

离场与坚守共存 传统合资车企运营模式亟待重构

证券时报记者 梅双

曾经支撑国内乘用车市场快速增长的合资赛道，正站在一场深刻变局的关口。

“外方出技术、中方给市场”的合资范式，曾是中国车市重要的增长密码，让一众跨国品牌深耕本土，收获红利。随着电动化与智能化浪潮奔涌而至，旧有产业逻辑被打破。如今，雪佛兰、斯柯达步步收缩，铃木、雷诺等相继离场；多家跨国巨头则选择续约深耕，继续押注中国市场。

离场与坚守同时上演，运行多年的传统合资模式迎来一场重构。受访人士认为，品牌进退并不能简单归因为一时的市场得失。合资品牌在燃油车时代积累的整车制造、品牌积淀等优势，很难直接平移至新能源赛道。旧有的单向车型导入模式逐步失效，兼顾双方优势，面向智能化时代的新合资范式，亟待破局。

合资品牌份额收缩

合资品牌退出中国市场的故事，近年来正不断上演。不少早年入华的合资品牌，都走过一条相似的销量弧线：市场开拓期快速冲高，抵达峰值后逐年走弱，随后受产品迭代、市场偏好变化等因素影响，陷入漫长的下滑通道。

近期，进入中国市场二十余年的雪佛兰正式退出国内新车零售市场。雪佛兰巅峰时期在华销量超 70 万辆，但到了 2025 年品牌全年销量仅 8000 余辆，今年 6 月单月销量更是跌至仅 1 辆。另外，广汽菲克巅峰时期年销超 20 万辆，退市前年销不足万辆；广汽三菱停售前市场份额几近归零。

一份拉长的退场名单，折射出产业变局下合资品牌的销量困境。中国汽车流通协会乘用车市场信息联席分会数据显示，2026 年 7 月，全国乘用车市场零售销量 146.1 万辆，其中主流合资品牌零售销量仅 29 万辆，当期合资品牌市场份额占比两成。2020 年合资品牌乘用车市场份额则超 60%。

北方工业大学汽车产业创新研究中心研究员张翔告诉记者，部分合资品牌退出中国市场，根源在于长期沿袭传统合资车企的管理模式，吃燃油车的老本，在新能源领域的投入微乎其微。随着传统合资燃油车型市场空间持续萎缩，作为供给主力的合资品牌也持续调整收缩，部分品牌调整节奏缓慢，错过了电动化转型的关键窗口。

品牌心智的变迁同样不可逆转。多位受访的车主认为，十余年前“合资等于品质更好”是许多消费者的固有认知，如今新能源购车群体更看重续航、充电速



时报财经图库/供图

度、智驾能力、座舱体验，传统合资品牌溢价空间被持续压缩。

旧有模式逐渐瓦解

与合资品牌渐次退潮形成对比的是，自主品牌的强势崛起。“传统合资模式下，合资品牌的技术基本是在合资外方的本国去研发产品，而没有进行适应中国市场的改进设计。过去，一部分合资车企往往能用较低的研发投入和较高的品牌溢价，来实现较高的利润。”一家合资品牌市场部人士对记者表示，自主品牌在电动化发展的适应性更强，注重自主研发体系建设。

“在产品层面，合资品牌一款新车从立项、开发到落地往往耗时 4 至 7 年，远远慢于自主品牌。”上述合资车企人士称，跨国车企研发部门分散在海外，全球决策链条冗长，很容易对电动化速度预判不足，大量合资新能源车型停留在“油改电”阶段。供应链层面，一些合资品牌并没有对接本土的优质供应链，在成本控制和响应速度上不占优势，久而久之陷入“贵了卖不动，便宜了不赚钱”的两难处境。

旧有格局松动之下，一场艰难的合资模式重构正在悄然发生。面对市场份额下滑、品牌溢价不断弱化的现实，不少合资车企最先拿起的武器便是降价。动辄数万元的官方直降、限时购车权益轮番登场，试图以价换量，稳住基本盘。

“一些品牌不再只靠经销商暗地让利，开始推出官方一口价、长周期 0 息贷款等组合政策，把促销常态化。但从市场结果看，多数车型降价只换来短期订单脉冲，很难形成持续的销量上行。”一自主品

