

董事长面对面

驭势科技董事长吴甘沙:

“AI司机”要从示范应用走向规模落地

本报记者 刘钊

5月20日,驭势科技(北京)股份有限公司(以下简称“驭势科技”)在港交所挂牌上市,从此这家成立于2016年的自动驾驶企业开启了发展新篇章。驭势科技定位为一家提供“AI司机”服务的公司,其商业模式聚焦于提供AI驾驶能力。该公司从机场、港口、港口等场景切入,把L4级自动驾驶技术嵌入物流、摆渡、巡逻、转运等具体作业流程中。近日,驭势科技联合创始人、董事长、执行董事兼CEO吴甘沙在接受《证券日报》记者专访时表示,过去10年,公司完成了从看见趋势到进入真实场景的过程;未来10年,公司既要接受资本市场的检验,也要在全球化和商业化的深水区继续寻找增长确定性。

运营没有太多容错空间。车辆跑起来只是开始,能够在复杂环境中持续运行,能够让客户放心撤掉安全员,能够形成规模化交付,才是真正的考验。这也是驭势科技过去10年反复面对的问题。自动驾驶行业曾有高光时刻,也经历过资本冷静、公司转型和玩家退出的洗牌。吴甘沙认为,企业不能只看技术趋势,也必须控制商业节奏。谈及公司名称的由来,吴甘沙借用《鬼谷子》中的一句话,“察势者明,趋势者智,驭势者独步天下”。在他的解释里,真正的“驭”并不是让马一味往前跑,也包括让它停下来、控制速度,在合适的时候做合适的事。这也解释了驭势科技为什么选择在机场、厂区、港口等场景深耕。

深耕机场厂区 “AI司机”卖的是数字劳动力

提到自动驾驶,很多人的第一反应仍是乘用车和Robotaxi。相比之下,机场、厂区、港口、矿区等场景虽不够吸睛,却是驭势科技最早跑通商业化的根据地。吴甘沙说,乘用车是自动驾驶行业巨头必争之地,也是高度标准化的大市场。但对一家起步较晚、资金实力不及行业巨头的创业公司而言,并不是最好的选择。公司早期没有直接冲进开放道路这个行业主战场,却把商用车和封闭、半封闭场景作为切入点,不是因为场景技术门槛更低,而是因为这里有真实的需求,也更容易用确定的运营价值证明技术的商业可行性。创业公司先要有能站住脚的地方,形成持续造血能力后,才能再谈其他。

从英特尔到创业一线 纵身一跃锚定AI时代机遇

创立驭势科技之前,吴甘沙曾长期在英特尔任职,担任英特尔中国研究院院长。对很多技术从业者而言,这已是一个稳定且有高度的理想平台。毅然离开舒适区,进入技术路线,商业模式尚不清晰的新赛道,本身就是一次高风险的勇敢选择。真正让吴甘沙下定决心的是,他第一次乘坐自动驾驶原型车的经历。方向盘自主转动、车辆平稳行驶,让他真切看到了技术走向现实的可能。但今天回头看,他更愿提醒外界,第一次看到自动驾驶的人往往会相信未来,真正进入行业后才会发现,这个行业远比想象中残酷。自动驾驶面对的开放或半开放的真实环境,任何一次误判、一次停摆、一次系统不稳定,都可能让客户信任重新归零。在吴甘沙看来,技术展示可以让人兴奋,但商业



图1 驭势科技董事长吴甘沙接受《证券日报》记者专访
图2 驭势科技打造的机场全场景L4级自动驾驶产品
图3 港交所上市委员会委员陈炯向吴甘沙赠送上市纪念品

助工具,而是要独立承担真实作业任务。吴甘沙坦言,那段时间压力很大,甚至一度彻夜难眠。因为一个包含大量代码和复杂逻辑的系统中,没人敢说绝对没有问题。公司团队随后进行了多轮高强度封闭研发和测试,最终实现无人驾驶牵引车的常态化运营。从“有安全员”到“真无人”,从单车测试到常态化运营,背后不是简单的车辆改造,而是系统能力的重构。机场作业对可靠性要求极高,自动驾驶车辆不仅要会开,还要与地面运行规则、调度系统、安全标准、设备维护体系相匹配。

也正是这些场景中,吴甘沙提出了“AI司机”理念。他认为,驭势科技卖的不仅是一辆车,也不只是一个自动驾驶系统,而是一种新的数字劳动力。可以把驭势科技理解成一家劳务派遣公司,只不过派出的是“AI司机”。“AI司机”要进入机场、工厂、港口等场景,必须与客户业务系统、调度流程、装卸设备、充电设施和安全管理体系打通。因此,“AI司机”替代的其实是一套依赖人工经验和人工调度的流程,让运输、摆渡、巡逻、转运等环节变得更稳定、更可控。尤其在化工、半导体、制药等安全要求场景中,无人化的价值不仅在于少用几个人,更在于减少人

