

投资人三封长文叩门

张雪机车凭赛道实力引资本加码

3月29日，中国摩托车制造商张雪机车在世界超级摩托车锦标赛（WSBK）葡萄牙站WorldSSP组别斩获双回合冠军，打破杜卡迪、雅马哈等国际品牌数十年垄断。这不仅是中国摩托车工业的里程碑，更让背后投资方浙江省创业投资集团有限公司（简称：浙创投）走入公众视野。

“骑摩托车是一件很爽的事，能够结识张雪并投资张雪机车就更爽了。”浙创投投资经理沈千阳在接受中国证券报记者专访时直言，这场资本与产业的双向奔赴，既源于对创始人专业的认可，更基于对国内摩托车行业结构性升级机遇的精准判断。

● 本报记者 张妍顿 龚梦泽

风口结露 产业升级下的资本布局

中国摩托车商会数据显示，2025年全国摩托车产销达2210.93万辆和2196.77万辆，同比分别增长10.69%和10.25%，行业呈现“内冷外热、结构分化”特征。

具体来看，国内销量860.2万辆，同比下降3.45%；出口销量1336.57万辆，同比增长2.133%，出口金额8.85亿美元，同比增长26.78%。其中，250cc以上大排量玩乐车型成为增长核心引擎，2025年产量达95.37万辆，销量95.23万辆，增速远超行业平均水平。

张雪机车的崛起，正是踩中了这一行业风口，而浙创投的人局，则是热爱与专业的双向契合。作为资深摩托车车友，沈千阳告诉中国证券报记者：“我在2016年骑摩托车的时候就从车友的口中听说了张雪，后来他去创办了凯越机车，凯越321RR和凯越450RR这两款车让我在骑行中感受到国产摩托车的高性能。2024年3月，在张雪离职的消息传来后，整个摩托车圈都很震惊。”

彼时，沈千阳想要在投资上助力张雪机车的心思开始萌发。“2025年8月，我看到张雪机车连续获得国内单车销量冠军，机缘巧合通过上海的朋友联系到张



张雪机车冠军车型820RR吸引摩托车爱好者体验纯国产摩托。

视觉中国图片

雪机车天使轮股东高信资本的联合创始人曹斌。第一次和曹斌联系时写了一篇文章给他，杳无音信。过了一周，又写了一篇，石沉大海，第三次写了一篇长文，可能他被我执着打动了，帮我对接了张雪，也就有了之后的投资。”

2026年3月，张雪机车完成了A轮融资，由金华浙创金义智控创业投资合伙企业（有限合伙）和杭州浙创百舸创业投资合伙企业（有限合伙）出资，前者持股5.50%，后者持股2.75%，上述两家机构的执行事务合伙人均为浙创投。A轮融资金额为9000万元，张雪机车的投后估值约10.9亿元，融资金额将全部用于核心技术研发、生产产能提升、产品矩阵完善及市场渠道拓展。

夺冠背后 资本视角下的现代化企业内核

张雪机车的赛道夺冠，并非偶然，其背后的现代化制造实力与科学管理体系，正是浙创投敢于下注的核心逻辑。作为公司实际控制人，张雪直接持有73.39%股权，在沈千阳眼中，这位从修车铺少年成长起来的创始人，更像是一位超级产品经理。“张雪本人对摩托车制造的全链路

都非常了解，对技术要求十分严格。”沈千阳说。

在制造端，张雪机车早已摆脱传统摩托车企业的粗放模式，建成了数字化、智能化的现代工厂，上线工厂管理系统及AI视觉监管系统，实现生产全流程可视化、数据化、智能化，彻底告别“人管人、人盯机”的传统模式。杜绝人工打样力度不均、漏打、虚打、过拧等质量隐患。同时不依赖外购成套设备，张雪机车坚持自主研发，更适配自家产品的专用定制化设备在提质增效和缩减成本上都起到了作用。

摩托车产业本身是一个现代化、自动化程度比较高的行业，“张雪是一个学习能力很强的人，他参观过上市公司的生产线，在意识到自己还有不足之后，还在努力做出改变。”在运营与研发层面，张雪机车同样展现出现代化企业的特质。张雪深度融入车友圈，积极吸纳用户建议，优化线上销售渠道与服务体系，其直播间不仅承担销售功能，更同步提供售后咨询、问题解答等服务，拉近品牌与用户的距离，强化用户黏性。同时，企业牵手上市公司鸿泉技术，布局智能网联、智能座舱、仪表及专属App研发，全面提升产品智能化水平，贴合行业高端化发展趋势。

