

吉利汽车“交棒”：业绩高点推进治理迭代 职业经理人接棒迎考

在国内车市进入存量博弈、行业平均净利润率维持低位的环境下，吉利汽车交出一份高质量中期成绩单。2026年上半年营收、利润、出口同步走高，上市公司落地创立以来最重要一轮管理层更迭。创始人李书福辞任吉利汽车控股董事会主席及执行董事，由体系内成长起来的安聪慧、淦家阅执掌上市公司日常经营。此番调整并非创始人离场，而是一场“经营权下放、控制权保留”的制度性交接。站在业绩高位完成组织革新，吉利既收获了穿越行业寒冬的底气，也迎来了职业化团队全球化突围和产品结构破局的全新大考。

● 本报记者 龚梦泽

业绩打底：逆周期增长 盈利结构持续优化

8月17日披露的2026年中期业绩数据显示，吉利汽车上半年实现总营收1736亿元，同比增长15%；核心归母净利润96.8亿元，同比增长46%；累计销量142.3万辆，市占率提升至11%，创下历史同期最好水平。

一组递进增长数据颇具参考意义：营收增速跑赢销量增速，毛利增速跑赢营收增速，净利润增速高于毛利增速。这意味着吉利的规模增长并非依靠降价走量驱动，而是靠产品结构升级、海外市场放量、内部持续降本增效形成合力。上半年国内乘用车大盘承压，燃油车市场整体下行，吉利燃油车板块市占率逆势站稳10%以上；新能源车销量达到80万辆，占整体销量的56%，高端销量极氪营收占比提升至31.7%。

出口业务已经成为企业第二增长曲线。上半年吉利出口47.4万辆，同比大增158%，新能源汽车出口增速更是达到585%。海外综合毛利率高于国内市场，有效对冲本土市场价格战带来的盈利压力。依托充足海外订单，吉利上调全年出口目标至92万辆，向百万辆关口发起冲击。截至6月末，上市公司货币资金储备达695.6亿元，在持续实施股份回购、股东分红之后，依旧保有充裕资金安全垫，支撑长期技术研发与全球化布局投入。

财报中同样存在值得留意的变量。受汇率波动带来的汇兑损益影响，按照香港财务报告准则核算的母公司拥有人应占利润出现阶段性扰动。国内汽车行业激烈竞争态势并未缓解，主流价格带内卷持续，吉利同样身处白热化竞争环境。吉利汽车董事会副主席桂生悦也坦言，现阶段经营业绩仍存在进一步提升空间。这份成色十足的中期财报，成为吉利选择在当下推进管理层交接最扎实的现实底气，新班子将站在较高经营基数上承接经营重任。

制度交棒： 告别创始人驱动 探索车企治理新范式
亮眼业绩落地之际，吉利同步对外官宣管理层调整方案：自8月18日起，李书福辞任吉利汽车



视觉中国图片

控股董事会主席、执行董事，获授终身荣誉主席，继续担任吉利控股集团董事长；安聪慧接任吉利汽车控股董事会主席，淦家阅出任吉利汽车控股行政总裁；桂生悦转任董事会副主席，李东辉保留执行董事职务。

市场惯于将创始人卸任解读为权力退场，但吉利此次交棒，是一次典型的“松开方向盘，但不下车”的治理安排。李书福依旧是吉利控股的控股股东，企业重大战略方向、资本运作、顶层核心人事安排仍保有最终话语权，变化在于上市公司日常经营决策权，完整交付给在体系内长期成长的管理团队。安聪慧同时兼任吉利控股集团CEO、吉利汽车控股董事会主席，打通集团与上市平台决策链路，保障“一个吉利”战略自上而下顺畅落地；淦家阅长期深耕集团多条业务线，熟悉产品开发、供应链管理 with 全球化运营，二人搭配构成上市公司全新经营核心。

这场交接并非临时决策。回溯来看，自2025年开始，吉利已经稳步推进组织架构梳理与人才梯队铺垫，伴随着极氪私有化推进、多品牌资源整合落地，“一个吉利”组织框架逐步理顺，为管理层平稳交接搭建好组织基础。