员暴露在危险环境中的机会,提高流程确定性。未来,“AI司机”要从示范应用走向规模落地。

上市后考题更直接 全球化的尽头是本地化

上市前,驭势科技的核心服务对象是客户、合作伙伴和投资人;而上市后,驭势科技还要面对广大的公众投资者。资本市场会关注技术故事,更关注收入增长、毛利水平、现金流状况与盈利节奏。

吴甘沙表示,上市并不代表公司完成了所有任务,只是走到一个里程碑,可以稍作休整,但必须继续出发。对公众公司而言,信任来自持续兑现的能力。企业承诺的目标,若能如期达成,投资者的信任便会不断积累;若兑现能力下滑,便会被市场重新估值。在研发投入和经营质量改善之间,驭势科技也需要找到精准平衡。吴甘沙认为,研发投入并非纯粹的成本消耗。一部分投入用于通用平台和算法能力,通用性增强后可以降低后续产品开发成本;另一部分投入面向新产品,本身也会转化为新的收入增长点。

更大的变量来自全球化。目前,驭势科技已在多个国家和地区开展业务,机场场景是其海外拓展的重要抓手。吴甘沙认为,中国自动驾驶公司“出海”,最容

易被低估的不是技术难题,而是信任难题。

“海外客户不会因为价格优势就轻易选择一家自动驾驶公司。他们首先会关注企业的稳定经营能力,其次会参考行业口碑,更会严格审核产品力、质量管理体系、资质认证、数据安全、合规体系和本地服务能力是否过关。技术达标只是入场券,体系能力才决定企业能走多远。”吴甘沙说道。

吴甘沙反复提到一个观点,全球化的尽头是本地化。真正可持续的全球化,是理解当地客户痛点,与本地伙伴共建服务和运营能力,成为长期合作伙伴,而不是做一次性产品供应商。

从行业格局看,自动驾驶的竞争逻辑正在发生深刻变化。过去,市场更关注车辆能不能跑起来,算法是否领先。如今,客户更关心能不能长期稳定运行,能不能降低运营成本,能不能嵌入现有流程;投资者更关心技术能否转化为收入、毛利和现金流。

对驭势科技而言,上市是阶段性的成果,更是新一轮考验的开始。公司需要证明,机场场景中积累的安全、数据和服务能力,能够复制到更多产业现场,“AI司机”的形象表达,能够转化为可持续收费的商业模式;全球化布局不是概念,而是可以带来收入和客户黏性的长期工程。

多家快递公司 一季度实现营收净利同比双增

本报记者 张文湘

5月20日,中通快递(开曼)有限公司(以下简称“中通快递”)发布2026年一季度业绩公告。公告显示,报告期内,中通快递收入为132.82亿元,同比增长22.0%;毛利为32.35亿元,同比增长20.3%;调整后净利润为23.77亿元,同比增长5.2%;包裹量、单票价格分别同比增长13.2%和8.2%。

中通快递业绩增长并非个例,从已披露的公告来看,快递上市公司头部企业今年一季度业绩整体表现亮眼。顺丰控股营业收入、扣非净利润分别同比增长6.14%和17.42%;韵达股份营业收入、扣非净利润分别同比增长3.18%和47.72%;圆通速递营业收入、扣非净利润分别同比增长10.01%和65.79%;申通快递股份有限公司(以下简称“申通快递”)营业收入、扣非净利润分别同比增长30.74%和101.29%。

2026年,快递行业实现稳健增长。国家邮政局数据显示,今年前4个月,国内快递业务收入累计完成4979.3亿元,同比增长6.6%;快递业务量累计完成645.7亿件,同比增长5.1%。

快递行业在价格端也实现了积极的修复,2025年以来,监管部门持续开展快递市场秩序整治,遏制低价恶性竞争,行业“反内卷”取得显著成效。部分企业呈现出“量价齐升”的良好增长态势。

以申通快递为例,进入2026年以来,其快递单票收入连续4个月实现同比上涨,涨幅分别为14.08%、19.61%、11.44%以及14.72%;业务量方面,除2月份因春节假期因素小幅出现下滑外,申通快递今年1月份、3月份、4月份完成业务量分别同比增长25.57%、19.97%、13.69%。

中通快递首席财务官顾惠萍在公告中表示,今年一季度,在行业增速企稳的背景下,公司的业务量增长,得益于行业低价竞争整治等因素,也体现了公司共生共荣的初心和各项网络赋能举措的有效性。

