



中国电动汽车：500 家入局，六家幸存

中国 · 电动汽车

行业聚焦

第一版 | 2026 年 3 月

中文版（亦提供英文和俄文版本）

赠阅本



Brandmine



行业聚焦

中国电动汽车：500 家入局，六家幸存

李斌打了十八个电话，第十九个救了他的公司。王传福顶住削减研发的压力，稳住了研发投入。五百家电动汽车创业公司涌入中国市场，只有六家创始人主导的公司在没有集团庇护的情况下活了下来。是什么让那些打出第十九个电话的人与止步于第十八个的人截然不同？

快速事实

市场规模	2024 年新能源汽车销量 1287 万辆（占新车总销量 40.9%），较 2019 年 124 万辆增长十倍——全球最大电动汽车市场
竞争优势	电池、芯片、软件全产业链垂直整合，成本优势 30-50%；五年内产能扩张十倍，制造纵深无人能短期复制
核心挑战	价格战将行业利润率压至 4.3%，低于制造业平均水平——100 多个活跃品牌中仅三家盈利
时机因素	美国 100% 关税与欧盟 17-35% 反补贴税迫使幸存者推进海外本地化生产；仅比亚迪一家规划 82 万辆海外产能

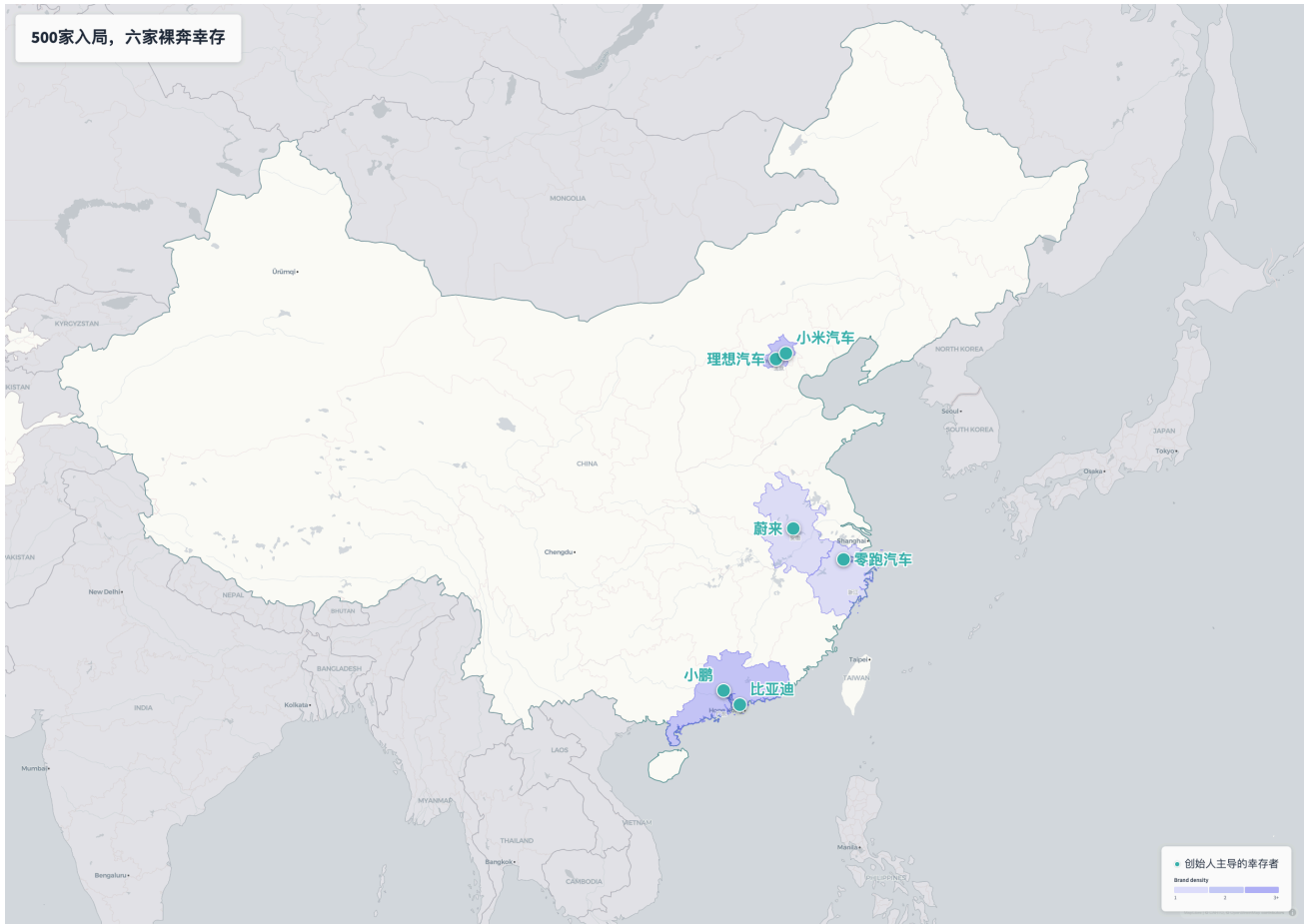
“王传福是托马斯·爱迪生和杰克·韦尔奇的结合体。”