放到整个汽车产业视野观察，国内一众民营企业创一代陆续步入花甲之年，企业传承已是行业共性课题。部分企业选择家族二代接续管理，吉利则走出另一条路径，依靠内部成熟职业经理人团队承接经营职责，跳出家族式管理的固有路径依赖。桂生悦在业绩沟通会上表示，此次人事调整标志企业由创始人主导驱动，转向依靠制度、团队持续运转的成熟经营模式，企业发展不再过度依托个人权威，而是依托完整组织系统与人才梯队形成稳定决策机制。

当然，全新治理架构长期成效仍有待市场持续观察。身处快速变化的汽车行业，职业经理人团队一方面需要坚守长期战略方向，另一方面又要持续应对短期业绩考核压力。如何平衡大股东顶层战略诉求与上市公司市场化经营节奏，将是新治理架构长期需要协调解决的核心命题。

新班子考题：补齐产品短板 全球化与AI双线闯关

站在业绩高点完成管理层交接，摆在安聪慧、淦家阅团队面前的挑战同样清晰，考题集中

于产品矩阵完善、内部体系整合、全球化深耕、智能化技术落地四大方向。

产品布局层面最突出的短板集中在12万元至25万元主流价格带。当前吉利高端市场依靠极氪占位，入门市场依托银河星愿稳住基本盘，但体量最大、竞争最激烈的主流赛道，尚缺少能够持续走量的标杆车型。针对这一缺口，管理层已经明确产品投放节奏，下半年集中推出银河TT、银河战舰700、领克07GT、领克Z20等多款新车，重点补强腰部新能源产品矩阵。吉利不再规划全新传统燃油车型，而是依靠i-HEV混动技术迭代，承接燃油存量市场需求。能否在主流价格带打造出具备市场号召力的车型，将成为检验新团队产品定义能力的首要标尺。

内部资源整合仍将持续推进。依托“一个吉利”顶层战略，吉利已精简两成重叠产品，组建统一销售总公司，研发、采购、渠道等中后台板块逐步实现资源共享。供应链端主动优化合作规则，将中小供应商账期压缩至30天，兼顾产业链成本管控与上下游粘性。研发端持续推动欧洲研发机构整合，目标将海内外新车发车间隔压缩至6个月。资源整合释放的协同红利能否持续兑现，直接影响企业长期成本控制与市场响应效率。

全球化布局迈入深水区。吉利确定采用轻资产合作出海思路，避开大规模自建工厂的重投入模式，通过联合开发、产能共享推进海外落地。目前吉利海外运营工厂共计12座，至年底海外总产能将提升至84万辆，极氪、银河两大系列成为出海主力，企业远期目标实现三分之二销量来自海外市场。不过轻资产出海模式同样存在约束，发展高度依赖海外合作伙伴关系、当地产业政策。从简单的整车产品出口转向全产业链体系出海，挑战远高于单纯销售车辆。

全域人工智能被确立为中长期核心技术引擎。星睿智算中心、自研车规芯片实现落地，智能驾驶、智能座舱功能持续迭代，AI技术进一步延伸到底盘标定、电驱调控、混动能耗优化等底层制造环节。接下来管理层需要破解的关键矛盾在于，避免前沿技术停留在概念展示层面，持续加大转化力度，把研发投入转化为消费者能够直观感知的产品竞争力。

在行业洗牌加剧、竞争逻辑重构的当下，吉利以职业化治理破局传承难题，以轻资产出海拓宽增长边界，以技术深耕夯实产品底气。

提价CDN 押注Token工厂 网宿科技董事长李伯洋详解AI“新逻辑”如何重构“旧基建”

● 本报记者 乔翔

过去几年，CDN（内容分发网络）与AI（人工智能）的关系一直被反复讨论。一种声音认为，AI应用对算力的强调可能会削弱CDN的存在感；另一种观点则相信，AI推理的爆发恰恰需要CDN在边缘侧的能力支撑。

网宿科技属于后者。2026年，这家成立逾20年的公司，一方面在国内上调CDN服务价格，另一方面在常州落地了首个城市级绿色Token（词元）工厂。两件事放在一起，释放出一个清晰的信号：AI时代下，网宿科技正经历一次身份重塑。