财务数据显示，2025年张雪机车虽

亏损2278万元，但研发投入高达6958万元，拿到A轮融资后，2026年研发预算进一步提升至1.35亿元，张雪明确提出，目标2027年实现销售额20亿元、达成盈利。这场赛道上的胜利，正持续撬动产业与资本的双重变局。夺冠100小时内，张雪机车量产车型820RR订单激增5543台，排产已至2026年6月，线下门店销量普遍增长20%至30%；海外市场也迎来突破，为品牌开拓欧洲高端市场奠定基础。资本层面，夺冠后多家投资机构主动联系浙创投，向张雪机车抛出橄榄枝，企业上市进程进一步加速。

“有时候你做一件事，不是奔着结果，而是因为热爱去做的，可能结果真的不一样。”张雪的赛后感言，恰是这场产业与资本相遇的最好注脚。从修车铺少年到WSBK冠军缔造者，从车友投资人到国有资本战略入股，张雪与沈千阳因热爱同行，浙创投与张雪机车因专业结缘。

在国产摩托车迈向高端化、全球化的关键节点，张雪机车的案例不仅彰显了中国制造业的升级潜力，更印证了优质产业与长期资本双向奔赴的价值——当技术极客的极致追求，遇上国有资本的专业视野，中国制造业正书写着更多从跟跑到领跑的传奇。

个性化消费重塑豪车格局 莲花冲刺经营现金流转正 与全球化放量

● 本报记者 龚梦泽 张妍顿

“把冰箱彩电大沙发装进去，难吗？不难。难的是让大家开得很爽、很自由。”3月29日，莲花集团CEO冯擎峰在全新莲花For Me上市发布会后的媒体专访中，一语道破该品牌在新能源时代的生存哲学。当晚，莲花首款超跑SUV For Me正式上市，售价较预售价下调2万元至3万元，全系标配化，次日即启动全国现车交付。

在保时捷、法拉利、兰博基尼等超豪华品牌集体收缩纯电、转向混动，中国豪华车市场整体承压的背景下，莲花以“降门槛、保毛利、重驾控、全球化”的组合拳，试图改写超跑SUV市场格局。冯擎峰对中国证券报记者表示，莲花2026年目标直指EBITDA（息税折旧及摊销前利润）与经营现金流转正，依托吉利体系规模效应，以“3331”全球布局打开增量，用SUV现金流反哺跑车研发，在小众个性与规模盈利之间找到平衡路径。

坚守工程本质 跳出快消式造车逻辑

当下的车市正在陷入参数军备竞赛——激光雷达比拼线数、芯片算力追逐峰值、零百加速不断刷新纸面纪录，车型迭代快如快消品。对此，冯擎峰的评价是，有些人把汽车当成快消品，但车不是快消品，安全属性永远不可忽视。“我们坚持用4年至5年打磨一台好车，背后是对工程底线与驾控本质的坚守。”

定价层面，For Me下调2万元至3万元并非以价换量。冯擎峰坦言，吉利体系带来工厂、架构、驾智等规模协同，在不牺牲莲花性能基因的前提下，保障了稳健毛利率；降低门槛的核心目的，是让更多莲花粉丝触达纯粹驾控乐趣，而非陷入同质化价格战。

面对与保时捷卡宴、宝马X5M等车型的对标，冯擎峰强调，莲花不做单纯马力堆砌，Eletre曾突破千匹，最终锁定900匹，只因这是2.5吨级车型的操控安全边界。而For Me零百加速3.3秒、馈电3.6秒，同样是可控乐趣的克制选择。

产品差异化藏在用户看不见的地方。莲花联合倍耐力定制LTS专属轮胎，缩窄胎面反而提升10%附着力、降低20%滚阻；依托轻量化材料与结构创新，车身减重超100公斤，配合Brembo定制刹车、空气动力学调校，实现比卡宴短60厘米、比X5M短近两米的制动距离，这是整车系统工程的结果，而非改装级单点升级。冯擎峰将莲花核心竞争力浓缩为三大基因：空气动力学、操控、轻量化，即便切入SUV赛道，这一底色绝不妥协。

面对行业“堆配置”风潮，莲花选择做“难而正确的事”。冯擎峰表示，莲花不为所有人造车，只为追求驾控的人群；放弃繁复选配，一步标配到位，正是顺应消费决策链变长的现实——过去14次触达可转化，如今需24次，每多一个选项就多一层犹豫，简化决策才能提升转化效率。老年主20%复购率、金融高管等新客群涌入，印证这套“重体验、轻参数”逻辑正在打动高净值用户。