查理·芒格，伯克希尔·哈撒韦副董事长

伯克希尔·哈撒韦年度股东大会

市场：	中国
行业：	电动汽车
品牌：	蔚来 (NIO) · 比亚迪 (BYD) · 小鹏 (XPeng) · 理想汽车 (Li Auto) · 零跑汽车 (Leapmotor) · 小米汽车 (Xiaomi Auto)
创始人：	李斌 · 王传福 · 何小鹏 · 李想 · 朱江明 · 雷军

地理背景



六家创始人主导的幸存者，分布四省——没有一座城市赢得了全部。

- 品牌密度
- 创始人主导的幸存者

没有哪个省份一枝独秀。**广东**承载了两家幸存者——比亚迪在深圳，小鹏在广州——反映出珠三角的制造纵深。**北京**是理想汽车和小米汽车的根据地，二者均借助首都的科技人才池。**浙江**杭州孕育了零跑，朱江明将安防制造的精益基因移植到了造车。**安徽**的坐标——合肥——是这张地图最举足轻重的一个点：那是李斌拨出的第十九个电话所到达的城市。此前十八个城市全部拒绝了他。

李斌打到第十八个电话时，终于明白了被拒绝意味着什么。上海、北京、广州——一座座城市以各种礼貌的方式说“不”，拒绝了蔚来的救命资金请求。他的电动汽车公司每月烧掉 1.2 亿美元，现金流撑不过三个月。股价从 10 美元崩到 1.32 美元。员工不断离去。中国互联网封他为“2019 年最惨的人”。2020 年 1 月 8 日，李斌给一位素不相识的安徽国投董事长发了一封新年贺信。后来他说，那是他最后的机会。

三个月后，合肥向蔚来中国注资 70 亿元，获得 24.1% 的股权。公司活了下来。如今蔚来股价约 6 美元，2021 年狂热期曾触及 62 美元。合肥获得了五倍回报。但真正的故事不是那次救援——而是李斌为了走到那一步所承受的一切，以及是什么让他与数百位没能走到那一步的创始人截然不同。

中国市场目前约有 100 个电动汽车品牌仍在运营。但剥去集团背景——极氪有吉利庇护、岚图有东风撑腰、深蓝有长安兜底——再排除那些靠核销亏损维持运转的国企，六家创始人主导的公司浮出水面：蔚来、比亚迪、小鹏、理想、零跑、小米。长城汽车这类传统车企不在此列——其创始人魏建军转型的是一个既有帝国；这六家生来就是为了造电动车，身后别无退路。它们不是因为母公司不断签支票才活下来的。它们活下来，是因为创始人在危机中做出了将劫难转化为竞争护城河的决策。

当钱停了

转折点发生在 2019 年 3 月 26 日。财政部宣布电动汽车补贴——每车最高 6 万元——将在 6 月前减半。此前将补贴翻倍的地方配套全部取消。一夜之间，每家创业公司的经济模型从“靠巨额补贴勉强可行”变为“结构性亏损”。

2014 至 2019 年间，超过 500 家电动汽车公司注册成立，追逐近 2000 亿元政府补贴。补贴终止时，幻象也随之破灭。比亚迪——唯一拥有 25 年电池技术积累的老牌选手——季度利润暴跌 89%。蔚来单季亏损 3.9 亿美元。数百家创业公司直接停止接听电话。

