

从产品输出走向生态扎根 新能源商用车出海驶入快车道

◎记者 邱思雨 俞立严

中国新能源商用车出海正迎来拐点。依托国内完备的产业链基础，重卡、物流车、Robovan等多条产品线海外市场开拓同步加速，批量订单接连落地。油电差价带来显著的运营成本优势，叠加各国政策推动，新能源商用车在海外的增长空间不断打开。

不过，出海不只是简单的产品贸易输出，各国法规、工况、基建条件差异较大，认证壁垒、维保短板、本地化适配等难题亟待破解。企业正在跳出单纯卖车思维，输出整车、补能、数字化管理、资产处置一体化方案。在业内专家看来，从贸易、制造、渠道到完整生态，行业竞争维度持续升级，只有实现车辆全生命周期稳定运营，真正扎根当地市场，中国新能源商用车才能构筑长期海外竞争力。

市场与政策双轮驱动 海外增长空间不断打开

目前，我国商用车出口保持快速增长态势。中汽协近日发布的数据显示，7月，商用车出口12.1万辆，同比增长59.6%；1月至7月，商用车出口78.5万辆，同比增长36.1%。

其中，新能源商用车的增长势头格外强劲。“新能源商用车的拐点不是快要到了，而是已经到了。”三一重卡董事长梁林河日前在接受上海证券报记者采访时表示，电动化正在改写全球重卡产业格局。在核心技术、制造成本与产品可靠性等维度，我国已经领跑全球重卡赛道。

6月，三一重卡单批次出口发运883台新能源牵引车重卡，整车一批就超过了该类此前全国全年的出口总量。目前，三一重卡已经完成在欧洲、澳大利亚、拉美等全球多个主要市场的产品认证和渠道布局。

宇通客车海外营销管理室副主任王峰告诉记者：“总体而言，海外市场规模较大，海外新能源客车目前正在快速渗透。中国拥有完备的产业链优势，宇通等行业头部企业在技术、产品层面经验丰富，中国新能源客车‘走出去’前景可期。”

目前，宇通客车的销售网络已覆盖全球100多个国家，累计出口客车超过13万辆，新能源客车累计出口量超过1.3万辆。

地上铁是一家新能源物流车数智化运营服务商。该公司首席市场官康平陆向记者表示：“无论是整车产品，还是数字化车队



400辆宇通客车生产的新能源客车交付巴基斯坦客户

管理、资产管理模式，中国在相关领域沉淀的产品与技术，在海外市场具备广阔的应用空间。目前在欧洲、澳大利亚等地，已有大量潜在合作伙伴与我们开展对接洽谈。”

聚焦Robovan业务的九识智能，同样感受到出海已是大势所趋。据介绍，目前九识智能的Robovan已在全球布局超过2.5万台。

九识智能海外负责人张庐尹告诉记者，公司希望海外业务能够实现可复制的商业化部署与运营。“挑选5个至10个核心市场，在每个市场搭建产品、开发客户及配套本地化运营能力，形成百台乃至千台级业务规模，这是公司一直在推进的工作。”张庐尹说。

在行业专家看来，推动新能源商用车渗透率持续提升的动因主要来自市场与政策两大维度。

市场端，在梁林河看来，拐点到来的根本原因是油电差价的问题，“国内油电之间的价差十分显著，最小也能达到50%”。

梁林河解释称，柴油商用车无论如何

优化使用方式，几乎不可能实现50%的油耗下降；而选择新能源商用车，将使用成本降低50%，是用户可以实现的基础目标。同时，相较传统燃油商用车，新能源产品还具备操控体验更佳、维保成本更低等优势。

政策端，王峰表示，欧洲、澳大利亚等地区已逐步迈入市场与政策双重驱动的发展阶段。非洲、东南亚、东亚等区域则更多依靠政策力量拉动转型。“海外市场对新能源客车的需求将加速释放，渗透率有望快速抬升，这也将为中国商用车企出海带来良好机遇。”

从产品输出走向生态扎根 行业出海范式持续进阶

在蕴藏巨大机遇的同时，海外市场仍面临认证壁垒、基建配套不足、售后体系缺口、本地化适配能力薄弱等多重挑战，制约着行业发展。面对上述难题，新能源商用车企业正逐步告别单纯产品输出模式，转向深度的本地化生态扎根。

