



长安汽车两江工厂,智能机械手臂正在进行焊接作业。

长安汽车全球研发中心,外国驻华使节一行正在参观“长安造”新能源汽车的车底盘和电机电控技术。

通讯员 王加喜 摄/视觉重庆

记者 郑宇 摄/视觉重庆



向新而行②

重庆重返“中国汽车第一城”的奥秘

看长安“老司机”如何驰骋新赛道

□新重庆-重庆日报记者 陈钧 白麟

2024年上半年,重庆汽车产量达到121.42万辆,再次登顶“中国汽车第一城”。

有此成绩,重庆智能网联新能源汽车功不可没,新能源汽车产量达39.14万辆,同比增长150%。其中,龙头企业重庆长安汽车股份有限公司(以下简称“长安”)销售新能源汽车29.9万辆。这意味着,重庆每卖出10辆新能源汽车,其中有7辆都是“长安造”。

160年建厂史,40年造车史,长安这位“老司机”把油门踩到底,在新赛道上跑得飞快。

然而,新赛道并非一路平坦,能跑出“加速度”,“老司机”碾过许多坑、迈过许多坎。



长安生产的新能源汽车整装待发。

通讯员 王加喜 摄/视觉重庆



长安汽车两江工厂,一辆已经涂装完成的UNI-V智电iDD下线。

(受访者供图)

用项目跟投和重新选聘破除企业痛点

国内最先推出电动汽车的车企是谁?答案是:长安!早在2009年,他们就推出了国内第一款纯电动汽车——奔奔MINI EV。

遗憾的是,长安虽起了个大早,却赶了个晚集。

由于动力电池成本居高不下,以及充电时间过长、电池容量小、电池寿命短和散热不良等不足,奔奔MINI EV直到2017年才登上工信部新能源汽车推广目录,从2018年4月起才开始有销量数据,且大部分时间每月销量都不足1000辆。

后来,长安推出的纯电车型E30、逸动纯电动和欧诺纯电动,也都未能在市场上掀起波澜。

而彼时的中国汽车产业,一场新能源汽车变局大幕已经拉开——比亚迪以超10万辆的销量牢牢占据榜首,同为国企的北汽和上汽也分别有4.6万辆和2万辆销量,“蔚小理”等造车新势力异军突起,特斯拉开建上海临港工厂搅动汽车江湖。

连续推出4款电动车,结果都没能激起

大的反响,问题出在哪?

“是惯性!”长安董事长朱华荣说,当企业处于战略转型期,最大的敌人就是惯性,惯性会让企业失去想象力和动力。

他分析,当时的长安内部存在两种惯性——

一种是成功惯性,尤其是让产品获得销量成功的工作方法和思维模式。如今汽车的技术、产品、用户、商业模式都发生了革命性的变化,在这种情况下,前几年越成功的企业,越容易掉进惯性陷阱。

另一种是责任惯性,国企承担着较大的社会责任和义务,当企业需要转型时,体制和机制的约束限制了“赛车的方向盘”,使其难以灵活转向。

“如果沿着惯性往前走将是一条死路,因此即便阻力再大,也得把头调过来。”朱华荣说。

2017年起,长安内部实施了一次分配机制的改革:推行“项目跟投制”,打破企业转型的惯性阻力,提高产品成功率。

所谓“项目跟投制”,即每款量产车项

目都有明确的销量、利润、市占率指标,项目里的核心人员,即研发、制造、销售、工艺、品牌、策划等中层以上管理干部,按照自愿原则拿出一定的金额来“投资”。如果项目达标,不仅投资款能全额返还,跟投人还能获得相应比例的激励;如果项目净利润超额完成目标,跟投人还能享受到超额部分的利润分红。

“‘项目跟投制’效果很好。以长安CS75为例,项目组拿到了900多万元的奖金。其实,如果他们胆子更大一点,跟投到顶100万元的话,我算了一下,最多可以分到2700万元奖金。”朱华荣说。