“过去的CDN解决的是‘内容离用户更近’，AI时代的CDN解决的是‘智能离用户更近’。”网宿科技董事长李伯洋在接受中国证券报记者专访时，用一句话概括了他对公司核心业务的重新定义。

“五年后回看，希望公司只会被一种身份定义，即‘全球化AI基础设施服务提供商’。我们希望交付的是AI时代‘边缘智能’的完整能力，让智能无处不在、安全可靠、触手可及，这是我们的愿景。”李伯洋说。

CDN的价值没有被稀释

CDN业务在AI时代是否会被边缘化，是市场对传统CDN厂商最核心的疑虑。

采访中，李伯洋的看法很直接。“CDN与AI不是两条平行赛道，而是基础设施与上层应用的共生关系。”李伯洋解释道，CDN解决的核心命题始终是“距离”，即让数字资源无限接近终端。只是在AI时代，这个命题从“内容距离”升级为“智能距离”，而，CDN的价值非但没有被稀释，反而被推向了AI战略的核心。

这一判断基于一个底层观察，即AI推理对低时延、近场计算的需求，这与CDN的内容交付逻辑高度同构。此外，网宿科技2011年便启动边缘计算相关技术研究，依托CDN分布式节点持续探索。当前，公司在全球部署超3000个边缘计算节点，实现了承载AI推理、Token生成、算力调度的智能边缘的进化。“CDN正在从带宽管道重构为算力调度的神经网络。”李伯洋说。

基于这一认知，网宿科技对CDN业务的重新定义也随之清晰。在李伯洋看来，从“流量搬运工”升级为“智能分发运营商”，公司交付的不再是单纯的加速能力，而是AI时代的近场计算、低时延推理与全球算力智能调度等能力。

值得关注的是，这一定义的转变并非仅停留在战略层面。2026年初，公司上调CDN服务价格。“CDN服务价格上涨与AI产业发展有直接关联，本质上是市场供需阶段性匹配的市场化反应。”李伯洋告诉记者，AI产业浪潮下很多硬件成本都在上升，尤其是内存成本上涨较多。按照正常市场竞争来看，应该反馈到服务价格中，否则服务质量可能会下降。

对于涨价的进展，李伯洋进一步表示：“涨价是一个谨慎的过程，我们结合市场供需关系和成本结构与客户进行了多轮次沟通，大家逐渐达成了共识。从长期来看，这种情况也符合供需平衡的行业属性。”

在AI对CDN业务的重塑之外，网宿科技还将边缘计算能力进一步延伸至AI推理环节。

据介绍，网宿科技近年来升级打造了融合“网络+智算+安全”的边缘一体化平台，一站式提供从底层算力资源到模型部署与推理、AI工具与能力组件，再到开箱即用的AI应用及安全防护的全栈能力。其中，边缘AI推理及服务平台是其中一个亮点。基于全球GPU（图形处理器）资源池和无服务器框架搭建，该平台预置了众多热门开源大模型供企业灵活选择，仅需几行代码即可配置，同时支持私有模型托管。

坚信基础设施底座价值

一系列动作的背后，是网宿科技对AI时代自身定位的精准回答。记者在采访中了解到，其正试图以一种“能力复用”的姿态，在AI产业链中找到属于自己的新位置，既不做模型，也不做应用，做的是让模型和应用都能跑起来的基础设施。在AI进入企业核心生产场景的当下，模型研发是技术问题，但让模型高效、稳定、安全地触达终端，是基础设施问题。两者之中，网宿科技选择了后者。但不做模型研发，而专注于算力、分发环节，这是否意味着利润薄、竞争卷？

“这种疑虑本质上是针对AI基础设施价值的低估。”李伯洋的回应十分干脆，模型研发赚的是技术溢价，但技术溢价会

随开源和迭代快速稀释；基础设施赚的是确定性溢价，这部分溢价会随AI应用规模化持续放大。

从另一个角度看，AI大模型的规模化落地，也带来了很多新的安全风险。对此，李伯洋认为，AI正在重塑安全的底层逻辑，一是攻击面发生了本质性扩张，风险贯穿算力基础设施、模型本身、智能体等；二是攻防天平彻底倾斜，攻击者的攻击效率指数级提升，更关键的是，风险形态从“漏洞利用”转向“意图诱导”；三是权限体系面临崩塌，智能体具备自主记忆与执行权限，传统以“人”为核心的身份管控体系对其无效。

