



# “V”字形业绩曲线的背后

## ——“独角兽”三一重卡的转型路

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……这是一条罕见的“V”字形业绩曲线。更让人想不到的是,这很大程度上缘于企业的主动作为。

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恋栈核心技术,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。在激烈竞争的市场里,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燃油车。

不论是在企业内部还是外界,质疑声一时四起。燃油业务做到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国栋看来,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!”罗国栋说,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感知到“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”。

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,新能源重卡市场占有率居行业第一。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好,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,三一重卡的首款快递干线专属电动重卡面世。从智能制造生产线到快充站,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。

电车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。

有效减少卡行车颠簸的新型动力系统,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、快补能等方面实现了技术引领。”

### 以对客户服务的“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电耗。顺途物流总经理邓顺浩说,得益于对电耗的精细控制,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出一两万元,而80%的新车销售来自老客户重复购买。罗国栋认为,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。

新华社记者 常斐斐 戴斌



## 武汉“零工微站”:缝补时光,织就温暖

天气晴好,暖阳照在武汉市武昌区水果湖街道北环路社区“零工微站”门前,织补女工们坐成一排,迎着光亮仔细查看、飞针走线。不一会儿,她们手中衣物上的破洞就“愈合”了,很难看出修补的痕迹。

“临近春节,好多附近的熟客,或是从外地回来的客户,拿了不少衣服来织补,生意不错,我打算再干一周,多挣点,争取早些回老家过年。”来自湖北黄梅的黎亮,是这里的常驻女工之一。

此处“零工微站”站点面积不大,20平方米左右,但饮水机、储物柜、应急药箱等一应俱全,站内还摆放着几台缝纫机、熨烫台,方便织工完成织、补、改、烫一条龙服务。

黎亮告诉记者,过去,她们的“工作地点”长期在街边路口。每人拎着一个小板凳,一个装着针线布头的包袱,清晨来“占位”,天黑才收工。

“那时候大家靠天出摊。春节前生意红火,却天遇到雨雪天气,根本出不了摊。”61岁的包玉梅说,最让人难受的是武汉的冬夏两季,有时烈日下无处躲藏,寒风中手指冻得僵硬,穿针引线都困难。

武汉市武昌区水果湖街道北环路社区书记黄海燕介绍,这座“零工微站”经过几次改建,最初街道关注到路边有不少自发聚集的织补女工,就出资搭建了一个简易棚子。2022年,市、区两级政府部门又将其改建为配套齐全的“零工微站”。

“微站”是一次创新尝试,不求规模大,而是聚焦特定群体,精准提供公共服务,解决核心痛点。”黄海燕说。

作为人口大省和务工大省的湖北省,随着县域经济加速发展,就业吸引力与承载力持续增强。“十四五”期间,武汉市有3万余人返乡创业就业。据了解,武汉市为务工人员、快递员搭建了各类服务站点近千个。

一方天地,承载着手艺人的生计,更安放着她们的尊严与归属。“武汉离家不远,家人也都在附近工作,干干织补,还能贴补点家用。街道和社区不久前还发了新春慰问礼包,感觉很温暖,日子有奔头。”黎亮感慨道。

新华社记者 廖君 熊翔鹤



2月7日,在江苏省兴化市昭阳街道的一家新华书店,学生在“书香里的年味”新春主题活动中书写对联。寒假期间,学生们参加丰富多彩的活动,增长知识、强健体魄。

新华社记者 周社根摄

## 南疆慢车年味浓

时至腊月,自新疆和田开出的绿皮慢车,鸣着汽笛,缓缓开进塔里木盆地的晨雾里。这趟车从不赶时间,平日,它逢站就停,沿线乡亲们搭乘它走亲访友,外出求学打工。临近春节,这趟绿皮慢车又增添了新景观,车厢成了热气腾腾的年货大集。