随后，特斯拉上海超级工厂于 2020 年 1 月投产——十个月建成，资本支出仅为美国工厂的 65%，每 37 秒下线一台车。Model 3 定价 29.905 万元，在品质和成本上树立了一个让任何借口都失效的标杆。要么在价格上匹配特斯拉并在功能上超越它，要么出局。

第一波倒闭接踵而至。拜腾由宝马和日产前高管创立，融资 12 亿美元，凭一块获得设计大奖的 48 英寸仪表盘赚足眼球，却未交付一辆车。新特智驾 11 轮融资 170 亿元，九年内没有产出一款可售车型。博郡、天际等数十家公司悄然关门，网站无声消失。

从这场淘汰中幸存的创始人们，随即面对第二轮更残酷的考验：价格战。

孤儿的赌注

王传福很早就懂得了失去的滋味。13 岁时父亲因肝癌去世，15 岁时母亲离世。成为孤儿后，他搬去与长兄王传方同住——王传方 18 岁辍学养家。嫂子变卖嫁妆首饰为他买课本时，王传福试图退学。哥哥不答应：“你现在停下来，我们所有人就白吃苦了。”

王传福成了电池科学家。1995 年，29 岁的他向表亲借了 25 万元，带着 20 名员工手工组装充电电池，创立比亚迪。2003 年收购了一家濒临倒闭的国有车企。2008 年，沃伦·巴菲特以 2.3 亿美元入股 9.89%。查理·芒格称王传福是“托马斯·爱迪生和杰克·韦尔奇的结合体”。

但在 2017 年，王传福经历了 he 后来所说的“至暗时刻”。早期电动车补贴调整导致连续三年利润崩塌。到 2019 年第三季度，跌势已深入公司核心。在股东的强大压力下——要求他放弃电动汽车，回归利润丰厚的燃油车业务——王传福拒绝了。他维持每年 84 亿元的研发投入——公司根本负担不起的钱——最终催生了刀片电池和 DM-i 超级混动技术。

2022 年 4 月，比亚迪停止了全部燃油车生产，成为全球第一家这样做的大型车企。2024 年销售 427 万辆新能源汽车，超越特斯拉成为世界第一。伯克希尔·哈撒韦于 2025 年 9 月退出持股，回报率 3890%。

王传福 15 岁时学到的教训——当别人放弃时加倍投入才能生存——在 2024 年转化为 7770 亿元营收。

手机大佬的最后一搏

何小鹏早已功成名就。2004 年联合创立 UC 优视，2014 年以 43 亿美元卖给阿里巴巴——当时中国最大的互联网并购案。他拥有的财富足以让继续冒险变得毫无理性。他在阿里巴巴的高管职位是他所说的“金丝笼”：舒适、体面、毫无意义。

2017 年 8 月，他全职投入小鹏汽车。他把这次转型称为“地狱模式”。

2019 年的融资寒冬逼迫他城市接城市地筹钱。2019 年 11 月小米作为战略投资者参与的 4 亿美元 C 轮融资，勉强维持了小鹏的生命。但真正的危机是自己造成的。

2022 年 9 月 21 日，小鹏发布旗舰车型 G9，设置了六个令人困惑的配置等级。宣传为标配的功能实际并非标配。定价毫无逻辑。48 小时内，何小鹏宣布紧急重新发布——中国汽车史上前所未有的。当年股价暴跌 80%。网上嘲讽铺天盖地。

他的诊断：“问题一定出在人身”上”。他撤换了十二位高管中的十位，从长城汽车挖来“铁娘子”王凤英出任总裁，并亲自接管供应链管理。

十个月后的 2023 年 7 月 26 日，大众以 7 亿美元收购小鹏 4.99% 的股权，并获得其自动驾驶平台的授权。欧洲最大车企在验证一家中国创业公司的技术——在小鹏商业史上的最低谷。

