

谁把造车的钱赚走了？

来源：张婉瑜 发布时间：2025-11-21 06:19:03

“钱都去哪儿了？”

“钱都去哪儿了？”



每次发布财报时，行业都要发出这个问题。

今年上半年财报显示，新能源车企仅有4家盈利。比亚迪稳居销冠，赛力斯靠华为逆袭，理想面临围剿，零跑凭性价比突围。



如今，又到了公布三季度财报的时间点。虽然，第三季度新能源盈利的车企比上半年增

多，“卖一辆亏一辆”的局面减少了，但是“烧钱换市场”的模式，依旧是主流。

新能源造车走到第11个年头，“钱被谁赚走了？”的困顿，依旧萦绕。

利润主权的三次转移



都知道，车企目前的盈利困境，表面来看是高投入与低价格的矛盾。实际上，是供应链上的权力失衡和重构。换言之，那些隐于幕后的环节正在闷声发大财，

数据验证了这一点。

宁德时代、英飞凌等核心供应商垄断技术，毛利率超过了20%，然而诸多车企的毛利率仅5%左右。就连比亚迪，上半年以155.11亿元净利润领跑，但是单车净利仅0.5万元。雷军也曾在微博向广大网友科普，就算是马斯克的特斯拉利润也只有大约9.2%。

2023年还在说，“燃油车卖不动，新能源赔本赚吆喝。”虽然，当时燃油车喊着卖不动，但是利润空间还是不错的。但是，到了2025年，这话变成了“电车再不赚钱，油车就要亏本了。”

目前，新能源渗透率依旧接近60%，燃油车早已经不是主流。但是，上半年，汽车行业的利润率仅为4.1%，低于工业平均水平。“意味着，车在增加，钱在减少。”

钱都去哪儿了？

根据新能源汽车产业上半年盈利分布图，可以看出，电池环节拿走了90%利润，90%的利润又集中在宁德时代手中。统计显示，今年上半年19家车企利润总和不如宁德时代。

国内19家上市车企的净利润总额，仅有263.3亿元，宁德时代上半年赚得盆满钵满，净利润高达304.85亿元。一家占据锂电池环节88.5%的净利润，占据全产业68.1%净利润。

真是让人瞠目结舌的利润结构。

有人给宁德时代算了一笔账。在宁德时代的营收构成中，动力电池系统营收1315.73亿元，占总营收的73.55%，牢牢占据主导地位；储能电池系统营收 284亿元，毛利率一路狂飙至25.52%。换算一下，每卖出100元的电池，宁德时代就能轻轻松松赚走22元之多。

早在2022年，广汽就曾说，“动力电池成本已占到我们汽车成本的 40%—60%，我现在不是给宁德时代打工吗？” 甚至一向低调奇瑞汽车董事长尹同跃也专门在朋友圈转发了相关新闻“声援”。

三年已过，“电池打工仔”的论调，还没有消解掉。“谁能服气？所以，有实力的车企，都在剥离对宁德时代的依赖性。”行业人士表示。

从2020年新能源爆发算起，新能源汽车的利润主权，至今也经历三次转移，但还没有重构成功。

第一次，在2020年到2022年期间，新能源刚刚爆发，谁有资源，谁就能发展。当时，狂飙的碳酸锂与难解的芯荒，直接造成了动力电池的成本上涨，上游吃得饱饱的。

2022年数据显示，电池化学品环节净利润达311.67亿元，产业89.1%的净利润集中于这环节，随后向电池环节转移。

坊间一直有传闻，小鹏汽车创始人何小鹏，为了顺利拿到宁德时代的电池，亲赴宁德时代工厂一线蹲守一周。宁德时代的董事长曾毓群也曾坦言，客户频繁催货，让他“快受不了了”。

当时，如日中天的特斯拉也被桎梏，马斯克的苦恼地表示，电池成本，是目前公司发展最大的障碍，“真正的制约，是以更低的价格生产电池。”

后来，2023年开始上游产能出现过剩，锂矿价格暴跌，中游的制造商凭借技术壁垒逆袭。但是，电池研发需要长期的技术沉淀，每一个环节都需要核心技术支撑，并非短期内能突破。

2025年，在价格战的逼迫之下，“长期打工”的车企，不得不走向“自力更生”的第三个阶段，纷纷公布了自研电池包、电芯的技术成果和计划。

2025年上半年，电池化学品环节净利润降至49.41亿元，占比降至10.4%，其中亏损面大，共有22家企业亏损，亏损率达50%。电池环节净利润上升至365.1亿元，占比达76.9%。

不过，电动车制造环节，也实现了近五年的首度盈利，合计实现净利润47.16亿元。要知道，2025年以前，电动车制造一直是上下链条内唯一亏损的环节。

但是，实现利润主权转移，整车厂还有很长的路要走。

“甲方变乙方，乙方成主角”？

路难走，但不得不走。“依赖症，必须剔除。”几乎是每一家车企的心声。

但是，一个奇怪的现象，也在蔓延。每一场发布会，都出现了“甲方变乙方，乙方成主角”的现象。宁德时代，华为智驾，几乎成了发布会的主旋律。

其实，智能汽车和智能手机的发展路径，开始有了一些重叠。前不久，iPhone17上市，紧跟着小米17系列上市，在手机领域引起了一个热闹的讨论，从屏幕形态到摄像头布局，从指纹识别到无线充电，相同或类似的设计元素，越来越多。

