续降低车辆全生命周期运维成本。

国家队、互联网资本、整车系与市场化基金同框，释放的信号很清楚：自动驾驶的投资逻辑已经从“押注技术能否跑通”，切换到“押注运力网络能否复制”。

博裕投资称，新石器率先探索通过RoboVan打造覆盖全国的运力网络，并在海外多个国家实现规模化落地交付，验证了产品的全球竞争力。

支撑这一判断的，是赛道突然抬升的规模曲线。中国交通运输协会物流投融资分会发布的报告显示，截至2026年第一季度，全国无人配送车保有量达4.7万台，较2024年的1万余台增长近四倍，超过100个城市开放路权。

艾瑞咨询2026年5月发布的《2025年中国无人城配车行业白皮书》预测，2026年中国无人城配车年销量将达到8.9万辆，到2030年接近150万辆。

场景的扩张同样在支撑规模。新石器早期从快递场景起步，客户基本覆盖顺丰、京东、邮政、“三通一达”与极兔；2025年以来，其运力服务延伸至建材、工厂、生鲜、医药、团餐、汽配等多元领域。快递之外的长尾需求，正在把无人车从“网点到驿站”的单一路线，变成城市里的一张通用运力网。

易森动力联合创始人张明辉则在接受记者采访时表示，行业可以概括为三大趋势。 第一，行业迎来政策红利期。多部委文件密集提及无人物流试点落地，全国已有超100个城市开放无人配送路权或发布相关政策，为商业化落地打开空间。 第二，技术逐步成熟、产品走向多元繁荣。头部企业带动下，智驾供应链持续成熟、硬件成本下行，市场接受度不断提升，行业从单一硬件比拼，转向硬件、服务多元发展的阶段。 第三，行业进入变革深水区。早期无人车大多聚焦快递末端这类简单场景；如今行业开始向计划性生产生活物流、即时货运拓展，在长尾路况、场景适配、服务能力上还有大量待突破空间，这也是新企业的机会窗口。

规模之所以能起量，根子在成本账。上述白皮书显示，末端配送成本在快递单票总成本中的占比已攀升至60%以上，而在规模化运营条件下，无人配送可将单票成本降至传统模式的三分之一左右。

于是，行业收入结构开始重写。早期无人配送企业主要靠一次性整车销售，属于硬件“一锤子买卖”；如今头部企业分化出裸车加软件订阅、车辆租赁、RaaS运力服务等多种路径。



无人车赛道，资本正在集结。图为无人货运车、末端配送车在世界智能网联汽车大会上亮相。 陈燕南/摄影

盈利与出海的双重考题

出海成为无人车第二条增长曲线，不过各个企业的出海路径明显不一样。

融资的热度，掩饰不住商业模式的现实约束。经历了国内市场高速扩张与收入模式迭代，行业依然没有给出盈利答案，至今没有一家企业实现规模化盈利。

价格压力是另一重考验。随着跨界者陆续入局，赛道参与者骤然增多，单车售价与运力服务报价面临持续下行压力。对头部企业而言，规模扩张与盈利问题，成了一道必须同时解开的方程。

出海因此成为第二条增长曲线。企业的路径明显不同：新石器走“生态出海”，联合中国移动、华为云等伙伴共同落地，在目的地同步搭建充电、通信、云服务与电池适配体系；它已拿下阿布扎比RoboVan商业运营牌照，与阿联酋K2集团推进规模部署，欧洲总部落地卢森堡，在比利时、葡萄牙、瑞士开展道路测试，并在韩国、日本、新加坡、马来西亚取得实质性进展。白犀牛则在C2轮引入韩国友利金融集团作为股东，明确将依托股东跨境资源，把国内已验证的运营体系因地制宜地向外复制。

出海把竞争空间拉大了，却没有降低盈利难度。海外市场的法规、路权与本地化运营门槛，甚至比国内更高：中东的高温沙尘、欧洲的窄路老城、东南亚的混合交通，都对感知与决策提出新要求；而当地的售后、备件、保险与数据合规体系，也都要从零搭建。

对此，深咨协出海服务业专委会主任郑磊在接受记者采访时表示，欧洲对自动驾驶的法规框架，相对开放，但数据隐私要求严苛。无人车企业短期应以港口、机场、封闭园区等场景切入，积累欧洲道路数据与合规经验。

不过业内人士对此抱有信心，余恩源表示，中国无人物流赛道出海有两大独有的战略机遇。第一，国内拥有全球最丰富、最复杂的物流场景。国内多元的场景持续产生数据，形成“落地运营—规模化采集数据—迭代模型—满足商业化指标”的正向飞轮，这套在国内土壤跑通的模式，天然适合向外输出。第二，很多国产科技产品出海，都有海外产品先行验证的路径，我们这个赛道不一样，没有美国企业作为先行者，中国企业就是全球第一批拓荒者。但海外客户的接受度超出预期，本质原因在于物流属于基础设施赛道，与全球底层需求是相通的。

张明辉则对记者表示，无人物流本质上还是聚焦物流行业，物流是社会经济发展和生产生活运转的必要保障。目前，我国无人物流产业已具备全球领先的产业链完整度与成本控制能力，是内地优势产业价值外溢与“出海”的典型载体。 无人运力能够通过全链路的数据协同与智能调度，大幅提升跨国及跨区域物流的流转效率，同时降低全社会的综合物流成本。从易森动力的角度看，海外探索需要协同出海，真正实现落地运营，我们正和国内企业一起在商业布局、渠道拓展、落地运营层面探索出海之道。