刚登上车厢,人们就被一股温热的食物香气包裹,其中既有馕饼的麦香,还夹杂着药茶的芳香。立春虽过,南疆的寒意仍未散尽,这方寸间的暖意,让人仿佛忘了身在旅途。

上车的人们,行囊总是鼓鼓囊囊。最抢眼的,是那些被小心安置的纸箱。箱盖掀开,金黄油亮的月饼露出面容——这是和田老式月饼,每逢过年,它是南疆家庭不可或缺的美味。

托着比手掌心还大的月饼,四川的旅客高隆不禁感叹:“过年吃饺子是我晓得,但过年吃月饼,还是第一回听说。”“是啊,越到过年,我的月饼卖得越好。”和田地区洛浦县的商户阿卜来

提·乃比把几箱月饼安置妥帖,他笑着说,“心里是甜的,手上就不觉得重。”

与阿卜来提·乃比同路的乡亲们,行囊里都装满了南疆各色特产。厚实的杏干泛着蜜色光泽,花样精巧的糕点码放整齐,核桃木雕成的小碗木纹如水流流转……南疆的特色风物在车厢里聚拢,人们过去年盼团圆的喜悦在这方寸之间蔓延。

大约是从中午开始,车厢连接处默契地形成了一个“交易角”。和田地区皮山县的阿木提·毛拉艾合麦提摆开了他的无花果干摊位,他逢人不着急说价格,先道一声“过年好”,路过的人们拿起果干品尝起来,被太阳晒透的甜味瞬间在舌尖化开,大家彼此默契地点点头,买卖就这样达成了。

“从和田到喀什,一个来回就能卖500多元。”阿木提话里话外透着满足,“卖完这趟就收工,快过年了,回家带娃娃买身衣服。”

从和田市返回墨玉县的路上,旅

客夏热排提·阿卜杜麦提感慨,这些年,在南疆,处处能感受到春节氛围日益浓厚。平日里,年轻人外出打拼,孩子们在校学习。可年关就像无声的召唤,让所有漂泊的心朝向同一个方向——家。每到临近过年,南疆家庭的厨房最是热闹,大人们忙着炖煮羊肉、拉面、烹炒菜肴;孩子们则围在长辈身边,一句句吉祥话逗得老人眉开眼笑。

年味,也在行进的火车上。常年值守于这趟慢车的列车长坡拉提汗观察到了这几年的新变化:春运期间,车上除了携带大包小包返乡的旅客,还多了不少轻装简行的“背包客”。“慢火车一站一停,成了他们边走边看的‘观景车’。”他说,如今越来越多的游客选择在旅途中过年,感受别样的年味。

汽笛响起,列车缓缓驶入喀什站,人们提着沉甸甸的年货走下车厢,汇入万家灯火。慢火车又完成了一次温暖传递,停靠几分钟后,它还将启程,穿行在南疆大地。新华社记者 郝玉 白志强

## “马”上有新意 生肖玩具“圈粉”新春市场

春节临近,一批以生肖马为灵感的“创意年味”加速袭来,设计有创意、生产有速度的“马年限定”走俏新春市场。

近日,非遗软陶小马文创“马彪彪”火了。设计灵感来源于齐白石的《如此千里》画作,“马彪彪”全身雪白搭配飞跃之姿,毛发张扬、神态不羁,有的顶着蓬松卷发,有的编着精致辮子,气质“潦草却自由”。作为山东美术馆文创的“销量担当”,“马彪彪”助力展览期间系列文创销售总额突破42万元。

不仅“马彪彪”,“马年限定”接连“出圈”。泡泡玛特2026农历马年新春限定系列“马力全开”毛绒挂件上线即售罄;毛绒布艺玩具品牌向童子推出“一马当先 旗开得胜”马年系列新品,创造性融入传统戏剧脸谱元素,销量超5万件。

中国玩具和婴童用品协会对2025年12月天猫平台销售数据的追踪显示,毛绒布艺类玩具的销售额同比增长9.7%。其中,畅销单品中9款与马年生肖主题相关,累计销量超14万件。