技术路线上，莲花抢先一步踩中行业转向。当法拉利、兰博基尼推迟纯电进程，莲花依然明确混动+纯电双线并行，混动更是长期坚持方向。

冯擎峰以F1为参照举例道：“2026年新规下电机功率接近50%，油电近乎1:1，混动已成为技术风向标；全球市场差异巨大，欧洲部分地区、中东地区适合混动，中国等市场适合纯电，混动可全覆盖多场景路况，是全球最优解。”他表示，未来莲花跑车也将搭载混动技术，在保留赛道灵魂的同时，适配排放与实用需求。

重点押注中国、欧洲市场 冲刺盈利与现金流转正

超豪华品牌的宿命，常在小众稀缺与规模盈利间拉扯。法拉利、兰博基尼均靠SUV打开现金流，莲花同样选择拓展产品线——不做单纯跑车公司，以跑车+高性能生活用车双产品线，拓宽盈利边界。冯擎峰坦言，拓展产品线就是为改善财务状况，用更盈利反哺研发，形成正向循环。

在此思路下，莲花的全球化布局与增长路径，已经清晰铺展。冯擎峰在采访中直言，莲花年销3万辆的目标始终没有动摇，随着For Me在全球市场逐步落地，品牌有望快速跨过盈亏平衡线，进入健康的经营周期。他首次对外明确了莲花的理想销量格局——“3331”全球分布：中国、欧洲、美国三大核心市场各占30%，剩余10%由其他地区构成。2026年，品牌将重点押注中国与欧洲两大主战场，中东与亚太作为战略侧翼同步推进，加拿大则借关税政策开放的窗口期，成为北美市场的重要突破口。

渠道扩张正同步落地。冯擎峰透露，加拿大当前布局6家经销商，年内计划扩充至12家，当地销量前十的经销商集团中，已有5家与莲花进入合作洽谈阶段。为适配北美市场法规与用户习惯，莲花对北美出口将由英国海瑟尔工厂负责，中国基地则承担全球主流市场的供应任务，中英双基地协同供货，成为莲花全球化放量的底层保障。

交付与营销的全面革新，正在补上莲花过去的增长短板。此前Eletre上市时曾遭遇芯片紧缺、订单积压、交付周期过长的难题，这一次，For Me直接改为提前备货、上市即交付，用现车打消用户等待焦虑，最大限度锁定意向订单。营销层面，莲花做出两项关键转变：其一，全面转向线上新媒体阵地，目前国内经销商近半数订单来自线上，这套在中国市场验证成熟的数字化打法，还将反向输出到欧洲，帮助当地渠道完成线上化转型；其二，打通中国、欧洲、中东亚太三大区域的销售体系，实现经验互通、资源协同，同时加速北美市场补位，形成真正的全球化一盘棋。

支撑莲花在小体量下实现盈利的核心，是吉利体系带来的深度协同效应。冯擎峰用“冰山模型”道出其中逻辑：冰山之下，浩瀚驾智、电子电气架构等底层技术与集团共享，省去巨额重复研发投入；冰山之上，莲花专注投入专属驾控调校、轻量化工程、空气动力学设计等不可复制的核心能力，把赛道积淀写入DPM动态性能系统，让舒适与极致操控得以共存。这种“通用技术降本、专属特性溢价”的模式，让莲花避开了传统超豪华品牌高投入、低回报的老路，在规模尚未拉满时就能守住盈利底线。

站在行业调整的关口，冯擎峰有着自己的判断：“整体豪华车市场虽在下行，但个性化消费的趋势正在崛起，千车一面的产品终将失去吸引力，而莲花要做的，就是重新定义超跑SUV市场，引领个性化性能消费的风向。”他反复强调，莲花不会为迎合泛众市场放弃本色，更不会变成另一个大众化品牌。从中国首发上市，到欧洲下半年跟进，从中东同步开启订单，到北美渠道加速落地，莲花For Me早已不是一款新车，而是该品类的转型宣言：不被快消消化节奏裹挟，不被纸面参数竞赛绑架，以技术克制守住驾控本质，以全球化布局打开增长空间。

上汽大众挥师增程赛道 合资品牌开启高端市场反扑

● 本报记者 龚梦泽

“ID.9X是大众合资2.0落地的首款产品，也是辉腾、途锐之后，大众在新能源时代的全新旗舰。”在3月30日的深圳预售会上，上汽大众党委书记、总经理陶海龙的定调，宣告这家合资巨头正式以高端增程赛道为突破口，打响新能源反攻战。

当日，这款车长超过5.2米、轴距超过3米的大型增程SUV以32.98万元至37.98万元开启预售——它不仅拥有德国团队对底盘的调校、与Momenta合作首发上车R7世界模型，还将从中国出口全球，将中国技术输出到全球。

