

“V”字形业绩曲线的背后—— “独角兽”三一重卡的转型路

新华社记者 常竣斐 戴斌

短短5年时间里,年营收从60亿元骤降至10多亿元,再到突破100亿元……这是一条少见的“V”字形经营业绩曲线。更让人想不到的是,这很大程度上缘于企业的主动为之。

这家企业名为三一重卡,是重卡领域的全球“独角兽”。“V”字形曲线背后,是企业一次次重要决策:在燃油车销量仍处高位时全力转向电车研发,在互联网营销模式引爆市场时不忘深耕核心技术,在行业打起“价格战”时坚持以极致服务创造更大价值。

尽管前景有时并不明朗,三一重卡每次选择都很坚决,甚至不给自己留后路。在激烈竞争的市场上,这样的勇于闯荡的“独角兽”不断迸发活力,彰显韧性。

“我们没有给自己留后路!”

湖南长沙,三一智联重卡产业园一片火热的生产景象。这里每6分钟下线一台电动重卡,蓝色涂装的车辆在厂区里一字排开,蔚为壮观。2025年,三一重卡电动重卡的国内销售额同比增长125%。

然而,2021年初春,三一重卡董事长梁林河望着“全红了”的惨淡业绩时,却是冷汗直冒。在三一集团内部,各事业部经营业绩用红、黄、蓝、绿四种颜色表示,“全红”意味着各项数据都不达标,这是三一重卡此前从未遇到过的情况。

三一重卡是工程机械巨头三一集团旗下企业,创立于2017年。作为“重卡新势力”,这家企业“闯入”传统燃油重卡市场,很快成为行业第二梯队的领头羊。2020年,三一重卡营收达到60亿元。

发展势头正劲,集团却作出一个重大决定:2021年,三一重卡要向电动化全面转型,在国内市场完全停止生产和销售油车。

不论是在企业内部还是外界,质疑声一时四起。油车业务做到60亿元,为什么要“自废武功”?新能源重卡市场前景不明,是否应该转型?能否油车和电车“两条腿走路”?

在时任三一重卡总经理的罗畅国看来,面对有着数十年技术积累和成熟销售网络的老牌重卡企业,三一重卡很难挤进第一方阵。而新能源重卡是一个“坡很长、路很宽、雪很厚”的赛道,换道才有超车机会。

然而,转型阵痛比预想的更为剧烈。2021年、2022年,三一重卡营收分别跌至30多亿元、10多亿元,可谓“断崖式下跌”,一些高管和技术骨干相继离职。

“我们没有给自己留后路!”罗畅国说,决定转型之后,三一重卡几乎将全部精力投入电动重卡,围绕电动化进行产业布局,建设纯电动重卡生产基地,招引和培养电车研发人才。

三一重卡电动化总体所研发经理叶磊是企业转型的亲历者。叶磊告诉记者,三一重卡曾在2018年成立电车项目组,但因为油车业务增长迅速,没过多久团队就被解散了。2021年之后,随着发展路径明确和电动化投入加大,大家铆足劲要做出能与油车竞争的产品。

回望4年多前,尽管“春寒料峭”,但三一重卡似乎已经开始感到“春江水暖”。正是从2021年开始,以乘用车为代表的新能源汽车产业经过多年调整后,终于迎来“风口”。



这是2025年8月20日在湖南长沙拍摄的三一重卡智能制造车间。

新华社记者 陈振海摄

三一重卡也步入迅猛发展的态势。2023年,三一重卡凭借140亿元的估值,首次入选“胡润百富全球独角兽榜”。2024年,三一重卡营收回升至转型前的峰值水平,新能源重卡市占率位居行业第一。2025年,企业营收突破100亿元。

“如果转型不坚决,可能油车和电车都做不到,也就不会有近两年的快速增长。”梁林河说。

“死磕”技术,从一颗螺丝钉、一个车桥齿轮开始

2025年6月28日,长沙经开区,三一重卡的首款快速干线专用电动重卡面世。从智能制造产线到快充站,现场观摩的数十名客户向这款新车投以好奇的目光,不停地咨询各种参数。