奥迪全球CEO高德诺：品牌立得住、产品有竞争力 才能有良好的利润

中经记者 陈茂利 张硕 北京报道

11月的上海，2026中国国际进口博览会（以下简称“进博会”）场馆内人声鼎沸。奥迪展台上，全新奥迪S5 Avant与AUDI品牌的奥迪E7X并排而立，一油一电、四环标与字母标，无声地讲述着奥迪在中国市场的双品牌故事。展台一侧会议室，奥迪全球CEO高德诺（Gernot Döllner）接受了《中国经营报》等媒体记者采访。

没有过多寒暄，高德诺直接切入主题：“很高兴今天在上海进博会与各位见面。中国是全球最具活力的汽车市场，价格、速度与技术层面的竞争激烈，消费者的需求也十分多元。”进而坚定地表示，“我们的目标十分明确：让奥迪成为中国高端汽车市场中一支强大且富有竞争力的力量”。

双品牌战略：两条路径，一个目标

如何实现这一目标？高德诺给出的答案是“两大合作伙伴、两大品牌、两条互补的发展路径”。四环品牌正在焕新，持续强化现有业务；AUDI字母标品牌则携手上汽集团，推出高度本土化的产品。他侧身指向展台方向：“本届进博会上，全新奥迪S5 Avant与AUDI品牌的奥迪E7X同台亮相，直观呈现了双品牌互补的发展路径。”

记者顺势追问AUDI字母标品牌在奥迪内部的定位与市场反馈。高德诺称：“中国是奥迪品牌具有重大战略意义的支柱型市场。我们以双品牌战略回应本土市场需求：四环品牌将奥迪强大的全球品牌价值带入中国；AUDI字母标品牌则是‘美美与共’的结晶，融合中德双方优势，把德国在工程技术、设计、安全、内饰与人机交互方面的积淀，同中国的创新生态与技术能力相结合。AUDI字母标品牌首款车型奥迪E5 Sportback于2025年推出，奥迪E7X于2026年推出。我们对市场反馈感到满意，也将继续稳步推进品牌发展。”

谈到本土合作，高德诺进一步补充，双品牌战略不仅体现在整车合作伙伴的分工上，也体现在技术生态的开放合作中。“奥迪始终与本土合作伙伴保持紧密合作，这一点对两个品牌同样重要。我们致力于携手中国市场领先的科技企业，充分发挥各自优势，共同推动技术创新与产品升级。”他以华为为例，“在中国，我们已经建立了紧密且富有成效的合作关系，将奥迪高级驾驶辅助系统应用于基于PPC和PPE平台打造的车型。我们对目前的合作成果非常满意，也期待未来继续深化合作。”

创新技术中心启用：本土化研发进入实体化阶段

沟通会前不久，许多媒体记者刚参加完奥迪创新技术中心的启用仪式，话题自然绕不开这个奥迪在华研发“重头戏”。高德诺显然对此寄予厚望：“这是奥迪字母标品牌发展的重要里程碑。该中心作为AUDI品牌的专属研发实体，将统筹车型端到端研发，进一步践行‘在中国，为中国’。”

他特意强调，这不仅是一座新的研发设施，也代表一种新的工作方式——将奥迪全球工程技术经验，与中国的创新实力、研发速度和技术生态深度融合。“我们对中国市场的承诺是长期的，也会坚定地把战略转化为切实成果。”

当记者追问“在中国主导的创新模式受到外界关注和借鉴的当下，奥迪始终坚守的是什么”，高德诺沉默片刻表示，“这是一个很好的问题”。他说：“始终不变的，是奥迪鲜明的品牌DNA。历经百余年发展，奥迪积淀了深厚的品牌底蕴与赛车基因。从拉力赛到F1，对卓越性能与精准驾控的不懈追求、对安全与品质的毫不妥协，以及独具辨识度的设计美学，始终是奥迪的核心竞争力，也是我们坚守的品牌价值。”

“与此同时，我们也在不断探索如何以新的方式诠释这些核心优势。不同市场有着不同的客户需求和技术生态，因此，我们将更加深入地融合本土创新技术与生态资源，打造更契合当地市场的产品与体验。奥迪的核心不会改变，但我们实现这些价值的方式将持续进化。”高德诺补充道。



奥迪全球CEO高德诺（Gernot Döllner）接受了《中国经营报》等媒体记者采访。 陈燕南/摄影

管理层调整：更贴近本土市场的组织变革

高德诺指出：“随着全球市场日益复杂，我们必须进一步推进本土化，而且已经在付诸行动。今天上午，我们启用了一座研发中心。我们必须紧密贴近市场，因此，启用一位深入了解本土市场的人加入管理团队，是顺理成章的一步。未来，奥迪品牌在全球其他市场也可能会采取类似做法。”

沟通会接近尾声，记者问及：“当前跨国品牌在中国市场压力很大，未来三至五年，奥迪将如何定义成功？会更看重市场份额、利润，还是聚焦双品牌建设？”

高德诺没有回避：“首先，我们需要从品牌出发，在市场中清晰确立双品牌各自的定位。其次，也是最重要的，是推出真正契合中国市场需求的产品，赢得消费者的认可。未来几年，衡量我们成功的关键，在于能否为四环品牌和字母标品牌打造具有竞争力的产品阵容，并在中国市场赢得有影响力的份额。至于各项经营指标，我认为它们更多是结果。只有做好品牌建设、打造出真正有竞争力的产品，良好的利润表现才会呈现出来。”

从双品牌战略的清晰分工，到创新技术中心的实体化落地，从管理层架构的本土化调整，到合资合作模式的深度探索，奥迪正在将三年前制定的中国战略一步步转化为看得见的成果。