“快递上市公司今年一季度业绩大幅回暖,核心原因有三点:一是行业‘反内卷’显著成效,部分中小弱网节点逐步出清,市场无序‘价格战’基本终止,企业盈利空间直接修复。二是电商消费稳步复苏,直播电商、同城零售带动快件单量稳步回升,业务规模托底企业营收。三是头部企业完成运力、自动化分拣基建布局,规模效应凸显,人力与运输端成本持续下降,运营效率显著提升。”巨丰投资高级投资顾问丁臻宇对《证券日报》记者表示。

丁臻宇认为,快递行业回暖与单票涨价势头具备中长期持续性,消费刚需稳定叠加行业格局定型,价格体系难再回落。快递企业想要稳固竞争力,要深耕电商大客户同时拓展社区团购、商务件、跨境物流多元业务,也要持续优化干线运输与末端派送网络,精简末端冗余成本;同时还要发力差异化服务,做时效件、上门配送等高附加值产品,摆脱低价同质化竞争。

紧抓文旅体商融合机遇 上市公司多渠道增厚业绩

本报记者 桂小箫

随着国内文旅对外开放步伐加快,入境市场持续回暖,相关上市公司紧抓政策红利,从产品、市场、服务三大维度进行系统化布局,精准对接海外客群需求,全力开拓入境游新赛道。

5月19日至5月20日,江苏天目湖旅游股份有限公司(以下简称“天目湖”)、安徽九华山旅游发展股份有限公司(以下简称“九华旅游”)、南京中央商场(集团)股份有限公司(以下简称“中央商场”)等上市公司召开业绩说明会,其公司高管就相关问题和投资者进行了互动。

天目湖董事会秘书虞雯在回复《证券日报》记者提问时表示,公司紧跟对外开放、入境游提振相关政策导向,围绕产品、市场和服务等维度进行多层次系统化布局。产品方面,结合境外游客出行偏好与游览习惯,优化升级山水休闲、生态康养、乡村度假、特色美食体验等适配海外客群的文旅特色产品,精简涉外游玩路线。市场方面,持续开拓韩国等核心客源市场,布局东南亚等潜力海外市场。依托携程海外站等主流跨境文旅电商平台搭建海外宣传与预订端口,打通海外游客触达、产品下单、出行预约全链路。服务方面,完善多语种游玩指引、涉外服务配套,为入境游客提供便捷、友好的高品质度假体验。

“文旅行业发展面临结构性挑战,当下普遍承压。‘量升利弱’等现象是消费理性化、供给同质化、成本刚性化等多重因素叠加的阶段性表现。公司持续围绕聚焦产品焕新,升级体验内容;深化价值经营,优化收入结构;实施精益管控,提升运营效能;布局增长曲线,培育未来动力等举措,保障利润率企稳回升。”天目湖董事长李淑香在回复《证券日报》记者提问时说。

综合来看,当前,文旅体商融合是行业发展的趋势。

九华旅游董事长高政权在回答《证券日报》记者提问时表示,公司将紧扣区域文旅发展规划与产业扶持方向,主动融入全域旅游发展格局,深挖池州市地域特色文化旅游资源,推动多业态从简单叠加转向深度融合,同时做好项目统筹布局、业态优化升级、品牌活动打造、市场客流培育等重点,不断激活区域文旅消费活力。通过多种方式和渠道,实现线上流量与线下体验的有效联动,变“旅游目的地”为“反反复复地”,提升品牌影响力和客户黏性。

和文旅行业相比,百货零售行业面临着消费需求疲软、市场竞争加剧、渠道持续分流的经营压力。中央商场董事长祝瑞在回复《证券日报》记者提问时表示,今年一季度,该公司百货毛利率下滑,主要受消费需求疲软、行业竞争加剧及渠道分流持续影响,以及公司百货零售业务收入同比下降所致。下一步,公司将优化品牌品类结构,提高高毛利商品占比;精细化营销,合理控制折扣力度;加强供应商议价,严控运营成本,降本增效。

立足长远发展,祝瑞称,中央商场将顺应文旅体商融合发展趋势,依托线下实体店区位优势,积极对接区域文旅、体育活动资源,挖掘新的盈利增长点。

长城汽车董事长魏建军:

将契约精神贯穿企业研、产、供、销、服全链路

本报记者 张晓玉

近日,长城汽车股份有限公司(以下简称“长城汽车”)旗下魏牌旗舰车型V9X全球上市发布会在河北保定举行。此次发布会以“契约”为主题,魏牌V9X是长城汽车基于归元S平台打造的首款旗舰车型,长城汽车董事长魏建军亲自为其代言。

