

## 时代论坛

回望中国汽车工业自改革开放以来的发展历程，期间经历了几次大讨论：第一次在改革开放之初，“要不要搞合资”决定了中国汽车工业的发展速度；第二次在新世纪之初，“要不要做自主”决定了中国汽车工业的市场格局。如今，随着汽车“新四化”变革趋势愈演愈烈，全球汽车工业正经历着百年未有之大变局。“传统车企会不会失去主导优势”再次成为行业热议。

## 上汽的底气

上汽集团董事长陈虹关于“上汽是否会和华为合作自动驾驶”的回答，最近火了。但随着话题的发酵，讨论中也出现了诸多不理性的声音，有的将华为与上汽对立起来，也有的质疑上汽的研发能力，甚至还有一些上升到了民族情绪。

上汽集团总工程师祖似杰在接受采访时解释说，“上汽一直坚持开放创新及自主创新，也是第一家与华为合作5G车量产的整车厂。上汽在传统

汽车的核心电子架构和智能汽车的电子与软件架构上必须自主掌控，并投入大量资源自主研发。如果整车企业在智能汽车时代不能建立此核心能力，就会变成代工厂。”

可见，上汽仅仅是拒绝包含电子及软件架构的自动驾驶整体解决方案，而在与华为等公司的合作上，态度依然是开放的。那么，包含电子及软件架构的自动驾驶解决方案是什么？别家的整体方案为何会让上汽无法接受呢？

## 整包方案的主权问题

电子电气架构决定着车辆的整车布置、ECU（电子控制单元）的选型，甚至是转向、制动等核心模块的选型，这些零部件的成本要占到整车成本的40%以上。

华为HI智能汽车解决方案的核心，便是提供一个取代传统EE架构的CC架构。选择打包的整体解决方案，意味着整个电子架构得向CC架构切换，对主机厂而言，不光是在芯片、传感器上失去硬件选型的话语权，就连在底盘、转向等汽车的核心零部件选型上，也得为了配合整包方案而失去话语权，无法自主掌控成本。

硬件如此，软件

亦是如此。软件架构就如同一根指挥棒，通过制订标准来管理与协调不同厂家提供的ECU和代码。在整包方案下，车企无法向自己的用户做出软件迭代升级规划的承诺。蔚来、小鹏可以清晰地告知自己的用户，系统将维持怎样的频次进行OTA升级。但对于选择整包方案的车企，在OTA上并不能掌控节奏。

对于自动驾驶而言，还多了一层数据主权的问题。如果车企失去软件架构这根指挥棒，那么智能汽车产生的数据将无法挖掘其价值。选择整包方案就如同接受了一个黑匣子，车企确实沦为了代工厂。

## 上汽拒绝的底气

拒绝，是需要底气的。对上汽而言，

必须拥有自研电子电气架构、自研软件架

构、硬件选型、自建私有云等诸多能力，才能有这样的底气。

上汽这几年在智能汽车研发上的布局，主要依靠投资和自建团队“两条腿走路”。在投资上，上汽布局了国内领先的汽车边缘计算芯片厂家地平线和黑芝麻，目前是地平线最大的机构股东。上汽还投资了自动驾驶科技公司Momenta，后者拥有计算机视觉算法技术积累，与智己汽车合作开发了L7 IM AD系统。此外，上汽旗下的中海庭拥有甲级地图测绘资质，以及高精地图、众包视觉高精地图的制作能力。

在自建研发能力方面，上汽先后成立了智能驾驶中心、零束软件分公司、人工智能实验室等。其中，零束负责自研中央集中式的电子电气

架构，以及软硬件高度解耦、灵活升级的SOA软件架构。上汽旗下的智己和R汽车将应用这两个全新的架构。如果选择华为的整包方案，那就意味着上汽要否定自研的电子电气架构及软件架构，这显然是不划算的。

此外，还有一些声音拿合资的事情质疑上汽。30年前，我们的汽车工业一穷二白，合资是那个年代的最优选择。但在合资企业中，中方和外方的博弈一刻都没有停止过。上汽与通用合资的泛亚汽车，通过雪佛兰赛欧、别克GL8等项目，改变了合资研发只能做意见收集、反馈的状态，也为中国的汽车工业培养了一大批人才，被称为中国汽车工业的黄埔军校。这些奋斗史都是不可诋毁的。

## Tier 1和OEM关系的改变

“把数字世界带入每一辆车”，华为的Inside战略让华为必须走到台前，成为生态圈的中心，这也无可避免地挡住背后OEM的光芒。博世中国总裁陈玉东表示：“要抢主机厂的风头，除非你干的活，别人干不了。华为试图创造一种新路，但很有可能没有能力垄断这个市场和技术。”

例如，选择华为Inside的北汽极狐，还在与百度Apollo开展合作；长安也选择“华为Inside + 自研”两条腿走路。（本文转载自Autolab，作者宋归，有删改）

## 观点

## 真诚本分，与用户共创品牌

情是根本无法预测和规划的，只能凭运气碰到。所以说，别的企业要想学鸿星尔克一夜爆红，真的学不来。

如果真想学，我们到底能从鸿星尔克身上学到点什么呢？我觉得是一家企业的本份和真诚。企业的本份就是制造出品质可靠的产品，给到一个合理的定价。如果去刷与鸿星尔克有关的视频，就会发现其中没有一个吐槽产品品质差的。反倒是有好多人抱怨穿了七八年的鞋，怎么都穿不坏。

真诚就是保持初心，头脑不发热，以前怎么样，现在还是怎么样。品牌直播间里，从来没见过如此巨量数据的主播完全没有激动，反倒是不断请求大家理性消费。鸿星尔克董事长蹬着共享单车连夜赶到直播间，没有一句企业家惯常的豪言壮语，而是略显拘谨地请大家多关注河南的灾情，坦诚自家产品的设计还有很多缺点，希望在大家的帮助下不断改进。做品牌和做人一样，也应了那句老话——但行好事，莫问前程。

我们再来看，究竟什么样的品牌形象才能成为消费者心中的“引爆点”？这应该是一种“弱者”形象。一个弱者，又能做到“知其不可为而为之”，这是能够引发大众的同情心，进而激发大众的“保护欲”的。这次有不少企业捐得比鸿星尔克更多，却没有引起太多注意，因为它们的实力本身就雄厚。鸿星尔克貌似“快倒闭”，才能成为那种“知其不可为而为之”的象征。但这种事