“生肖‘马’所承载的昂扬进取、祥瑞通达等美好寓意,正通过一批兼具创意巧思与情感温度的玩具产品焕发新生。”中国玩具和婴童用品协会会长梁梅说,节日的祝福文化与生肖符号,在现代设计与情感消费的驱动下,被赋予符合时代精神的崭新表达,构建传统文化与当代生活之间的价值桥梁。

记者了解到,今年的马年玩具中,表情生动的“情绪马”备受青睐。

不只限于传统生肖玩具的“完美喜庆”,今年的“爆款小马”以“真实”与消费者共情,以创意强化“陪伴”。

面对发型凌乱的“马彪彪”,网友从给它编辮子的过程中获得了治愈;面对换上全新定制的马力小马主题皮肤的泡泡玛特热门IP们,年轻人抢购一个挂在包上,感受“新年新气象”……

中国传媒大学文化产业管理学院艺术管理系副主任孙芊芊说,网友通过二次解读、话题传播等方式将自身的生活体验赋予文创形象,使其形成超越设计本身的文化内涵,消费者从文化接受者转变为文化参与者。

而支撑起消费热潮的,是玩具生产的变革。

“智”造升级——在“中国玩具礼品之都”广东汕头澄海,工厂里轰鸣的机器旁不再是密集的工人,而是机械臂精准抓取零件。

澄海德信模架厂投入超1.5亿元建设的7条生产线实现全程智能化生产,生产精度更高,主要为澄海及珠三角的玩具、3C等产业提供高质量模架;高德斯精密科技有限公司全自动智能生产线依托数字系统的高效协同,建立标准化的生产模式,实现了生产流程的模块化灵活调整,不仅显著提升了积木产品的品质与生产稳定性,也科学优化了生产成成本……

柔性定制——例如,52TOYS利用柔性供应链管理,维持高效、可规模化拓展的运营,建立综合生产网络,确保稳健的产能。

北京师范大学地理科学学部教授朱华晟表示,玩具行业以变化莫测著称,网红爆款通常只能维持数月。

“如今的变化在于,这套模式有了数字经济助力,社交媒体与线上平台能够提供精细化数据,利于工厂迅速发掘市场信息并及时组织生产。”朱华晟说。

“中国玩具行业供应链不断成熟、核心竞争力持续提升,逐渐从生产制造优势转向创意创新优势。”梁梅说,中国玩具行业形成创意设计、IP运营、高效供应链、全球渠道销售的完整链条,让企业既能快速响应市场热点,又能精准对接多元消费需求,让生肖玩具实现可持续发展。

新华社记者 王悦阳 陈涵涵

## 福建连江:定海湾里起大鱼

冬日的福建省连江县定海湾阳光普照,海面波光粼粼。辽阔海域上,养殖渔排如棋盘铺展,大型养殖平台“定海湾2号”更似“巨无霸”,格外引人注目。

春节将至,上百吨大黄鱼从定海湾养殖基地起水装箱,销往全国各地,成为许多人家节日饭桌上的“海味硬菜”。

近日,记者驱车沿着曲折蜿蜒的海岸线前往连江县海边。到达定海湾下车换船,乘坐小艇穿行于海上养殖区,不一会儿就登上“定海湾2号”养殖平台。

已在等候的养殖户卢统锋略显疲惫,但难掩兴奋:“带着几个工人忙到凌晨两三点,一天就卖出了十几吨鱼。”

“像这种规格的鱼起水价一斤能卖到一百来元,小规格的也能卖到每斤四五十元。”卢统锋手持网兜,捞起一条近两斤的大黄鱼说。

“定海湾2号”长约60米、宽32米,足足有两个标准篮球场大。平台上方覆盖着一个巨大的网架穹顶,养殖网箱深至水下17米,养殖水体超过1.5万立方米,但养殖密度只有传统网箱养殖的三成。

这里距离海岸有两三公里,海域水体深、流速快,养出的大黄鱼肉质紧实、味道鲜美,“身价”更高。

海上养殖是个辛苦活,需常年经受风吹日晒。当地养殖户告诉记者,传统养殖网箱长期浸泡在海水中,极易附着藤壶、海藻等生物,清洗网架既费时又费力。在“定海湾2号”平台上,只需轻按电动按钮,养殖网箱便翻转出水,附着物经过晾晒自然干裂脱落。通过“智慧养鱼”,人工成本比传统养殖方式节省了一半以上。