牌华东地区销售顾问李云锋对记者表示，单纯的价格下探，只能短暂消化库存，难以修复品牌溢价，更无法补上智能化、三电产品上的短板，还可能陷入“越降价、越难卖”的循环。

此外，寻找各类外部合作，已成为近年合资车企另一项高频自救动作。一类是与中国本土车企开展技术结盟，通过入股或车型项目合作，快速拿出一款看上去具备竞争力的电动产品。第二类合作是牵手国内智能科技企业，打包采购智驾、座舱方案。为跟上消费者对智能化需求，开始引入本土供应商。

“合作本身是产业进步的信号，但单纯签订一份技术采购协议或达成短期车型联合开发不等于解药。”汽车行业分析师吴坤认为，良性的合资合作，核心不是一方给另一方“救火”，而是从单向的技术买卖，转向长期、对等、双向赋能的伙伴关系。

合作范式重构

打破旧有模式，合资品牌能否真正建立可持续的长期竞争力？目前来看，这个问题的答案可能取决于市场空间、产品吸引力、变革的新模式等变量。

据盖世汽车研究院预测，中国乘用车市场的总量有望在 2030 年突破 3135 万辆的市场高位。整体规模仍将扩大，即便届时自主品牌能拿下 80% 左右的市场份额，合资及外资品牌仍将拥有约 20% 的市场空间，对应的是超过 600 万辆的年度销售体量。

“这一规模虽然无法与燃油车时代的巅峰状态相提并论，但超 600 万辆的年度市场空间，仍然意味着主流合资品牌，有

足够的舞台去施展自己产品布局和品牌运营的能力。”盖世汽车研究院认为，产品矩阵的加速成型，将为合资新能源提供更丰富的市场抓手，近期密集的新品攻势也表明了，合资车企已从战略观望转向战略进攻，决心在新能源赛道实现突围。

再来看模式的变革，主流合资车企，普遍在经历着深层次的合作范式重构。近期，多家跨国车企与中国合作伙伴敲定长期续约。在业内人士看来，中外汽车合作正告别传统路径，迈入共创共研、能力共建的崭新阶段。合作从过去技术引进、规模制造，升级为“本土决策、能力共建、创新共创、价值共享”。本土团队在产品、技术上拥有更大话语权，解决传统合资决策链条长、对国内用户反应慢的痛点。

“利用中国新能源汽车供应链优势、加码海外业务，已成为当前合资车企缓解国内经营压力、盘活产能的重要突围路径。”还有专家指出，旧合资模式更多是把海外成熟产品带到中国市场销售。新的合资模式则探索在中国完成研发、验证、制造的车型与技术，有机会借助外方资源反向出海。新模式让合资工厂不只是服务国内市场的制造基地，更成为面向全球的创新策源地。出口不再只是消化闲置产能的应急手段，而是长期规划里的第二增长曲线。

换言之，新合资模式没有固定模板，却拥有统一的底层逻辑：放弃红利时代的单向依附思维，尊重不同市场的真实需求，构建更加敏捷的本土化运营体系，以及可持续的双赢新格局。

证券时报 · 人民智行研究院出品

实探零跑汽车零部件产线 揭开连续月销破十万辆的底层答案

证券时报记者 王小伟

9 月 1 日，造车新势力公布 8 月销量成绩单，零跑汽车连续第二个月交付超过 10 万辆，位列造车新势力“销冠”，蔚来、小鹏、理想、小米和极氪等多家交付量仍维持在 3 万辆级别。

月销 10 万辆，已经够上汽车集团的门槛，此前还没有造车新势力锚向这个目标。零跑汽车是如何做到的？

9 月 2 日，证券时报记者走进零跑湖州超级五电工厂，这里包含了电池、电驱、域控、车灯、电子电力五个厂区，是目前全球新能源里面面积最大、整合度最高的纯核心零部件自研自制集群，试图揭开零跑连续月销 10 万辆背后的底层答案。

“拼装式生产”反例

汽车行业有一个长期存在的共识：低固定资产投入、高周转效率的轻资产是最优解。但零跑在湖州投建的 50 万平方米超级五电工厂，成为反例。

记者在湖州电驱一体化工厂看到，零跑把定子制造、转子制造、控制器制造及电驱动系统总装四大核心工序，全部集中在一座工厂内完成。从一根铜线到一套

完整的电驱系统，全程“零中转”。

传统汽车工业经过数十年演化，形成了金字塔式供应商体系。整车厂主要负责设计和总装，核心零部件大量外采。一辆车总成本中，约 60% 到 80% 来自外协外购。

汽车产业关于电驱系统的常规做法是“拼装式生产”：定子、转子、控制器分别从不同供应商采购，经过三次包装、三次运输、三次入库出库，最后在总装厂完成组装。这样做有利于专业化分工，形成规模效应，但也存在短板。一方面，供应商每个环节都需要维持合理利润；另一方面，每一次转运，都意味着成本的增加和品质风险累积。

