

对话创新 立足“进”“实”“拼”

让传统业务焕发向上的生命力

延锋智能座舱转型之路

首席记者 阮希琼

通过超长的曲面屏操控整个座舱，下方的屏幕可以随时滑向副驾驶座位，多个屏幕无缝连接；轻声呼唤，副仪表盘便化身小小机器人，穿梭在共享滑轨中，为前后排的乘客递送饮料、收放小桌板……

9月17日，延锋的XiM21智能座舱迎来了欧洲首秀。事实上，在抵达欧洲前，XiM21的中国首秀就取得了积极的反响。“再好的产品，赢得客户是根本。XiM21不是概念座舱，它上面搭载的所有产品，延锋都可以量产。在中国展示时，就有6家客户单位当场下单。”延锋公司总经理贾健旭说。



拼

智能座舱背后的“隐形”英雄

看着XiM21智能座舱被装箱运往欧洲，胡泊和顾晶紧绷的神经终于可以松一松了。XiM21在中国展示的效果很不错，这让他们对XiM21的海外之行充满了信心。

必须要快！

时间回到一年前，XiM21项目正式启动。顾晶和胡泊分别担任了该项目中内饰和电子业务的负责人。

“我们要求座舱搭载的所有产品都可以迅速量产落地，而不是一个概念秀。”胡泊说。从提出概念到量产，短短的两个词，其间却要迈过太多坎，而且时间只有一年。

但是，必须要快。因为所有的团队成员都明白，放眼市场，几乎所有的车企都看到了新一代汽车电子架构和智能座舱的趋势。当大家都在做，谁更快地做出可以量产落地的产品，谁就更有机会迅速占领市场，哪怕只是快一天。

煎熬与突破

6月5日，延锋国际技术中心展厅焕然一新，XiM21迎来了首次内部展示。绚丽的展车背后，是团队成员的煎熬与突破。

“以前，我们是站在供应商的角度，按照功能定义去做产品。现在，则要求我们与客户站在同一视角，扮演一个系统集成商的角色。”胡泊说。

XiM21涉及显示、触控、装饰、灯光、智能传感、电控等多个技术领域的跨界融合，所有的团队成员都在突破自我。负责电子的胡泊学起了装饰件、塑料件，负责内饰的顾晶则要了解汽车电子知识。

“正是在这个过程中，延锋的协同开发优势得到了充分挖掘。我们正用自己的实际行动践行‘一个延锋一盘棋，聚力协同赢未来’的理念与精神。”顾晶说。

夜幕降临，顾晶和胡泊告诉记者，晚上他们还要与海外的同事进行视频会议。在他们的脸上，看不到疲惫和抱怨，有的只是对未来智能座舱的憧憬。

打破边界，让传统业务智能化

Q 智能座舱将为传统汽车内饰带来颠覆性的革命，延锋如何看待这场革命？

贾健旭：在延锋的业务结构中，90%是传统业务，10%是创新业务。智能化的确给我们的传统业务带来很大挑战。随着ECU（电子控制单元）算力的不断加强，一个控制器可以驱动多个产品，控制器将会越来越少。这意味着，如果延锋不进行转型升级，未来客户可能只需要我们提供汽车的“身体”，而“大脑”是人家的。比如座椅系统，客户可能只需要我们的座椅，不需要控制器。

延锋有很强的电子化能力，所以我们一定要做智能座舱，它能带动我们的传统业务实现智能化。我们在创新的同时，不能忘记传统，要让传统业务升级，让传统焕发新的生命力。

Q 对于智能座舱，延锋准备如何发力？

贾健旭：汽车座舱的智能化变革带来了新的发展趋势，那就是知识与知识、技术与技术的边界开始变得模糊。比如，以前消费者只会关注内饰条是不是用实木制成的，但现在要求内饰条上还要有氛围灯，能与外面的车灯一起变换色彩。换句话说，消费者需要的不再是一块传统的装饰面，还希望它具有功能，要融合声、光、电。

当技术边界变得模糊，延锋的机会就来了。因为延锋涵盖各个业务领域，打开车门，从安全带座椅，再到仪表盘，几乎所有的零部件，延锋都有成熟的产品，我们可以迅速将这些技术融合，在为客户提升产品价值的同时，实现成本下降。在特斯拉Model Y上，延锋用智能表面取代了传统的物理开