“现在手机都一个模子，同质化严重，是一种倒退吗？”

是，也不是。

是，确实是因为在外观设计、硬件配置、操作系统等方面都呈现出高度的相似性。不是的原因，则是厂商越来越依赖供应链整合来降低成本、提高效率。在供应链整合的过程中，会倾向于选择市场上成熟的、经过验证的零部件和解决方案。

智能化造车的产业革命，也走到了这个阶段。800V高压快充、激光雷达、大联屏、“冰箱彩电大沙发”……曾经惊艳的配置从“核心亮点”沦为“入门标配”。

曾经的亮点，如今是竞争的起点。但是，在电动化的核心技术难以拉开。如果产品无法提供突破性的新体验，只能被迫陷入低水平、同质化的配置内卷。

内卷之下，藏着“一场慢性死亡”。据统计，中国上市车企的平均净利润率已从2019年的2.7%暴跌至2024年的0.83%。

与此同时，控制权与利润分配的深层矛盾，还在加剧。千亿市值与百亿亏损并存的赛力斯，就是“技术换生存”的缩影。

与华为合作后，赛力斯市值从200亿元飙升至1000亿元，截至今年10月底，问界系列累计交付已突破80万辆大关。但是，因为华为在智选车模式中掌控智能座舱、ADS智驾等核心代码，掌握着技术主动权，并可以分走约15% 整车销售额，远超传统Tier1的5%-8%。

赛力斯的财报显示，高强度的研发投入和市场费用持续侵蚀利润，导致盈利能力与销量增速并不同步。这也是诸多车企的苦恼。

只有解决了这个桎梏，利润主权，才会握在车企手里。不过，这并不意味着“车企什么都要自己搞研发”，也不现实。主机厂和Tier 2之间，也不应该是抢夺技术定义权的战场，而携手共进的新赛道。

举两个例子。一个丰田，一个比亚迪。

根据丰田最新公布的2026财年第二季度数据，短短三个月里实现净利润高达 9320.8亿日元，相当于平均每天净赚4.7亿元人民币。与去年同期相比，净利润暴涨62%。

其中，根本的原因，在于丰田在全球市场的产业链布局都相对稳定，所坚持的混动车型

技术路线，已成为丰田当前的“盈利压舱石”。

但是，丰田的营业利润却下滑了近28%，仅为 8340亿日元。营业利润下滑的原因，是关税、市场、转型的三重夹击，丰田在智能化转型上仍然承压。

一个数字飙升，一个数字下挫，丰田的财报仿佛一面镜子，不仅体现了丰田在传统产业链的充分的掌控，还照出了传统巨头在新能源产业链重构上的步履维艰。

丰田也不得不求助中国的科技供应链布局。丰田计划到2026年将全球三分之一的电动车产能集中在中国，并与华为、小米等科技企业合作补齐智能短板。

比亚迪，将技术都养在了自己的鱼池里，市场出现需求的时候，就从里头捞出来一条。

有人形容，比亚迪的崛起是“摸着技术过河”。数据统计，截至2025年三季度，比亚迪累计研发投入超2200亿元，且2011-2025年近15年间有14年研发投入超过当年净利润。

从电池、电机、电控的核心三电系统，到IGBT芯片、电源管理系统，甚至车载MCU，比亚迪都实现了大规模的自给自足，摆脱了对上游供应商的依赖。

一脚迈进利润主权重构第三阶段的整车厂，意识到如果不能尽快调整成本结构，只会形成越来越大的“利润黑洞”。

比亚迪和零跑是自研核心零部件占比最高的车企，也是目前盈利状况最好的本土新能源企业。2023年比亚迪的自研零件占比就达到了75%，零跑在今年宣传的自研零件占比是65%。

在很早之前，零跑创始人、董事长朱江明就提出了规模优先的战略。“先抢占市场，再靠成本控制和规模效应赚钱。”今年上半年，零跑走过了前期的投入阶段，形成了自己的技术壁垒，成为造车新势力中第二家实现半年度盈利的企业。

市场的逻辑变了。

可以说，比亚迪和零跑为新能源造车提供了一份“投入换市场”的样本。掌握核心技术、构建体系化能力，已经成为企业发展和成功的不二法门。

但是，“将今天的投入，转化为明天的利润”，是一个漫长的事情。

对于很多正在急于摆脱“严重依赖症”的车企来说，新的矛盾又接踵而至。巨额的“入场费”，距离竞赛的终点，还隔着九九八十一难。

不烧钱，只有“拿来主义”，就无法技术壁垒，竞争力打不出去。烧钱搞研发，路漫漫，不能挨到换市场，都是一个字。

“难”。