零跑希望通过新模式带来降本效果和品控统一。湖州工厂现场负责人对记者举例，倘若单套电驱在包装运输库存上能省约 50 元，眼下工厂一年产 100 万套，算下来一年省出 5000 万元左右的制造成本。加上滴漆率、散热、转子动平衡校正误差等方面的优势，以及软硬件协同优化不再需要跨供应商博弈，零跑最终作出承诺电驱终身质保。

把造芯片的环境搬进工厂

如果说电驱是汽车的肌肉，域控制器

就是大脑。

智能电动车中，座舱交互、高阶智驾、整车控制全部依赖 A4 纸大小的电路板——上面集成约 8000 颗电子元器件。任何一颗元件贴至 10 微米，或者一个焊点虚焊，都可能影响车机流畅度甚至行车安全。

为了搞定这些元器件，零跑把造芯片的环境搬进了汽车工厂。SMT 域控工厂人员对记者介绍，在硬件制造上，零跑超高速精密贴片的贴片精度达到±15 微米，优于行业主流±25 至 30 微米的水平。焊接环节采用氮气真空回流焊，良率已超过 99.995%。同时，软硬件的一体化协同让 OTA 升级更快、适配性更好。

近年来，“低价高配走量”是零跑整车的重要打法。零跑能将高端芯片下放到大众化价位车型，这些产线和技术才是最终的答案。

“自研电池包+外采电芯”

电池工厂同样体现了零跑逻辑。

近来，从小米“龙甲”到理想“麒麟 5C”，从比亚迪“刀片”到吉利“金砖”，越来越多车企希望主导动力电池制造，使这个赛道从采购侧的“灰盒模式”转向车企深度参与的“白盒模式”。

零跑试图蹚出另一条路。它没有单独命名的自研电池品牌，走的是“自研电池包+外采电芯”的路线。

记者在湖州电池工厂看到，年产超 38 万套电池包的产线已经投产。现场人员对记者介绍，这里模组线自动化率高达 90%。

从一颗电芯到一块 CTC 电池包，要经过 56 道高标准生产工序，100% 全检和数据溯源。其中几个关键环节，堪称“魔鬼级”。

统计显示，2026 年 5 月，零跑 PACK 装机量 63199 套，位列行业第三；BMS 装机量 63199 套，位列行业第五。加上电池故障率的严控，零跑实际上有了与 Tier1（一级供应商）掰手腕的实力。

据零跑方面向记者提供的数据，65% 整车成本全域自研，建成 18 座零部件工厂打通全链路深度自制，拥有 90% 平台通用化率。

从探营零跑产线来看，零跑已不止于一家整车制造企业，而是在走一种“整车+零部件供应”的双轮驱动商业模式。目前，零跑核心零部件供应国内外十余家车企。

这套模式的意义并不止于成本控制，它还意味着零跑在供应链安全和效率上拥有更大的主动权，在产品上市初期能在零件层面跟上供应节奏，零跑希望用技术自研穿越汽车竞争周期。

压电陶瓷这一可实现电能与机械转换的功能材料，正伴随半导体设备精密化、光通信网络升级、商业航天发展以及高端制造自主可控需求提升，进入资本市场视野。

近期，星源材质拟控股收购所持邦瓷电子科技(盐城)有限责任公司(简称“邦瓷电子”)并推进扩产；矩子科技将自研压电陶瓷阀用于高速点胶机；凌云光则关注其在大端口全光交换机中的应用。这些上市公司从材料、器件到装备端的多点布局，显示压电陶瓷在高端装备关键部件国产化进程中的价值正在提升，但其业绩兑现仍有赖于工艺成熟、客户认证和订单转化。

压电陶瓷在外加电场下可产生形变和位移，具有响应速度快、定位精度高、体积小等特点。多层压电陶瓷叠堆可实现纳米级精密位移，是精密流量控制、点胶控制、半导体设备微位移平台及光学器件校正等系统的重要执行部件。

星源材质正加快布局压电陶瓷业务。公司早前公告，拟以现金方式受让多名交易对手方所持邦瓷电子合计 59.9806% 股权。叠加今年 2 月已受让的 13.5% 股权，交易完成后，星源材质将合计持有邦瓷电子 73.4806% 股权，后者将成为其控股子公司并纳入合并报表范围。