关，它带有灯光、触控反馈和电子控制单元的集成，这是将内饰、电子、座椅等多项技术融合而实现的产品价值提升。同时，我们将原来的6个控制器集成为2个，使成本得以下降。

对于智能座舱，延锋的定位很清楚：我们不做APP，我们也不定义内容，但离不开我们的恰恰是智能座舱内的中层、底层软件。延锋的产品战略，就是利用延锋现有各个业务领域的产品组合和技术能力，不断对我们的产品技术进行迭代升级、实现产品联动，最终形成延锋“塑电一体化”的核心能力。我们要用创新让传统升级，做智能座舱背后默默的无名英雄。

Q 延锋国际技术中心将如何为创新赋能？

贾健旭：随着技术边界变得模

糊，我们要让技术流通，那么首先就要把墙拆了。其中，最大的墙就是资本的墙。

通过股权回购，延锋汽车内饰已重回延锋的全资子公司序列。当墙没有了，我们就应该全面做到精益生产。

今年，延锋成立了国际技术中心，所有全资子公司的研发部门现在都集成到了国际技术中心，大家在一起工作，电子工程师可以与内饰工程师、座椅工程师无缝连接。同时做到系统的协同，所有的开发数据可以共享，所有的检测设备也能共享，从而加速技术的融合创新。

通过融合，我们的能力在“做乘法”，用户数量在增加，我们的成本就摊薄了。同时，多个板块的客户打通了，获客成本也会下降。未来，延锋国际技术中心的发展重点是打造“一个团队”，定义“一个流程”，达成“一个目标”。

明确的淘汰机制。”贾健旭坦言。

在这样的机制下，如何让创新产品赢得市场，成了每一位工程师必须思考的问题。甚至有员工把自己的车拿来对产品改装，向客户展示延锋的最新技术。“我们不是客户有需求了再做，而是很早就参与他们的研发中。当双方的技术方向一致时，我们研发创新的成果会很快成为他们的下一代产品。”贾健旭说。在他看来，要赢得市场，延锋不能跟随客户的需求，而是要引领客户的需求。

延锋会参与到宝马、奔驰等客户的创新日中，通过Workshop向客户探讨未来创新技术。去年，延锋还拿到了宝马颁发的创新大奖。

用户和市场是“参考书”

在延锋，有一个特殊的部门叫Tech Sale（技术销售部门），部门里的员工都是专业的工程师。同时，他们要直接面对残酷的市场环境。

“我们都有销售指标的，绩效考核与订单量挂钩。以前只要懂技术，现在还要把技术推销出去。”一名技术销售员说道，虽然压力大了，但他很有成就感，感到自己的努力被公司和市场认可了。

“随着外资股东的退出，我们没有参考书了，用户和市场是唯一的参考书。我们必须向市场看，对于人才队伍的建设也是如此，要有

市场很残酷，公司很暖心

透明的玻璃墙、明亮的颜色，几位工程师边喝咖啡边在开放空间讨论某些内容。延锋国际技术中心四处都有令人驻足的风景，呈现出轻松却又高效的氛围。

抓创新的根本在于抓人才，抓人才的根本在于抓“人心”。“比起薪酬，温馨的工作氛围、让员工有机会证明自己的价值、与项目挂钩的激励机制也很重要。”延锋党委书记王虹说。

给员工足够的“确定性”

刚毕业的大学生、研究生来到上海工作，居无定所的他们往往面临着租房的困扰，但在延锋，他们

能找到另一个“家”。在距离延锋未来新总部不到5公里的地方，一栋名为“延锋家园”的公寓正拔地而起，将配套7×24小时不打烊的食堂，并有早晚班车接送。

这样的温暖，渗透在每一位员工工作和生活的细枝末节中。比如，除了解决住宿问题，公司又设法为没有落户上海的员工解决子女读书问题。

很多人都好奇，一家汽车企业该如何与电子头部企业，或者机制更为灵活的互联网企业争夺软件人才？“我想，很重要的一点就是，在市场大环境极具不确定性的当下，给员工足够的确定性。”贾健旭说。