500公里超长续航、兆瓦级快充极速补能、电池底置的创新设计、运营成本较燃油车低50%以上、L2级辅助驾驶系统……这是三一重卡电动化技术的一次“硬核”展示。

实际上,创立初期的三一重卡并非以技术见长。五六年前,三一重卡在接受采访时提到最多的词是“互联网思维”。彼时,这家企业通过邀请司机和供应商共同参与研发、网络预售等商业模式打造了多个爆款。

再次来到三一重卡,人们谈论更多的是“技术创新”。梁林河说,在电动化转型过程中,企业意识到商业模式与技术创新应当齐头并进,必须高度重视技术突破和品质提升。

“电油和油车的核心零部件迥异,‘死磕’技术得从一颗螺丝钉、一个车桥齿轮开始。”

三一商用车智造生产管理本部总监周亮说,在研制首批投产的电动重卡时,电池和车辆适配就遇到不少问题。有时为了对齐一个螺丝孔,研发、制造、质检工程师和供应商忙到凌晨两三点,连夜调试、改进。

更难的是电动化关键技术。三一重卡产品研究院400多名研发人

员中,与“三电”直接相关的超过50%。三一重卡产品研究院院长何琪说,三一重卡坚持在电池、电驱、电控和热管理控制等领域形成自主开发能力,“只有这样,才能让电池性能和车辆工况完美匹配”。

什么车更加省电?什么车续航里程更长?什么车能多拉一点货?这些都是电动重卡客户关注的焦点。通过技术创新,三一重卡持续推出更有市场竞争力的产品。

2023年6月,搭载三一自主研发的魔塔电池,三一电动重卡一次充电续航817.5公里,创下半挂式电动卡车单次充电行驶最远距离的世界纪录;2024年,凭借轻量化和低能耗技术,三一重卡江山425车型在当年卖出超5000辆。

有效减少卡车行驶顿挫感的新型动力系统,有着更长续航里程的半固态电池……类似这样的创新技术,三一重卡还“囤”着数十项之多。

在三一重卡智能制造车间,分布着200多台工业机器人。带着记者参观工厂,曾经为了一颗螺丝钉发愁的周亮,现在充满自信:“针对不同应用场景,我们在低能耗、高可靠、长续航、快充等方面实现了技术引领。”

以对服务的“极致”追求创造更大价值

不久前,湖南一家运输企业的办公室里,挤进6家重卡主机厂的销售代表。为了拿到该客户的大额订单,每个人都使出浑身解数推销自家产品。

这是重卡市场白热化竞争的一个缩影。最终,斩获这笔订单的是三一重卡“00后”直销经理曹汝平。他说,现在不仅比价格、比产品、比技术,还得以服务取胜,为客户提供定制化解决方案。

在传统重卡行业,常见的营销和服务模式是代理商制。而新能源重卡购买方主要是大客户。三一重卡一进入这个领域,便开始新的尝试——采取“直销、直服”模式。

目前,三一重卡建立了完善的直销网络,并向各地派出600多名直服工程师,他们长期“驻扎”在客户车队。“15分钟之内响应客户,2个小时内到达现场,24小时内解决一般性故障,这是我们的承诺。”三一重卡营销公司直服工程师谢练说。

在三一重卡,从企业高管到一线员工,对于服务的追求“近乎偏执”。比如,每天一大早的公司例会上,让大家压力最大的议题,是通报和处理客户投诉;车辆出现故障,如果短时间内确实修理不好,就要不惜代价从总部调换新车,确保客户先有车用。

湖南顺途物流科技有限公司主要从事建材运输,2025年从三一重卡采购了近100台电动牵引车。车队司机过去开的是油车,很多人习惯猛踩油门和刹车,不习惯操控具有能量回收系统的电车。