有人会说，当理想、问界已完成用户教育，30万元以上增程市场近乎固化，迟到的大众凭什么抢位？在合资份额持续下滑、新势力强势领跑的行业变局中，ID.9X不仅是一款新车，更是上汽大众重构中德协同、重塑产品定义、重建渠道体系的战略样本。它以“中国定义、德系底蕴、全球标准”的全新范式，试图证明合资2.0不是简单适配，老牌车企的反攻，从来不是复刻对手，而是从技术输入到双向输出的彻底转型。

中国主导产品定义 技术输出反哺全球

过去六年，大众曾对增程技术持保守态度。2020年，大众中国CEO冯思翰公开称“燃油发电非常不环保”，研发负责人威德曼更直言增程是“过时技术”。此番转身入局，并非战略摇摆，而是合资模式从1.0到2.0的底层逻辑跃迁——决策权前置中国、研发扎根中国、供应链整合中国，让中国市场从全球分支变为创新源头。

陶海龙在接受中国证券报记者采访时表示，ID.9X的产品定义100%在中国完成，这是大众在欧洲本土已多年未推出的高端旗舰车型。开发逻辑彻底颠覆传统：不再是外方做本型、中方做本土适配，而是中方基于中国用户需求、中国产业链优势，联合德方整合全球技术资源。德方保留底盘

调校、整车集成、人机工程总布置等传统强项，中方主导智能座舱、智能驾驶、三电系统与用户体验设计，形成“德系严谨+中国敏捷”的互补优势。

快速落地能力印证体系变革成效。从立项到预售仅两年，交付节点从原定的今年6月提前至4月25日，打破了大众以往冗长的开发周期。陶海龙坦言，这依托40余年制造底蕴、完善开发谱系与生产保障体系，更依托合资2.0下中德高效协同。“不再层层上报审批，而是中国团队快速决策、快速迭代，在开发过程中持续优化，以最优状态推向市场。”

更具里程碑意义的是“在中国，为全球”从口号变为行动。上汽大众汽车有限公司销售与市场执行副总经理傅强透露，该车开发之初就规划全球化路径，东南亚、澳大利亚等右舵版本已启动适配，未来还将“开回德国汉堡总部”，让全球见证中国定义、中国研发的旗舰实力。作为大众海外最大研发中心，中国团队承担智能化前沿探索，成果反向赋能全球。此举打破“合资只做中国特供”的刻板印象，标志着中国汽车产业从市场红利走向技术红利，实现从引进来到走出去的跨越。

“既要全球标准，又要中国速度。ID.9X严格遵循大众全球开发与安全标准，同时深度绑定宁德时代、Momenta等本土头部供应链，把中国最先进的智能化、电动化方案，装进德系高可靠性车身。”傅强表示，这种“全球品质+中国科技”的组合，正是合资2.0的核心竞争力，也是应对新势力冲击的差异化护城河。

深耕产品硬核实力 全体系变革迎战新势力

在理想L9、问界M9占据高端增程市场后，大众后发入场，既无先发优势，也无流量光环。上汽大众的破局逻辑清晰：不做流量光环。上汽大众的破局逻辑清晰：不做参数堆砌者，要做痛点终结者；不打低价内卷战，要打品质信任战；不靠单一产品爆款，靠全体系能力碾压。



上汽大众ID.9X亮相

本报记者 龚梦泽 摄

产品层面，ID.9X直击行业三大痛点：馈电动力衰减、增程器噪声大、高原工况拉胯。陶海龙在专访中以EA211黄金增程器的万有特性曲线，直指核心差异：高效区域更广、功率储备更足。实测数据印证底气：海拔5000米满载6人、电量低至10%，爬坡动力媲美平原2.0T发动机；高负荷工况下噪声、振动控制显著优于竞品。

智能化上，新车告别合资“慢半拍”标签。作为Momenta R7增强世界学习大模型首发车型，其智能辅助驾驶跻身行业第一梯队，体验对标特斯拉FSD。陶海龙强调，驾智是系统工程，不止在于算法算力，更在于制动响应、底盘调校、ESP标定等整车基础能力。这正是大众百年制造积淀，也是新势力难以短期复刻的壁垒。

真正击穿市场的，是首任车主整车终身质保的承诺。据上汽大众汽车有限公司大众品牌营销事业执行总监李俊介绍，这是增程车型首个无套路全兜底政策，覆盖空悬、电池等核心部件，源于对德系工艺与品控的绝对信心。在新能源汽车使用寿命焦虑蔓延的市场，这份承诺把隐性品质优势转化为显性竞争力，直击用户对新能源汽车可靠性、保值率的核心担忧。