何小鹏对 G9 事件的反思：“G9 是一辆好车，被我们自己给耽搁了”。到 2025 年上半年，小鹏交付 197,189 辆，六个月内超过了 2024 年全年。

其他幸存者各自经历了自己的熔炉。

李想高中辍学，创建了中国最大的汽车网站汽车之家，2015 年创办理想汽车。头三年浪费在一个无疾而终的小型电动车战略上。当他转向增程式技术——将电池与小型汽油发电机结合的混动方案——行业嘲笑他。纯电是正统；增程被斥为落后，是害怕全面电动化的司机的拐杖。李想无视共识。他押注续航超过 1000 公里的家用 SUV，解决了纯电无法解决的焦虑：在充电设施于大城市之外仍然稀缺的国度里跑长途。理想汽车成为第一家盈利的中国电动汽车创业公司。2024 年交付 50 万辆，营收 1445 亿元。2024 年初推出的 MEGA 设计泄露后遭遇嘲讽，短暂挫伤了他的势头，但增程路线已经获得市场验证。

朱江明来自一个完全不同的行业。他曾联合创立大华技术——全球最大的安防摄像设备制造商之一——2015 年转向电动汽车，创办零跑。他的制造基因——成本纪律、供应链管控、工厂效率——直接移植过来。当其他创业公司在展厅和营销上烧钱时，朱江明专注于垂直整合和性价比工程。突破出现在 Stellantis 以 15 亿欧元收购 21% 股权之时，使零跑获得其在波兰和西班牙工厂的生产权限。一家中国创业公司在西方车企的欧洲工厂里造车——三年前不可想象。到 2025 年，零跑交付量几乎翻倍至 59.6 万辆，成为中国销量最高的创业车企。

雷军无需介绍。他将小米打造为全球最大的消费电子公司之一。2021 年，52 岁的他宣布小米汽车为“最后一次重大创业项目”——这句话之所以有分量，恰恰因为雷军已无需证明什么。SU7 轿车发布后数小时内收到 8.8 万份订单。雷军驾驶 SU7 Ultra 在纽博格林——全球赛车运动最严苛的赛道——创下电动车圈速纪录，既是性能验证，也是创始人神话的构建。到第二年，小米汽车交付 41 万辆，毛利率 26.4%，高于特斯拉。

雷军的明星人设——抖音直播吸引 3900 万观众——代表着一种新物种：作为摇滚巨星的科技民族主义创始人。

但最清楚地揭示幸存者与阵亡者之间差异的，是那片墓地。

逃走的人与留下的人

沈晖有一份完美的履历。他曾主导吉利以 18 亿美元收购沃尔沃——中国最具里程碑意义的汽车交易之一。2015 年创立威马汽车时，融资 350 亿元轻而易举。公司吸引了宁德时代、百度、腾讯等投资者。

到 2023 年 10 月，沈晖已逃往美国，留下 817 名员工的工资未付，以及 442 亿元的债权人索赔。消失前，他在社交媒体上发了一句《芙蓉镇》——一部文革题材电影——中的台词：“活下去，像牲口一样的活下去”。

然后他再也不接电话了。

丁磊做了不同的选择。这位前通用汽车上海 CEO 于 2017 年创立高合汽车，定位超豪华：在价格战将行业利润率压至 5% 以下的时代，车价定在 57 万至 80 万元。到 2024 年 2 月，高合已无法支付工资。产线停摆，负债 120 亿元。

丁磊留在了中国。他出现在上海总部。他向员工和债权人公开道歉。他与 EV Electra 谈判了一笔 1 亿美元的重组方案，试图从废墟中抢救出一些东西。

中国互联网编了一个苦涩的段子：“贾跃亭再加上威马沈晖都快能在美国组牌局了”。贾跃亭 2017 年 7 月出逃，融资 30 亿美元，十年交付十六辆车。他那句“下周回国”成了互联网民间传说。他至今未归。

同样的剧情反复上演。张勇的哪吒汽车 2022 年曾以 15 万辆的成绩成为销量最高的创业公司。到 2025 年 1 月，国内月交付量跌至 110 辆。张勇据报出逃英国。极越的 CFO 据称携财务资料出逃新加坡，百度与吉利的合资公司以 70 亿元亏损收场。

失败名单前七名合计融资超过 180 亿美元。履历救不了他们——宝马高管（拜腾）、沃尔沃操盘手（威马）、互联网亿万富翁（法拉第未来）、甚至地产大亨（恒大的许家印承诺投入 474 亿元）。他们与幸存者的区别不在于才华或资本，而在于钱花光、现实降临的那个时刻，他们做了什么。