为此,三一重卡服务工程师上门培训10多次,教司机们如何操控电车和降低能耗。顺途物流总经理邓顺浩说,得益于对能耗的精细控制,车队运行半年多来压减了30%的成本,企业对电动重卡更有信心了。

在服务环节创造更大价值,这正是“微笑曲线”翘起的一端。据了解,三一重卡的每台产品售价比很多竞品高一两万元,而80%的新车销售来自老客户重复购买。罗畅国认为,直销、直服团队是公司的宝贵财富,共同构筑起市场竞争的“护城河”。

如今,三一重卡的销售和服务网络还在向全球延伸。2025年以来,梁林河走访了阿联酋、巴西、澳大利亚等11个国家。据他观察,海外客户对电动重卡表现出浓厚兴趣,一些区域市场有望进入爆发期。

放眼全球,三一重卡定下更高目标——5年后年营收达到500亿元。“瞄准技术引领和电动化、全球化的路子,我们将坚定地走下去。”采访结束时,梁林河以此作为总结。步履不停,他又出发去会见客户了。

(新华社长沙2月4日电)

“十五五”规划建议提出,完善促进消费制度机制,清理汽车、住房等消费不合理限制性措施。

从放宽购买限制到便利二手车交易流程,汽车消费领域政策不断“松绑”。今后老百姓买车用车能否更轻松?

打通“购、用、换”等环节

清理消费领域不合理限制的核心,是消除阻碍消费潜力释放的“隐形门槛”。聚焦车辆“购、用、换”等全生命周期关键环节,一系列政策措施精准发力,旨在激活百姓消费需求、为行业高效发展“松绑”。

优化限购措施,回应民生期盼——

2025年3月,中办、国办印发《提振消费专项行动方案》提出,推动汽车等消费由购买管理向使用管理转变,分年限保障“久摇不中”无车家庭购车需求。

多个大城市推动相关政策落实落地。2025年,北京面向无车家庭定向增发4万个新能源小客车指标;广东省发文鼓励广州、深圳进一步放宽车辆购买限制,增发购车指标,引导深圳推行“久摇不中”个人可直接申领普通车指标的做法……

盘活存量市场,促进自由流通——

二手车交易是汽车消费循环的关键一环。“曾经因限制多、流通堵等饱受诟病的二手车市场,正经历一场深刻的制度性变革。”重庆市汽车商业协会常务副会长陈学勤表示,2022年17部门联合发文,在全国范围取消对符合国五排放标准的小型非营运二手车的迁入限制,促进二手车自由流通和企业跨区域经营,让群众异地买卖二手车更方便。

中国汽车流通协会副秘书长郎学红介绍,近年来,多地积极推进落实二手车销售“反向开票”、异地交易登记等便利化措施,同时引导二手车交易由经纪模式向经销模式转变,搭建二手车流通信息平台,推动二手车经营主体信用体系建设不断加强。

丰富售后服务,拓展消费场景——

“当前,汽车已从单纯的交通工具转变为消费者新的生活态度与方式,以及实现文旅、社交、运动、体验和家庭等服务消费的载体,汽车改装市场是一块亟待挖掘的蓝海市场。”国务院发展研究中心市场经济研究所副所长王青说。

2024年,国家发展改革委等部门印发的《关于打造消费新场景培育消费新增增长点的措施》提出,拓展汽车消费新场景。结合汽车赛事、自驾露营、汽车文化体验、汽车改装、汽车租赁等,丰富汽车后市场产品和服务。2025年,重庆等地发文放宽改装车业务登记,以解决改装车业务限制过严等问题。

加速智能化探索,提升服务水平——

将智能网联汽车测试示范道路扩展到包括高速公路在内的公路、城市道路和区域;明确在一个地方通过检测后进行异地测试时对于通用项目不需重复检测;在智能网联汽车道路测试与示范应用工作基础上,遴选具备量产条件的智能网联汽车产品,开展准入试点……近年来,政策限制逐渐放宽,加速智能网联汽车产业化进程。