面对这些变化，网宿科技的应对策略不是给AI“打补丁”，而是从安全视角重构AI基础设施。依托全球分布式边缘节点，公司打造了“边缘AI+安全”的一体化纵深防御体系。

李伯洋认为，公司在安全领域的核心优势在于全球分布式边缘底座、“网络+安全+AI”的一体化能力，以及攻防实战与数据合规的双重积淀。“我们不是在传统安全上叠加AI能力，而是构建AI原生的安全新范式。”

纵观这些布局，李伯洋进一步阐释了公司的盈利逻辑：“通过全球3000多个边缘节点的规模化运营，将重资产转化为高壁垒，并趁势将网络效应转化为定价权。同时，安全能力内生于边缘基础设施，成为高价值增值服务。在AI时代，尤其是AI进入到企业核心生产场景，企业更愿意为确定性、安全感付费。”

“所以，我们不认为是在赚辛苦钱，反而赚钱逻辑很清晰。公司是在底层做托底，这个生意利润不薄，壁垒够厚，周期够长。”李伯洋说。

视Token工厂为战略锚点

今年7月，网宿科技在世界人工智能大会期间宣布了一项重磅签约，其首个城市级绿色词元（Token）工厂签约落地常州。据悉，该Token工厂也是首个综合试点绿电直连、800伏高压直流、固态变压器（SST）、相变液冷、物理AI能源大模型等技术的Token工厂。项目建成后，预计可年产60万亿个Token。

这一布局被市场视为公司进入AI算力运营领域的关键信号。“Token是AI时代的新型数字内容，而公司在过去20多年都在专注做一件事，那就是让内容更快、更稳、更安全地触达用户。”李伯洋说。

换言之，网宿科技的CDN、边缘计算业务与Token产业高度同源，过往经验可直接复用在新赛道。具体而言，这一同源能力的复用主要体现在三个层面：一是物理基础设施层面，全球3000多个边缘节点叠加了边缘计算能力，原本是服务于CDN内容分发，而Token推理对近场计算、低时延的需求，与CDN的内容交付逻辑高度同构；二是资源调度平台层面，CDN的本质是全球分布式资源的实时智能调度，Token经济同样面临峰谷波动与供需错配，公司的调度体系可以迁移至Token生产领域，实现效率最大化；三是全链路安全体系层面，公司将完整的安全防护能力嵌入Token生产与交付全流程，使企业获得安全可信的Token服务。

由此，网宿科技的差异化定位逐渐清晰。“传统算力厂商卖的是GPU，公司运营的是Token的交付。”李伯洋说，“以边缘计算为锚点，整合网络与安全防护，为企业提供端到端的一体化方案。企业无需考虑传输架构与安全体系，即可快速、安全地调用AI能力，这是公司的护城河。”

更深层次来看，Token工厂对于网宿科技的战略意义，超越了一款新产品或一条新业务线。它将推动公司从管道型服务商升级为平台型运营商，并成为公司明确的第二增长曲线。据李伯洋透露，公司将以绿电直连的Token工厂为战略锚点，构建覆盖全国的算力调度网络。“不止于现有节点，而是在国内搭建一张Token基础设施网络，为AI产业提供高效、稳定、安全、高性价比的Token资源供给。”

AI浪潮之下，网宿科技的种种动作其实可以这样理解：一家老牌数字基础设施企业，正将过去20多年积累的资源调度能力、节点覆盖广度和安全防护经验，从“搬运内容”的场景平移至“交付智能”的场景。有意思的是，这个平移过程不需要推倒重来，不需要跨界豪赌，需要的只是对既有资产的重新审视和组合。这或许也是基础设施型企业面对技术周期更替时，最务实的进化路径。

至于这条路能否走通，答案似乎不在当下，而在每一个Token被高效、稳定、安全地调用之时。正如李伯洋所言：“每一个Token被调用，网宿科技的网络就多一分价值。”