在一种创业失败承载深重耻感的商业文化中，逃走的创始人与留下的创始人所展现的品格，是任何履历都无法预告的。

押注的城市

合肥对蔚来的赌注创造了一种模式。在 18 座城市拒绝李斌之后，合肥看到了别人没看到的东西：不是一家快要倒闭的公司，而是一位投入了 1.5 亿美元个人财产却拒绝放弃的创始人。这笔投资不是慈善——而是从政府资产负债表上做出的风险投资。耐心资本，运营支持，不干预产品决策。

比亚迪随后在合肥建了最大的工厂：产能 132 万辆。超过 305 家规模以上新能源企业跟进入驻。合肥的估算回报：投资的五倍。其他城市试图复制这一模式，大多失败——它们有资本，但缺乏不插手运营决策的定力。

深圳不需要政府风险投资。它有比亚迪总部和三十年积累的电池产业基础。深圳生产了全国 22% 的电动汽车，依托的供应链使垂直整合成为可能。加上华为和腾讯的软件人才集群，优势以竞争对手无法复制的方式叠加放大。

上海押注了不同的路径。它给特斯拉十个月时间和优惠用地条件，建成了年产 110 万辆的超级工厂。赌局赢了：特斯拉的存在迫使每一家中国创业公司达到世界级制造效率，否则就出局。活下来的变得更强。

其他重镇——广州（小鹏、广汽埃安）、杭州（零跑、吉利）、重庆（长安深蓝、赛力斯/问界）、武汉（东风岚图）——各自形成了独特的产业生态。但合肥证明了一件新事：政府可以像风险投资人一样运作，在赚取回报的同时构建产业集群。这个模式之所以成功，是因为合肥——就像几十年前王传福的哥哥一样——明白放弃等于必败，而坚持只保证一件事：还有机会。

危机揭示的真相

幸存者与出逃者之间的差异不在于履历或资本。每一位失败的创始人都拥有亮眼的资历。沈晖主导了沃尔沃收购。拜腾的创始人来自宝马和日产。贾跃亭曾把乐视打造成市值数十亿美元的帝国。他们都融到了惊人的金额。

关键在于，当钱不再能解决问题的那个精确时刻，发生了什么。

李斌打了十八个电话，第十九个才成功。王传福顶住股东削减研发的压力，稳住了投入。何小鹏开掉了十二位高管中的十位，从头重建。每个人选择了不同的生存机制，但他们共享一种品质：当危机来临时，他们没有跑。

转型轨迹以罕见的精确度被记录下来。蔚来：放牛娃→互联网财富→1.32 美元→18 座城市拒绝→合肥救援→62 美元峰值。比亚迪：15 岁孤儿→电池科学家→“至暗时刻”→84 亿研发豪赌→全球第一。小鹏：UC 退出→金丝笼→G9 灾难→10/12 高管换血→大众验证。这些不是商业转型，而是个人重塑——有精确的日期、金额，以及来自至暗时刻的引述。

下一道筛子

2024 年 8 月，美国对中国电动汽车征收 100% 关税。10 月，欧盟敲定 17%-35.3% 的反补贴税。经历了补贴退坡和价格战洗礼的中国车企，现在面对一个新的生存命题：能否在海外复制它们在国内建成的一切？

比亚迪的答案是激进的本地化。泰国工厂——15 万辆产能，2024 年 7 月投产——是第一座。接着是匈牙利：10 亿美元投资，将成为欧盟境内第一座中国乘用车工厂。巴西以 6.2 亿美元收购福特旧厂。印尼、土耳其和乌兹别克斯坦的工厂使海外规划产能合计达到 82 万辆。当西方市场关上大门，就在门里面造。

零跑找到了捷径。Stellantis 以 15 亿欧元投资获得 21% 股权，以及在波兰和西班牙工厂的生产权限。一家中国创业公司现在在西方车企拥有的欧洲工厂里造车——三年前不可想象。

小鹏选择了以技术换市场。与大众的合作授权自动驾驶技术给欧洲最大车企。与其顶着关税往欧洲卖车，不如卖软件。大众得到中国的 ADAS 能力，小鹏得到国际信誉。

与此同时，国内市场加速整合。哪吒、高合、极越的破产在 2024 至 2025 年清除了弱者。幸存者放量：零跑几乎翻倍至 59.6 万辆；小米第二年就追平了这一节奏。竞争焦点从制造效率转向自动驾驶能力。华为的技术合作模式——2024 年通过 800 家零售门店售出 42.7 万辆问界车型，自己不拥有一家工厂——证明软件公司可以赢得汽车市场。