消费扩容、行业发展成果显现

2025年下半年,北京市民谷先生购置了一台新能源车。“按我们的家庭积分估算,原以为2026年之后才能取得购车指标。”谷先生说,2025年北京增发新能源指标后,自己得以提前购车,出行旅游便利了很多。从新车交易到二手车交易,从商品消费到服务消费……不合理限制的逐渐清理,有效激发了汽车消费市场的内在活力。

2025年,我国汽车产销分别完成3453.1万辆和3440万辆,同比分别增长10.4%和9.4%,连续17年稳居全球第一,汽车产销连续三年保持3000万辆以上规模。2025年,二手车市场交易规模突破2000万辆大关,创历史新高。

“对消费者而言,清理不合理限制能拓宽选择范围、降低消费成本,使消费渠道更畅通、商品流通效率提升;对企业来说,还可降低制度性交易成本,激发经营主体活力,尤其是中小企业和新业态企业将获得更多发展机遇。”中央财经大学副教授刘春生说。

在浙江杭州,主营新能源二手车业务的帅车力严选(杭州)新能源科技有限公司交易量保持稳健增长。“我们的客源不仅涵盖本地,更辐射全国。”公司总经理周忠告诉记者,二手车政策的持续放宽为行业发展按下了“快进键”,如今,二手车交易流程大幅简化,手续基本跑一次就能办齐,在提升效率的同时显著降低了交易成本。

政策的“松绑”,推动汽车行业高质量发展。去年12月,两款L3级自动驾驶车型获工业和信息化部有条件准入许可,允许在京渝两地特定路段开展试点运行,标志着我国自动驾驶从“技术验证”迈向“量产应用”新阶段,未来消费者有望获得更好驾驶体验。

中国汽车工业协会常务副会长兼秘书长付炳锋认为,许可自动驾驶车型不仅是对技术成熟度的权威认可,更是对社会各界关于未来智慧出行期待的有力回应。

“当前外部环境急剧变化,对消费领域不合理限制措施有序清理,有利于充分释放内需潜力,进一步增强经济长期向好的内生动能。”清华大学中国发展规划研究院常务副院长董长青说。

持续攻克更多汽车消费瓶颈

应该看到,当前汽车消费全链条仍存在一些深层次的瓶颈亟待破解。“二手车‘一车一况、一况一价’的属性,决定了信息对称是交易达成的核心前提。当前车辆事故记录、保险理赔、维修保养等信息碎片化、不互通,二手车交易‘信息黑箱’破解乏力。”陈学勤表示,检测认证标准缺失、第三方检测体系尚不健全等因素也制约了二手车交易的发展。

王青建议,短期看,要推动现有数据平台稳妥开放,允许其开展第三方汽车评估认证业务,或者向企业端机构开放数据资源,从根源上解决二手车市场固有的信息不对称问题;中长期看,还是要健全法律法规,明确二手车卖方的真实信息披露义务,禁止调表、隐瞒事故记录等行为,推动市场规范透明经营。

“目前,我国汽车金融产品较为单一,尤其是二手车领域,未充分利用金融工具培育标准化供给市场,致使‘一车一况’加剧了交易难度。”郎学红认为,推动融资租赁等模式发展能为消费者提供便利,也能活跃新车和二手车交易。

郎学红建议,聚焦拓展汽车改装、租赁、赛事、房车露营等汽车后市场,全链条扩大汽车消费,构建全生命周期消费生态体系,进一步释放汽车服务消费潜力,推动汽车产业从“卖产品”向“卖产品+服务”转型。

业内人士认为,房车文旅等消费新业态前景广阔,但仍面临着营地设施不全、公共配套匮乏等诸多难题,相关企业在乡村等地建设露营地也面临着一定的合规压力。下一步,需完善相关政策规范,打破产业壁垒,持续发展自驾车旅居车露营地、帐篷露营地、青少年营地等多种营地形态,构建开放协同生态,为百姓消费提供更好体验。

(新华社北京2月4日电)

汽车消费「隐形门槛」逐步破除,老百姓买车用车能否更轻松?