出口持续高增 摩托车行业景气度提升

● 殷浩楠 龚梦泽

今年以来，海外市场正成为驱动我国摩托车行业增长的重要力量。7月行业出口数据大幅跑赢内销，全球不同区域市场需求共振，叠加产品向中大排量、高附加值方向升级，共同推高出口规模与货值。不过在出口火热的另一面，国内市场仅实现结构性温和修复。

“今年摩托车出口呈现‘发展中国家保规模、发达市场提价值’的格局。”中国摩托车商会秘书长张洪波向中国证券报记者表示，目前企业海外在手订单总体充足，全年出口有望保持正增长，但下半年增速可能有所回落。

中国摩托车商会数据显示，7月全行业销售摩托车222.08万辆，其中出口141.96万辆，约占64%；出口量、出口金额同比分别增长23.76%和33.36%，均明显快于国内销量7.6%的增速。

多元市场共同拉动 高价值产品加快放量

亮眼的出口数据背后，是全球多个区域市场的需求共振，出口产品结构升级的特征也愈发凸显。

今年前7个月，摩托车整车出口898.95万辆，同比增长18.02%；出口金额61.97亿美元，同比增长22.9%。在张洪波看来，这轮增长是多个市场共同拉动的结果。“非洲国家基础设施持续完善，代步、货运刚需旺盛；东南亚继续维持稳定的刚需体量，欧洲市场中大排量休闲娱乐车型持续放量。”拉美市场兼有通勤和山地、越野等休闲需求，

电动摩托车则在东南亚、中东市场快速增长。规模增长之外，出口产品也在变“重”：今年前7个月，110系列和250系列摩托车出口量同比分别增长53.76%和50.67%；沙滩车出口量同比增长30.29%，出口金额同比增长62.13%。

“这是非常明确的信号，代表我国摩托车出口已经发生结构性升级，单车价值持续上行，正在告别过去单纯依靠低价走量的模式。”张洪波说，经济型代步车型依旧是出口基本盘，中大排量摩托车和全地形车则在抬高出口价值，两者并非简单替代关系。

春风动力方面向记者表示，今年海外市场呈现“成熟市场结构优化、新兴市场渠道放量”的特征。欧美需求正向大排量、高配置产品集中，经销网络铺开为拉美、亚太等市场带来新增订单。其中，北美增量主要来自高端全地形车，欧洲市场中450MT、675SR等车型表现较好。

随着高附加值产品销售占比提高，春风动力海外单车均价和毛利水平得到改善。公司表示，春风动力在欧美终端用户中的认知“已不再局限于性价比标签”，品牌认知提升又为高端产品市场拓展提供了支撑。

今年7月，摩托车国内销量同比增长7.6%，其

中燃油摩托车增长6.03%；但前7个月燃油摩托车内销仅增长2.7%，修复力度仍弱于出口。

“这一轮属于结构性修复，不宜直接判定为全面持续复苏，更不是过去的爆发式增长，市场已经进入存量竞争时代。”张洪波表示，暑期旺季、新品上市和置换需求释放带动了7月销量，但禁限摩、消费信心和市场饱和等约束仍在。后续要看“金九银十”的终端零售表现，才能进一步确认修复力度。

市场冷热不均，也使得上市摩托车企业的业绩出现分化。春风动力一季度实现营业收入53.59亿元，同比增长26.1%；归母净利润4.23亿元，同比增长1.8%。隆鑫通用一季度无极系列出口收入增长22.69%，但公司整体营业收入和归母净利润分别下降2.7%和7.0%。

钱江摩托受到的影响更为明显。公司预计，上半年归母净利润为9000万元至1.1亿元，同比下降59.15%至66.57%。钱江摩托称，国内大排量产品销量下降、市场竞争加剧、上游成本承压等因素，共同拖累盈利。

从行业看，中国摩托车商会数据显示，上半年摩托车生产企业营业收入增长12.29%，利润总额增长9.25%，利润增速低于收入增速。出口扩张已经托起行业规模，高端化也在抬升出口价值。

谈及行业后续走势，张洪波表示，贸易保护、认证壁垒、汇率波动以及航运等因素仍会带来压力。随着行业从低价走量转向产品升级，企业不仅要把手卖出去，还要提升合规经营水平和本地化能力；国内市场能否延续温和修复，则将决定本轮行业景气回升的成色。