机会不再是补贴驱动的增长——那个时代结束了。机会在于危机锻造的护城河。比亚迪横跨电池、芯片和软件的垂直整合用了三十年构建，无法被快速复制。宁德时代的电池霸权、华为的 DriveONE 平台、Stellantis 对零跑的押注——这些都是在淘汰了 400 家竞争者的考验中锻造出的战略资产。

窗口正在关闭

李斌的第十八个电话以拒绝告终。第十九个通向了合肥，合肥通向了生存，生存通向了三个品牌和 2024 年的 22.1 万辆交付。王传福的嫂子变卖嫁妆首饰为他买课本；五十年后，比亚迪成为全球最大车企。何小鹏离开金丝笼走进地狱模式，打造出欧洲最大车企付费购买授权的技术。

这些故事之所以存在，是因为创始人活得够久，才有机会讲述。沈晖的故事终止于美国一部无人接听的电话。贾跃亭的“下周回国”已经七年了。失败教给我们的不比成功少——或许更多。

但记录这些转型的窗口正在收窄。企业叙事正在定型。曾经坦然讲述濒死经历的创始人，如今接受的是精心管理的采访。那些让这些故事非同寻常的脆弱时刻——李斌的“2019 年最惨的人”、王传福的“至暗时刻”、何小鹏的 G9 反思——随着公司成熟上市，变得越来越难以触及。

中国电动汽车行业产出了现代商业史上最密集的创始人韧性案例：500 家入局，400 家消亡，六家浴火更强。危机阶段已经结束。整合阶段已经开始。留下的是那个根本问题：究竟是什么，让打出第十九个电话的人与止步于第十八个人截然不同？

核心结论

六家幸存者有一个共同特质：当危机降临时，每位创始人都做出了一个违反直觉的决策——在当时看来不可理喻，事后证明至关重要。危机揭示的，是任何尽职调查都无法衡量的东西。

完整互动档案——含运营地图、完整时间线和创始人档案——详见 intelligence.brandmine.ai



更多内容详见 brandmine.ai

姊妹篇 · 1900 亿元的篝火：中国电动汽车八大失败案例

关于本研究

本报告基于 42 个经验证的来源，涵盖 2 种语言。每个品牌均按照 Brandmine 六阶段故事弧线框架评估——从创立到危机再到成功。所有分类和信号评估均经独立来源交叉验证。

完整方法论详见 brandmine.ai。

货币换算采用 2026 年 3 月近似汇率。财务决策请核实最新汇率。

关于 BRANDMINE

卓越创始人品牌。千锤百炼。此刻就绪。

Brandmine 提供关于新兴市场创始人品牌结构化发现情报——基于本地语言研究，为投资决策而设计，以专项报告形式交付。

联系方式: hello@brandmine.ai 情报平台: intelligence.brandmine.ai

BRANDMINE 更多产品

品牌韧性档案

单一品牌的完整转型弧线、位置情报与商业概况。15 页经验证的深度研究。

创始人韧性档案

创始人从起源到突破的完整个人历程。通过本地语言研究与一手资料来源验证。

市场地图

以快照深度呈现某一行业所有已验证品牌——地理分布、市场时间轴与创始人概述。20-30 页。

品牌韧性报告

全面的行业情报。所有品牌以快照深度呈现，另附六个品牌的完整转型弧线——每个品牌代表一种独特的危机原型。40-60 页。

情报平台 · 即将推出

覆盖所有品牌、行业和数据的可搜索平台——目前正在开发中。

brandmine.ai

字体：Noto Serif CJK SC 与 Noto Sans CJK SC。排版工具：Typst。色彩经专业印刷优化。

同时以英文、俄文及中文出版。

研究涵盖英语、中文来源。

第一版 · 2026 年 3 月

卓越创始人品牌。千锤百炼。此
刻就绪。

立即访问情报平台

完整的品牌和创始人韧性档案
增长信号分析 · 互动品牌地图
转型弧线时间线 · 结构化数据导出

intelligence.brandmine.ai

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine。保留所有权利。

v1.1.0