新华社「新华视点」记者 张千千 唐诗凝 田全文

解码洞察南极冰山变化的“千里眼”

新华社记者 刘颖 顾天成

作为淡水载体,南极冰山是全球气候的“晴雨表”。南极冰山的每一次崩解,都深刻影响着全人类的安全与发展。

如今,我国海洋卫星家族共同构建起极地冰山的观测网络,作为人类洞察南极冰山变化的“千里眼”,为世界各国共同应对全球气候变化发挥作用。

我国海洋卫星1米C-SAR卫星持续监测发现,位于南极的世界最大冰山A23a冰山正加速崩解,2025年4月以后,A23a冰山不断破碎出小的冰山,且在洋流作用下,围绕地处南大西洋的南乔治亚岛漂移。

“南极冰山破碎原本是冰架受外力作用、裂缝扩展等影响产生的自然物理过程。但全球变暖显著削弱了冰架稳定性,加剧了崩解的频

率与规模。”国家卫星海洋应用中心极地遥感监测部高级工程师曾韬说。

南极冰山对全球气候具有重要调节作用,并会产生一系列连锁影响。国家卫星海洋应用中心极地遥感监测部主任石立坚说,冰山崩解进入海洋后逐渐融化,会造成全球海平面上升,冰山漂移还会阻断企鹅等极地动物的觅食路径,威胁其生存。

不仅如此,由于南乔治亚岛设有英国南极考察站,且周边海域渔业资源丰富,有一定数量的科学考察和渔业捕捞船舶,这些破碎的冰山可能会对航运安全构成威胁。

监测报告显示,截至2026年1月,A23a冰山已分裂出A23b至A23j九个相对较小的子冰山,A23a

冰山面积也减少为531平方公里,仅为2023年底的八分之一左右。

“通过多时相影像对比,我们能精确计算冰山的位置和面积变化。”石立坚介绍,在A23a冰山监测中,1米C-SAR卫星发挥了关键作用,其搭载的合成孔径雷达不受极夜与云雾影响,可全天候、全天候获取高分辨率影像。

遥感卫星是南极冰川监测的“主力”,欧洲、美国的遥感卫星可提供长时间序列、多谱段的连续观测数据。

国家卫星海洋应用中心主任齐平介绍,2018年9月,海洋一号C卫星成功发射,标志着我国海洋卫星开始具备对极地冰架、冰山和冰川的系统性观测能力。此后,海洋一号D卫星、海洋一号E卫星、1米C-SAR卫星等多颗海洋卫星发射,实现对冰架崩解与冰山漂移的动态监测。

南极海域气候恶劣、环境复杂,常年被云层覆盖,传统观测手段难以实现全方位、持续性监测。目前,全球对南极冰山的监测已形成由卫星、飞机、地面站点和海洋设备构成的“天空地海”立体协同网络。

我国在该领域发展迅速,已建立起以海洋卫星为主的极地观测卫星星座,并依托南极长城站、中山站、秦岭站等科考站及“雪龙”号破冰船,形成了独具特色的协同观测优势。

深度参与国际南极“环行动计划”,测量南极边缘的冰盖厚度及冰下地形;创新技术手段为南极冰山建立“身份档案”,提供重要数据基础……我国科研团队正积极补充数据空白,为全球极地观测作出贡献。

“在数据连续运行、产品业务化生产以及数据平台权威性等方面,我们与国际先进水平仍存在一定差距。”曾韬说,下一步将继续依托海洋卫星极地观测网,为极地科学研究与气候评估提供更丰富、更精准的数据。

(新华社北京2月4日电)