“当下出海更要走生态出海的路径。地上铁联合率先布局海外市场的车企以及物流大客户，共同开拓海外市场，各方协同联动程度较高，将整车及整套车辆运营生态一并输出。”康平陆说。

在企业出海过程中，本地化合规和场景定制是落地的关键。业内专家告诉记者，不同国家的法规标准、道路工况、气候条件存在明显差异，仅对车型做简单改装就输出海外，无法满足当地运营需要，同时海外不少市场还设有本地化率相关要求。企业要落实“一国一策”，针对当地认证体系、载重标准、高温极寒等工况开展整车开发和耐久测试，以此拿到海外市场入场券。

王峰表示，公司坚持“一国一策”原则，满足各利益相关方诉求，提供适配的产品与服务。“把车辆销售出去相对容易，如何保障车辆全生命周期的运营，才是更为关键的课题。”

康平陆介绍了地上铁在各地的布局方针。“在东南亚等市场，地上铁联合当地合作伙伴，在各个物流节点落地建设光储充换一体化数字化运营平台。在非洲市场，地上铁则依托运营经验，将国内成熟车辆资产输出至当地，为当地提供高性价比的新能源物流车解决方案。”康平陆说。

完成本地化布局之后，全链条服务与后市场能力，将决定企业在海外市场的长期生存力。当前海外市场普遍存在备件补给周期长、专业维保技师不足、故障响应效率偏低等问题，部分地区零部件更换等待周期甚至长达两至三个月。

业内人士表示，商用车作为生产工具，客户采购的不只是车辆本身，更是车辆出勤率以及全生命周期的综合收益。企业需要合理布局海外备件供应体系，做好备件资源前置储备；搭建全球服务网络，推进本地技术人才的培训与认证工作，完善电池维修、二手车处置等全生命周期后市场配套服务。

“宇通客车投入大量资源搭建海外服务网络，目前海外服务人员数量已是销售人员的2倍多。公司还依托直服门店、巡回维保、驻点服务等方式，降低客户的风险与经营压力，保障车辆长期运营下的投资回报。”王峰说。

总体来看，行业出海大致经历四个发展阶段：从贸易换取市场准入，以本地化制造谋求生存空间，依托渠道建设扩大市场份额，最终凭借完整产业生态构建核心竞争优势。

在上述业内人士看来，单纯完成车辆销售仅仅是交易环节的结束，车辆实现长期稳定运营，才算项目真正落地。企业需要整合整车、补能配套、维保服务、金融支持、数字化车队管理、资产残值管理等多项能力，输出一体化解决方案，探索租赁、订阅制等创新商业模式，打通资产全生命周期运营闭环。

“拓浆”固基 “脱浆”求新

——上海莱士总经理徐俊谈创新转型路

◎记者 钱佳潼

“明者因时而变，知者随事而制。”古人的经世智慧，成为上海莱士经营决策的最好注解。在交出一份营收32.09亿元、归母净利润6.61亿元的2026年上半年成绩单后，上海莱士副董事长、总经理徐俊在接受上海证券报记者采访时表示，公司正立足血液制品底盘，审时度势推进“拓浆、脱浆”双轮驱动战略，布局创新药谋求突破。

“国内生物医药的产业能力已经到了被全球药企正视的阶段。近期生物医药赛道的回暖，不是简单的周期反弹，而是产业能力升级带来的价值重估。对上海莱士而言，布局创新药是基于产业周期做出的战略选择，也基于公司在止血、凝血领域的长期积累，有节奏地培养源头创新能力。”徐俊表示。

“造血”与“输血”并举

“‘拓浆’是底盘，支撑我们做‘脱浆’创新。”对于“拓浆、脱浆”双轮驱动战略的内核，徐俊解释称，血液制品是刚需、壁垒高，是稳定的“现金牛”业务，推进“拓浆”、提升采浆规模和运营效率，核心就是夯实基本盘、持续增厚现金流；而“脱浆”，就是用这部分稳定现金流布局创新管线，换取长期成长空间。