从高处俯瞰定海湾海域,海上养殖区纵横交错,彩色浮球连缀成片,“海上牧场”颇为壮观。伴随阵阵浪花,记者乘小艇又来到福州日兴水产食品有限公司的养殖海区。

鲍鱼养殖户连胜利双手紧握养殖绳,将悬吊于海面下2米深的鲍鱼笼缓缓提起。笼网出水时,海水哗哗倾泻,巴掌大小的鲍鱼吸附在养殖绳壁上,壳色深褐油亮,肉质饱满厚实。

日兴水产公司员工刘海霞说:“养殖渔排曾以杉木、泡沫为材料。推广现代化生态养殖设施后,渔排由高密度塑胶浮球和网箱组成,既抗风浪又环保。”

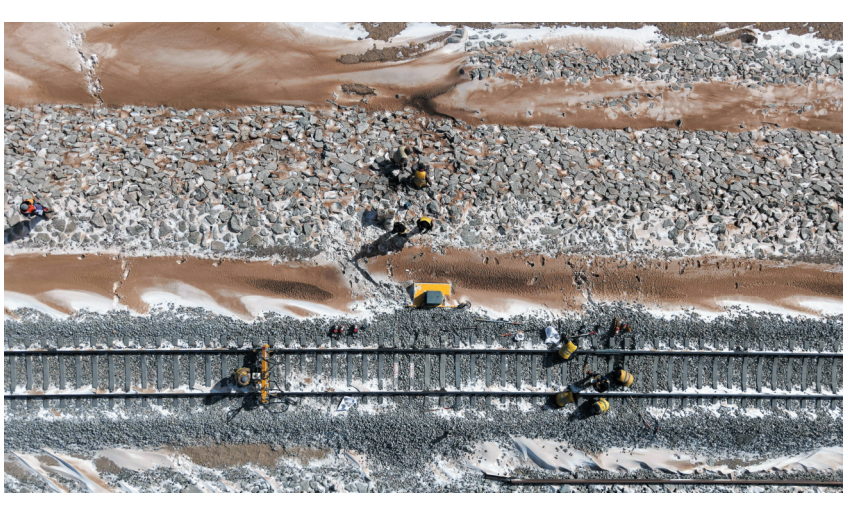
日兴水产公司在定海湾拥有4500亩养殖基地,牵头成立了连江县金海洋农业专业合作社,带动不少养殖户在这里“租排”养鱼。

“现在鲍鱼行情不错,中等规格的鲍鱼起水价能卖到每斤四十元。”与日兴水产公司合作的养殖户姚林杰养了300多亩鲍鱼。他说,合作社模式让养殖户“轻装上阵”,通过合作占股,个人只需专注投苗和日常管护,销路则由公司兜底,安心又高效。

近几年,连江县加快推进海上养殖设施改造,既增强了渔排的抗风险能力,也减轻了养殖户的劳动强度。目前连江县已改造传统养殖渔排19.58万亩,替换泡沫浮球6.6万亩,投建深远海养殖装备11台、重力式深水抗风浪网箱超737口。

作为海产养殖大县,连江县的“海上粮仓”日益丰满,大黄鱼、鲍鱼、海带等优势海产品源源不断销往海内外。连江县海洋与渔业局数据显示,2025年连江县水产品总产量约139.83万吨,渔业产值约312.12亿元,产值在全国县域名列前茅。

新华社记者 项开来 虎梦霞



2月6日,中国铁路青藏集团有限公司格尔木工务段望昆线路车间工作人员在养护昆仑山腹地的青藏铁路(无人拍照)。中国铁路青藏集团有限公司格尔木工务段望昆线路车间位于昆仑山腹地。春运期间,车间工作人员加强线路重点部位巡护力度,筑牢安全防线,守护铁路畅通,护航万家团圆与平安。

新华社记者 齐芷琪摄