与此同时,长安还在2022年初干了一件震惊业内的大事。一开年,长安就宣布:公司所有部门总经理及中高层管理人员全体解聘,重新选聘。

这是长安历史上前所未有的重大人事变革,涉及人数多达百人,遍及各大工厂以及各核心部门。

“我们想打破过去‘能上不能下’的体制弊端,让能干的人有更大舞台。”长安一位高

层人士表示,这是长安面向市场、在职业经理人制度建设迈出的关键一步。

此举很残酷。经评价不适合的原部门中高层,只能去竞聘其他岗位,若未能聘上,则去长安学习中心学习。

但也很有效。一支敢于创新、敢于担当、想干事能干事成事的年轻化干部队伍迅速组建起来。

“不破不立”。乘人事改革之风,长安还在新能源板块大刀阔斧推进了两项新举措。

一是实施科技创新工程,建立全球协同技术创新中心、全球联合产品创新中心、全球开发营销创新中心、体制机制创新及香格里拉产业创新联盟。二是成立新能源事业部,推动新能源业务独立。长安新能源也成为汽车央企中最早进行混改的企业。

通过将内部的新能源技术资源进行整合,长安加快研制更多有竞争力的新能源车型,并针对性地进行人才培养、引进和储备。

深蓝汽车首席战略官陈立华表示,如今深蓝研发团队的核心成员都是在那个时期成长起来的。

用颠覆式创新解决行业痛点

发动机热效率突破44%,纯电驱动电机最高效率98.10%,1升油发电3.63千瓦时……这些指标,达到全球领先水平。

2024年3月,长安正式发布行业首创的全域全场景动力解决方案——新蓝鲸动力。新蓝鲸动力不仅技术指标领先,还兼具混动与增程功能,并能在两者之间自动切换。

混动好,还是增程好?由于两者技术路线不同,让这个问题在新能源汽车领域犹如“鱼”与“熊掌”。增程式电动车综合续航里程更长,而混动式电动车的高速行驶动力表现更佳。

“常言道,鱼和熊掌不可兼得,我们偏偏要打破常规。”陈立华说,长安的想法是:打造全域全场景动力解决方案,一揽子解决用户关于充电、省油、行驶里程和功能等方面的痛点,达到一个技术上的“最优解”。

这个想法很“大胆”,要求在内燃机、电动机和电驱等方面有极高的综合研发能力。过去,曾有车企试过,但做出来的产品

均不理想。

“这的确是前所未有的挑战。”新蓝鲸混动项目英国中心总工程师Martin Joyce坦言,要实现这个大胆的想法,难度之大超乎想象。

在长安新蓝鲸动力实验室,墙上挂着两个钟,分别显示北京和伦敦时间。过去几年,长安的研发团队在这里通过投影屏幕,重庆和伯明翰的研发人员进行过无数次跨越半个地球的探讨和争论。长达几百个小时的样机实验,上百次的调试优化……都是通过这种方式完成的。

就这样,新蓝鲸动力的技术“积木”一块块搭建起来,通过模块化,将发动机、电机、增程器等一体化创新提升,实现了全球首创全域全场景动力解决方案,可满足混动、增程在动力方面的所有需求,树立了新能源动力“新标杆”。

前几年,电动车由于续航、补电、成本等技术不成熟,发展进度缓慢,长安也在这个环节吃过亏。为解决这一难题,长安研发出“原力电动技术”。

这一技术将电机、电机控制器、减速器等多个部件集成于一体,拥有1200公里超长续航,同时还有高频脉冲加热技术,有效解决了汽车动力电池冬天“趴窝”的问题。长安在“原力电动技术”上拥有的专利,达到了1100件之多。

自身的短板是补齐了,但还有一个痛点没有解决——电池的安全问题。这不仅是长安的痛点,更是行业的痛点。

对此,长安研发出了“金钟罩”电池技术。这项技术通过定向排气、全时预警、超压密封、绝缘阻隔等7项措施,实现对电池的层层防护。在中国汽研的专业测试中,无论是水浸、火烧、针刺,“金钟罩”电池的安全性都达到了国标的两倍以上。

