

(上接03版)
以及端到端数字化体验平台。

这显然是更为艰难的一条航道，但此时零束核心团队已经越来越有信心。目前，市场上鲜有做到跨域融合、真正把车云打通、并建立起全栈技术能力的企业。面对复杂多变的市场，零束不仅要有能力提供“全家桶”，还得有能力单独提供“鸡翅”“可乐”，以更开放的姿态去拥抱市场。上汽集团多年的技术沉淀和业务布局，更为零束在新赛道上的快速奔跑提供了源源不断的动力。

与此同时，零束做出了一个令人震惊的决定：向全行业开放SOA软件平台。“这条赛道上，孤军作战不可能成功。”

4月9日，上汽零束首届SOA开发者大会召开，零束向各路开发者发出“共创”的邀请。站在舞台上的李君感慨万分：“感恩这个伟大的变革时代，我们要努力把零束打造成为一家伟大的科技平台公司，让车成为有生命力的人类伙伴。”这也是全体零束人发自内心的期待。

7月19日，距离零束在SOA开发者大会上宣布“银河全栈1.0”技术方案后仅3个月，零束向上汽集团高层汇报了“银河全栈3.0”的完整计划，用时2个小时。当天，该方案便获批准。

看到了希望之光，明确了方向的团队开始阔步向前。

开发者大会结束后，首席架构师孟超更是

忙了。他说，自己是架构师，但他更愿意称自己为“店小二”，为全球开发者做好服务工作。SOA的平台搭建好了，但要请开发者来“唱戏”，建立起生态，是一场新的战斗。

带领团队打造全新的开发者工具链，持续升级SOA软件平台，甚至牵头制订SOA的国家级行业规范标准，成为了孟超的日常工作。在他看来，零束的SOA开发者平台所提供的工具链、环境和服务要足够丰富，才能吸引到更多开发者加入平台。用他们的话来说，就是“让天下没有难写的软件，让每个人成为场景的导演”。

短短半年间，零束SOA平台上已经集结了5000余名专业开发者。

协同开发

3 困惑

随着智己项目的逐渐深入，大家发现，全栈解决方案也为整个智能汽车供应链带来了新的变化。

传统汽车产业有着成熟的零部件供应模式，从上游供给下游，最终由一级供应商打包给到整车厂，一级对接一级，就像一根环环相扣的链条。在全新的开发模式中，零束成为了上下游共创平台的建设者——在新软件架构平台上，人人都是参与者，原先链条式的供应商关系变成了网状。

网状结构的供应链，意味着零束需要对

接的供应商也更多了，如何管控好软件质量，是项目行进到后期所面临最现实的问题。

“控制器‘大脑’一个命令下去，所有的零部件都步调一致，听从指挥，怎么就那么难？！”随着智己项目的交付点临近，项目总工程师Judy睡眠的时间越来越少。

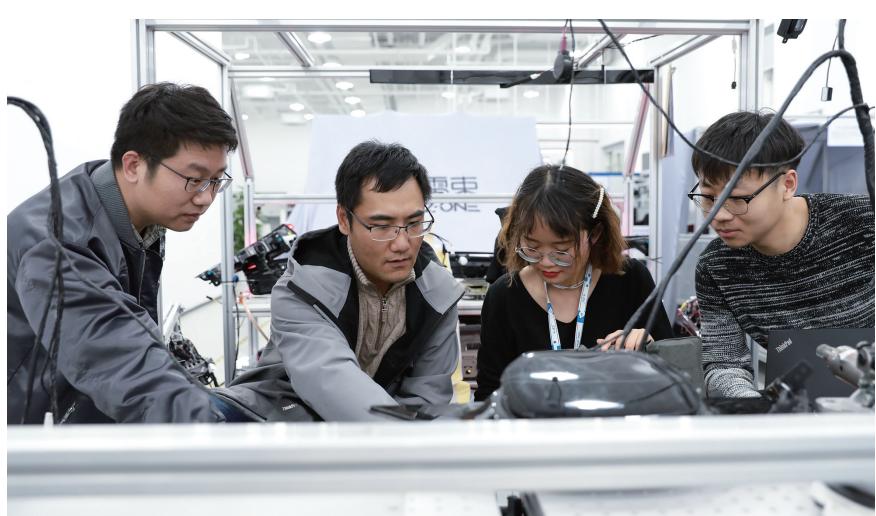
此时的他们，已经完成了所有控制器的设计，并且写完了5000多万行的软件代码。但当他们将所有的硬件、软件组合在一起，在实车上进行测试时，问题出现了：明明单独测试时