半年报显示，“拓浆”这一底盘正在被加固。报告期内，公司深化数字化运营，浆源建设取得实效，采浆量再创新高，同比增长9.6%。规模布局上，公司目前拥有6个血液制品生产基地，浆站数量、覆盖区域范围及实际采浆量均居行业前列。

但底盘的压力也在显现。上海莱士在半年报中表示，受相关政策、市场竞争、渠道库存主动调整等因素影响，血液制品行业整体承压。分产品来看，公司自产白蛋白上半年收入为4.83亿元，同比下降28.82%；进口白蛋白收入为14.35亿元，同比下降24.42%。

正是在这一压力下，“脱浆”的意义被放大。“没有血液制品这个稳定底盘，创新布局就缺少持续资金来源；但如果只做采浆，长期增长空间也会受到血浆资源约束。”徐俊表示，“拓浆”与“脱浆”不是简单并行，而是有清晰的支撑关系。

“脱浆”进入创新药领域，上海莱士对自身的规划不是跟风追热点，而是立足最熟悉的出凝血赛道搭建平台。SR604是这一平台的首个成果，成为全球首个靶向活化蛋白C（APC）血友病单抗药物。2026年7月，SR604的Ⅱb期研究成果入选第34届国际血栓与止血学会大会仅有的6篇“最新突破性大会报告”，与辉瑞、诺和诺德等国际药企的重磅研究同期上榜。

以SR604为起点，上海莱士计划持续在出凝血领域孵化新管线，用平台化布局降低单品风险。“这是我们转型创新药很稀缺的优势。我们不是白手起家进入创新药，而是在成熟的生物药合规体系和出凝血疾病认知基础上做延伸创新。”徐俊表示，公司多年血液制品业务形成的质量体系、专家网络和患者服务能力，是落实“拓浆、脱浆”战略的底气。

顺应行业逻辑之变

自6月下旬以来，生物医药赛道逐渐回暖。这轮估值修复的驱动因素是情绪还是基本面？上海莱士方面判断：“核心还是基本面驱动，不能简单归为情绪引发的反弹。”今年以来，国内创新药BD交易数量和规模都明显提升，国产创新药出海授权已不再是零星个案，而是逐渐成势。与此同时，不少头部创新药企陆续进入商业化兑现期，相关变化已体现在财报中，属于产业层面的结构性改善。

“早些年市场看管线、看分子故事；现在不管是跨国药企BD，还是二级市场定价，真正看重的是企业能不能持续产出差异化创新成果，并且有能力把分子一路推进到商业化落地。跨国企业授权引进项目，看重的不仅是一个品种本身，而是其背后整套靶点开发、分子改造、临床推进、合规生产和商业化运营的工业化能力。”徐俊认为，当前创新药行业最核心的转变，是估值逻辑和竞争逻辑均已彻底切换。

基于上述判断，上海莱士的创新布局有一条清晰的逻辑线。徐俊介绍，公司所有研发立项都前置算账，以商业化兑现倒推投入决策。内部立项需要先明确临床需求、产品差异化、未来商业化路径等，保证每一笔研发投入对应真实、可兑现的临床价值。

半年报显示，上海莱士上半年研发费用达1.34亿元，占自营产品营业收入比重达7.78%，较上年提升2.77个百分点。公司正持续加大对创新药研发、工艺升级、临床研究的资源倾斜，保障技术创新与管线迭代。

展望下半年生物医药行业走势，徐俊判断，有三方面变化值得关注：一是医保谈判的导向，将直接影响创新项目长期商业化回报；二是一批全球多中心临床的关键数据陆续读出，将成为创新资产能否走向全球的分水岭；三是BD交易持续分化，机制和临床获益有明确差异的品种，有望获得合理价值。

“对上海莱士而言，这些外部信号具有重要参考价值，有助于公司把握创新推进节奏。SR604是我们验证创新型能力、迈向源头创新的起点与标杆，后续新项目立项将坚持以终为始，优先评估全球未满足临床需求、临床差异化和清晰的商业化路径。”徐俊表示。



三一重卡旗下新能源重卡产品发往海外

资产与运营分离 蔚来新换电模式的“武汉实践”