今年年初,《2023年中国汽车专利数据统计分析》出炉。在发明专利授权量方面,长安以1417件位列第四,同比增长幅达51.88%;在专利公开量方面(涵盖所有类型),长安以9322件的专利公开量和27.82%的增长率跃居榜首。

【数读】

2022年

长安自主品牌
新能源汽车销量
27.1万辆
同比增长**150%**

2023年

长安自主品牌
新能源汽车销量**47.4万辆**
同比增长**74.8%**

2024年1—6月

长安自主品牌
新能源汽车销量**29.9万辆**
同比增长**69.9%**

2024年目标

集团销量要达到**280万辆**,其中自主板块销量**220万辆**,新能源汽车销量**75万辆**,海外销量**48万辆**

2025年目标

集团销量要达到**350万—400万辆**,同比提升**32%—51%**,其中新能源汽车销量**120万辆**,同比提升**71.4%**,海外销量**70万辆**,同比提升**66.7%**

2030年目标

公司总体销量要达到**500万辆**,其中新能源汽车销量**300万—350万辆**,海外销量**120万辆**,跻身世界一流车企行列

找准时机放“大招”抢占新赛道

“发力新赛道,我们有了‘本钱’。但何时发力,也需要‘技巧’。”长安汽车董事长朱华荣表示,2020年以前,长安对新能源汽车市场有两大基本判断:一是技术尚不成熟;二是市场尚不成熟。

当时,市场上的一辆国产燃油车,其发动机带变速器只要1.5万元,但是换成续航500公里的电池包就要7万元。大多数消费者都不愿意为这么高的成本买单。

因此,新能源汽车市场结构呈现出“两头大中间小”的非常态。一头,是以五菱宏光MINIEV为代表的低价电动车,每台价格4万元左右;另一头,是以特斯拉为代表的高端电动车,价格在30万元以上。这些产品,瞄准的目标都是家庭第二辆车。原因很简单:基于里程焦虑、安全焦虑,大部分购买第一辆车的家庭,仍然会选择燃油车。

长安认为:一个成熟的市场,应该是“两头小中间大”,呈纺锤形结构。什么时候中间市场起来了,长安发力也就到了。

时机说到就到。2021年起,国家为了促进新能源汽车产业发展,出台了一揽子优惠和引导政策,此外,路权、上牌权以及公共领域的强制和倡导,都刺激了这一产业发展。截至2021年11月底,全国各厂家投放市场的新能源汽车达到236款,比2018年增长一倍。

长安等待的时机终于出现。于是,长安把憋了好久的“大招”一股脑放了出来——

长安旗下启源推出4款车型,价格区间覆盖8万元至17万元。其中启源E07是全球首款量产可变汽车,被誉为中国汽车数智化进阶的里程碑之作;

深蓝推出3款车型,它们拥有“超级增程”标签,以及NID3.0+APA7.0无忧领航技术等科技成果,价格在15万至22万元之间;

阿维塔11和阿维塔12双双斩获设计界“奥斯卡”——德国“红点最佳产品设计奖”,价格位于三四十万元区间。

上述产品一推推出便一炮而红。今年1—

6月,长安新能源汽车销量接近30万辆,位居国内新能源汽车销量第四,且与第三名的特斯拉、第二名的吉利差距很小。

不仅在国内发力,长安的新能源战略也延伸到海外。

6月28日,泰国罗勇府伟华工业园四号区域,一排崭新的白色钢制厂房已具雏形,厂房内各种设备正加紧安装。

这里是长安的第一个海外生产基地——泰国基地,它集涂装、总装、焊接、发动机总装、电池组装等于一体。2025年一季度,第一批新能源汽车将在这里下线,首期年产能可达10万辆。

在朱华荣看来,要成为世界级品牌,就必须强化新赛道竞争力,并加快布局全球市场。根据长安的全球化“海纳百川”计划,到2030年,将打造2款全球销量突破50万辆级的“全球经典车型”,并实现“全球产品同步开发+区域差异化开发”的“一区一策”“一国一策”。