谈契约:是刻进骨子里的说到做到

“契约不是什么高深、伟大、高级的词语,就是说到做到。”魏建军表示。在他看来,这是商业最基本的准则,也是企业最该守住的底线。

魏建军直言,在长城汽车36年的发展过程中,始终把契约刻在骨子里。它不是营销口号,不是单一环节的努力,而是贯穿研、产、供、销、服全链路的体系能力,是从用户买车、用车到卖车的全生命周期保障。“我们做商业,本质上就是怕用户买回去的产品没达到预期,怕产品质量跟用户期望有偏差。我们怕口碑受损,怕让用户失望,更怕辜负用户对我们的每一份信任。”

这份敬畏,早已融入长城汽车的血脉。魏建军提到,当年哈弗H8测试中发现后桥细微震动,即便技术团队认为“大部分用户可能根本感觉不到”,他仍顶着巨

大压力一票否决,两次推迟上市,直接损失达百亿元。“宁可推迟上市,也不能让用户当试验品!”这是他对品质底线的坚守,也是长城汽车契约精神最直接的体现。

如今,这份坚守延续到魏牌V9X上。长城汽车每年研发投入超百亿元,全球布局13个研发中心,汇聚2.7万名工程师,建成上百个国际顶尖试验室,拥有全球领先的碰撞测试能力与高精度假人集群。“我们要在车辆交付前,把问题尽可能在体系之内解决,不让用户成为第一个发现问题的人。”魏建军说,这才是对契约最负责的兑现。

谈“怕”:心存敬畏才能做好

采访中,“怕”是魏建军反复提及的关键词。他坦言,造车这么多年,始终如履薄冰:“怕才能做得更好,要敬畏技术、敬畏质量、敬畏产业。做企业,做事没有底线,失去用户、失去信任,失去敬畏之心那才是最可怕的。”

他心中理想的车,要具备确定性、安全性、及时性。确定性,是用户买魏牌,知道不会带来太多麻烦;安全性,是产品稳定可靠,不出现问题;及时性,是一旦出现问题,魏牌全力兜底、快速响应,尽最大可能不给用户添麻烦。“再好的售后,都不如车本身不出问题。”魏建军拿自己骑摩托车的经历举例:5万公里没修过一次,自然不需要频繁找售后。“我们要做的,就是把车造扎实,让用户省心。”



图1 长城汽车董事长魏建军在魏牌V9X发布会现场
图2 归元S平台

“我特别害怕用户买到的车,不是我心里的那台车。”魏建军说,这份“怕”,不是懦弱,而是对用户的负责。为了消除用户的顾虑,他选择亲自下场,带着高管团队走向一线,巡店、盯服务、抓交付,做产品专家、交付专家,更是“1号客服代表”。“这不是表演,不是作秀,是推动管理层压实责任,拉通信息链路,以结果导向让问题快速闭环。我无路可退,团队无路可退,用户才能有确定性。”

谈代言:技术底气支撑契约承诺

2016年,魏建军以姓氏创立魏牌。如今,他为魏牌V9X终身代言。

“明星代言有合同期限,但创始人的代言没有期限——只要企

业在,信誉就不能‘塌’。”魏建军表示,以姓氏立约,就是把个人声誉、家族信誉与产品品质深度绑定,是对产品最严苛的质检,也是对用户最郑重的承诺。

不少人质疑,不怕“翻车”吗?魏建军坦然回应:“我个人‘翻车’的可能性不是没有,但长城汽车对用户负责的价值观、诚信精神,永远不会‘翻车’。要建百年品牌不是靠一个人,而是靠一群人的坚守。”

他承诺,代言不只是发布会的一瞬,而是全链路、管一辈子的责任。从买车时的明码标价、杜绝套路,到用车时的维修透明、拒绝小病大修,再到卖车时的高保值率保障,用户全生命周期的痛点,他都要管。“代言的最终目的,就是让用户放心,说到做到。”

长城汽车为何花6年时间打造魏牌V9X?魏建军的答案很坚

定:“值得!我们践行长期主义,看重全球市场,6年沉淀的归元S平台,是百万元级技术底座,能为用户带来长期价值。”

据介绍,归元S平台兼容燃油、混动、插电、纯电、氢能五大动力形式,底盘核心结构100%通用,零部件通用率超90%,可适配全球能源结构,降低用户维修成本,提升保值率。基于该平台,魏牌V9X推出行政加长版、豪华家庭版、豪华加长版,满足商务、家庭等全场景需求,整车解构为49个核心模块与329个共用组件,确保全系旗舰品质一致。

交流中,魏建军再次强调,长城汽车会一直坚守契约精神,亲力亲为推动品质与服务升级。“我们不搞花架子,不追短平快,用36年造车积淀、21年千场评车会的体系能力,为用户造信得过、靠得住、对得起的好车。”