◎记者 丁鹏

日前，蔚来旗下蔚来能源投资（湖北）有限公司（简称“蔚来能源”）与武汉光谷交通集团在湖北武汉完成首批36座合作换电站的资产交割。至此，蔚来能源在武汉市内所有存量换电站资产全面由国资持有，日常运维、网络调度等仍由蔚来能源负责。

蔚来能源表示，此次交付标志着“国资合作方持有资产+蔚来专业运营”模式在湖北区域的成功实践，该模式正逐步向全国范围展开。光谷交通集团表示，此次交付是集团在智慧交通与能源基础设施布局上的关键进展。

北方工业大学汽车产业创新研究中心研究员张翔认为，这一模式的核心在于“资产出表+运营留手”。蔚来通过出让重资产的所有权，成功从传统的“房东”转型为“物业加技术服务商”，有效缓解长期以来的资金压力。地方国资则借此抢占新能源基础设施的新基建赛道，实现产业布局与资产增值的双赢。

“加电合伙人”计划衍生新合作模式

蔚来能源与地方国资的这一新合作模式，可追溯到2024年8月推出的“加电合伙人”计划。

据了解，“加电合伙人”计划包含三种主要合作方式：一是充电站加盟模式，由合作伙伴提供场地、电力和施工，蔚来能源提供设备、平台、运营和运维，双方分享服务费收益；二是充电站固定收益模式，合作伙伴负责设备和场地投资，蔚来能源负责选址、建设、运营和运维，合作

伙伴获得固定服务费收益；三是“充换电站保底+分成”模式，合作伙伴负责设备和场地投资，蔚来能源负责选址、建设、运营和运维，合作伙伴获得固定保底收益加服务费分成。

在2024年8月的“加电合伙人”计划发布现场，中国能源建设集团华东建设投资有限公司、广东电网电动汽车服务有限公司等6家国资背景的企业成为蔚来能源首批合伙人。同年10月，国资控股的武汉首义科技创新投资发展集团加入该计划。

截至今年8月26日，蔚来在全国已建成9248座充换电站，其中换电站4040座，充电桩5208座、充电桩30006根，累计提供超过1.2亿次换电。同时，截至今年8月，蔚来能源已与40多家地方国资平台及金融机构类合作伙伴展开合作，共同建成并投运超过800座换电站，约占蔚来换电站总数的五分之一。

建设成本方面，随着技术迭代，蔚来换电站每座的建设成本已从第一代的约300万元降至第五代的100万元左右，换电时间压缩至3分钟以内，单站日均服务能力提升至60次以上。

车企减负与国资新基建布局

“加电合伙人”计划背后，是蔚来的“加电县县通”计划，即蔚来分别布局充电桩县通和换电县县通。业内人士认为，正是县县通计划庞大的成本压力，才使得“加电

合伙人”计划应运而生。

蔚来能源表示，充换电设施建设成本高、周期长，通过该计划可向全社会开放合作，联合社会资本共同建设、共享收益，从而分担前期投入成本，改善财务状况。蔚来创始人、董事长兼CEO李斌曾公开表示，换电网络属于典型的重资产基础设施，在规模达到一定量级前，高昂的建设与运维成本会给企业带来巨大的财务负担。

张翔分析称，在与地方国资合作的新模式下，蔚来不再承担建站与持有成本，实现了轻资产运营。在这一前提下，蔚来保留充换电站的网络运营权，使换电服务的用户黏性和网络效应得以延续。近期，蔚来能源的注册资本由17.84亿元大幅增至74.84亿元，彰显了蔚来在轻资产模式下进一步深耕的决心。

对国资而言，则是进行新基建的布局。光谷交通集团表示，接手换电站资产是集团在智慧交通与能源基础设施布局上的关键进展，集团将依托城市建设与运营方面的综合优势，持续扩大新能源补能布局，服务市民绿色出行。

中国企业家资本联盟中国区首席经济学家柏文喜向记者介绍，这不仅符合国家新基建政策导向，也有助于完善城市补能网络，支撑本地汽车产业集群发展。

换电站不仅是补能节点，还能作为分布式储能站参与实现“削峰填谷”。柏文喜表示，蔚来换电站已常态化参与电网调峰调频，部分区域换电站通过“虚拟电厂”模式