都没问题，怎么组合在一起就不行了？

“这就好比让一个人做10个动作很简单，但让10个人精准地完成同一个动作，却十分难。”Judy打了一个形象的比喻。

而在智己项目中，“大脑”的一声令下，牵涉到的是400多个功能点，要想实现每一项功能，每一个零部件都不能掉链子。

大家都真切地感受到，“软件定义汽车”所带来的冲击和变化，比想象中要大得多。



4 成长

先出善手

“讲真话、做实事、先出善手”是全体零束人坚守的价值观。面对重重难题，这也成了解开难题的那把神奇的金钥匙。

在零束开发的新一代电子架构中，底层控制器一共涉及43个，团队要在短时间内保证所有系统步调一致，靠的就是用“真话、实干”铸就的团队向心力。

每次项目会议，没有人推诿或讲空话，大家只认谁能凭本事做出成绩。这种“战功文化”，伴随着零束跨越了无数个“从0到1”的过程。

而面对一时无法拉齐方法和意识的供应商，李君则要求零束先跨出一步，“先出善手”，把合作伙伴协同起来。他们甚至跑到各个合作伙伴的工作现场驻地办公，和大家联合起来攻克解决不了的难题。跨过共创的横沟，在那一刻，没有供应商和客户之分，大家融合成了一个团队。

这样的零束，让人感到生机勃勃。

“先出善手”，不仅影响了外部合作伙伴，

还在不知不觉中呵护着创新。“一旦确立目标，马上就组建一支跨部门的团队，争先恐后投入到实战中。没有人计较这是不是我的职责范围。”扁平化的组织架构和灵活敏捷的排兵布阵，让做事一向雷厉风行的Judy颇有感触，零束的这种文化，让她感受到人人都伸出了手，尽力把事情往前推。

汽车人做的是世界上最复杂的耐用消费品，为了保证安全，有着严苛而冗长的研发流程。但显然，这根本满足不了如今智能汽车快速迭代的需求。起初，很多人以为，将互联网企业和汽车企业彼此在体系流程上的优点结合起来就可以了，就像搭积木那样，但事实并不是这样。“汽车的软件和硬件，是要深度结合的。我们要先解耦，再重构。”在实践中不断磨合，就这样，全新的敏捷研发体系在零束建立起来。

22个月，智己项目首批200辆车顺利下线交付。有时候，很多零束人自己都不敢相信，就是这样一家全新的公司、一支全新的团队，竟然做到了。“要知道，

正常整车开发周期起码要36个月。”但他们现在明白了，创新不仅需要技术的支撑，更需要公司文化、组织架构和流程体系的突破。

“我们零束到底能为客户创造什么价值？我一直在问自己这个问题。”李君说。这两年来，最令他开心的三件事，便是摸索出了全栈技术解决方案这一发展的主航道、重构了更为敏捷的数字化开发体系、集结和培养出了一批志同道合的人。但他依然觉得，“在激烈的竞争中，零束才刚刚起步，我们要感谢集团的信任，感谢智己和飞凡为零束提供舞台，我们要做得更好一些，跑得再快一些。”

在行业人士看来，这场疯狂“内卷”也会像当年的手机行业一样，最终沉淀出几家头部企业。“谁能走出来，航向远方？正拭目以待。但这正是这个行业最迷人的地方。”说到这里，李君望向远方。他目光停留处，海报上写着“从零开始，奔赴未来的那束光”。他内心坚定，智能汽车的那束光，上汽和零束一定能抓住。

后记

“智能时代拼的就是速度，看谁先落地、先迭代、先积累。从刚成立的那一刻，我们心里就清楚，不以速度取胜，就会没有出路。”零束思考的不仅是速度能否赶上智己和飞凡项目的需求，更在于自身能否在这个百舸争流的新赛道创造独特的价值。

12月15日，是零束将最终量产解决方案交付智己的日子。项目团队早早地来到了临港，看着一辆

又一辆智能汽车下线，内心百感交集。

然而，新赛道是残酷的，交付意味着新一轮迭代的开始。焦虑与希望、困惑与成长，将始终与这些追光者同行。此时，李君期待全栈解决方案的顺利运行，期待有更多开发者参与第二届SOA大会，期待那些眼中有关的人，坚守希望，永不放弃。