邦瓷电子主要产品包括多层压电陶瓷叠堆和单层压电陶瓷片。在赴景德镇昌南新区考察邦瓷电子新厂房及原有生产基地时，星源材质董事长陈秀峰表示，邦瓷电子是国内少数掌握压电陶瓷全套核心工艺、具备单层及多层压电叠堆规模化量产能力的优质企业。星源材质将充分发挥自身资本、产业、市场资源优势，全力赋能邦瓷扩产提速与市场拓展。

据悉，邦瓷电子景德镇昌南新区扩产项目总投资 5000 万元，规划年产多层压电叠堆器件 100 万件、单层陶瓷片 1200 万片。对主营锂电隔膜、星源材质而言，此举是向高附加值材料领域延展。星源材质上半年营收 26.52 亿元、归母净利润 2.04 亿元，同比分别增长 39.72% 和 103.08%，隔膜主业仍是基本盘。

压电陶瓷正从材料端向装备端延伸。矩子科技 2026 年半年报显示，其高速高精度点胶机可应用于半导体、电子制造等行业，并结合 AI 算法和 AOI 自动光学检测，实现点胶与实时检测协同。该设备核心部件高精度压电陶瓷阀由公司自主研发，最高能够以 1000Hz 频率持续稳定运行，报告期内高速高精度点胶机出货量持续增长。

矩子科技表示，将持续提升压电陶瓷阀的稳定性、响应速度和精度。点胶设备对出胶量一致性、运行稳定性要求较高，关键阀体自主研发有助于提高装备自主可控能力。不过，公司尚未披露该部件的单独收入、出货规模和客户导入数据，其后续业绩贡献仍待观察。

光通信也带来新的应用方向。凌云光接受机构调研时表示，OCS(光路交换机)主要有 MEMS 和压电陶瓷等技术路线。压电陶瓷方案通过压电驱动实现空间光路切换，在 300 端口以上的大矩阵规模下具有较好光学性能和长期稳定性，可满足部分客户对低插损、高稳定性的需求。公司当前以代理 Polatis 压电陶瓷产品为主，相关业务仍处于国内市场早期阶段。

拟科创板 IPO 的上海隐冠则显示出压电陶瓷产业链的技术纵深。招股书中，上海隐冠表示，公司已攻克压电陶瓷材料与多层制备工艺，形成压电电机、压电陶瓷多层堆叠及大推力叠堆等产品，可满足纳米级精度定制需求。相关产品除内部用于精密运动平台外，部分已实现对外批量销售，并由半导体向新能源领域拓展。

总体看，下游客户不仅看重压电陶瓷材料的单项目性能，也关注批次一致性、可靠性和系统适配性。随着并购整合及装备企业自研推进，压电陶瓷赛道关注度有望持续上升。

章建平“被动”退出 中际旭创前十大股东名单

证券时报记者 孙宪超

“牛散”章建平，“被动”退出中际旭创前十大股东。

9 月 2 日晚，中际旭创(300308)披露回购股份事项前十名股东和前十名无限售条件股东持股情况的公告显示，公司前十大股东名单中已经不见章建平的身影。

在 8 月 21 日披露亮丽的半年报时，知名“牛散”章建平新进中际旭创前十大股东，一度成为市场的谈资。半年报显示，章建平新进成为公司第九大股东，持有中际旭创 593.48 万股股份。按 6 月 30 日的收盘价 1270 元/股计算，章建平的持股市值超过 75 亿元。

中际旭创 8 月 31 日晚公告，公司拟以 40 亿—80 亿元回购股份，用于实施股权激励计划或员工持股计划。回购价格不超过 1200 元/股。

很快，中际旭创就于 9 月 1 日首次通过股份回购专用证券账户以集中竞价交易方式回购公司股份 37.41 万股，占公司总股本的 0.0318%，最高成交价为 870.00 元/股，最低成交价为 838.16 元/股，支付的总金额为 3.18 亿元(不含交易费用)。

据中际旭创最新披露，公司第九、第十大股东分别为苏州福睿隆企业管理中心(有限合伙)、中国人寿保险股份有限公司-传统-普通保险产品-005L-CT001 沪，持股数量分别为 815.64 万股、756.25 万股，两者持股数量均超过半年报中披露的章建平持有的 593.48 万股。即便章建平在 6 月 30 日后持有中际旭创数量保持不变，也会被挤出前十大股东名单。



Esseea.com

上市公司资讯第一平台

半导体及高端装备需求升温 上市公司加码压电陶瓷材料