

聚焦新赛道 建功新时代

上汽集团创新研究开发总院成立，组建超万人规模自主研发人才队伍

打造强大技术底座抢占新赛道



本报记者 严瑶 李修惠

3月1日，上汽集团发布公告称，拟新设“上汽集团创新研究开发总院”（暂定名）作为分支机构，并与原“上汽集团技术中心”实行一体化管理。

“总院”两个字透出这个特别的机构将在推

动上汽集团创新转型、升级发展中起到提纲挈领的重要作用。这是上汽通过机制创新，握指成拳、合力致远的一次“再出发”，也是弘扬创业精神，冲刺新赛道的一次“再创业”。

为何选择在此时成立创新研究开发总院，背后的逻辑又是什么？

去年七月，上汽举行誓师大会，智己、飞凡、享道Robotaxi、友道智途四个新赛道项目全面加速。如何在新赛道项目中闯出一条新路？上汽集团董事长陈虹在干部大会上表示：“我们要站高一步、看远一步，认真思考新赛道上‘差异化’优势如何建立、如何体现的问题。”

陈虹认为，软件、大数据、云计算、人工智能、网络安全等是相对底层的隐性技术，也就是“技术底座”。要让用户不断产生独特的使用体验，显性产品与技术底座同样十分关键。

“合力办大事”的上汽创新研究开发总院，将承担夯实“技术底座”这一重大使命。

陈虹表示，五大信

息技术中心（软件、人工智能、大数据、云计算、网络安全）之间既要形成有机整体，打造共性的技术底座和中后台，还要加强与四大新赛道重点项目、整车企业、技术中心，以及其他创新业务企业的协同与互动。

陈虹提出：“与各品牌的协同，既要厘清业务边界，更要主动跨前一步。”创新研究开发总院要在做好“技术底座”的同时，形成“个性化定制”。比如，瞄准智己、飞凡、荣威、MG等自主品牌，以及海外业务的需求，将多种创新技术快速、有效“嫁接”到不同的产品中。

放大格局，拆掉思维的墙，方能打破自我的局限和天花板。

近日，一则德国大众试图购买华为自动驾驶团队的信息引发行业关注。信息的背后，透



摄影 张渊源

露出车企全面整合新技术开发能力的迫切需求。

近年来，随着人工智能、大数据、云计算等技术的发展，汽车产业正在发生颠覆性变革。

汽车已从以“硬件为主”的工业化产品，逐步焕新成为能够自主学习、自进化、自成长，以及“软硬兼备”“数据驱动”的移动智能新终端——新能源智能网联汽车。

能否掌握这样的终端、抢占先机，直接关乎汽车企业的前途命运。而贯通创新资源、提升新技术开发效率将成为车企赢得未来的关键一招、制胜一招。

上汽创新研究开发

总院正是在这样的背景下应运而生。通过创新研究开发总院，上汽将贯穿创新链，把众多创新业务、资源“联结”成生态闭环，形成合力，推动基础技术、整车架构（包括软件和硬件）、共性高价值模块、前瞻技术的研发，全力攻关移动智能新终端——新能源智能网联汽车。

“总之一句话，大家要拧成一股绳，以‘有分工更有合作’的态度，从技术先进、成本领先、开发高效等角度，持续为用户提供具有差异化竞争优势的产品和服务。”陈虹说。

解读3 吸引留住行业头部人才

改革创新，关键在人。这几年，上汽对一些创新型企业尝试通过分拆上市、股权激励等，实施市场化的体制机制变革。陈虹表示，今后，这方面的改革力度还要继续加强，并通过推出“揭榜挂帅”“赛马”等创新机制，让那些想干事、能干事、干成事的创新人才挂帅出征，做到不论资历、不设门槛，让有真才实学的技术人员“英雄用武之地”更宽广。

研发总院将由上汽集团直接管理，打造成为“技术创新、团队创业、个人成长”的融合平台，以机制创新进一步留住优秀人才，组建

一支超万人规模的全球研发队伍。具体而言，研发总院将推动人才参与创新项目利益分享，通过积极落地项目合伙人等创业机制，为人才创新创业营造更加良好的制度环境。

如今，上汽正借助自主品牌、创新业务等平台，加快培养和吸引更多核心技术人才、管理创新人才。力争到2025年，上汽研发人才数量达到4.7万人。

可以看到，一方面，上汽正以更宽广的视野、更有利的举措，做好人才建设这篇大文章。另一方面，上汽正加快创新体制机制，努力闯出一条国企改革的新路。

快速了解 上汽研发总院运营模式

上汽集团总裁王晓秋就研发总院的职能定位、日常运营、业务模式等相关情况作了具体介绍。

问：研发总院承担什么职能？负责哪些业务？

答：研发总院是上汽集团乘用车自主品牌整车层面的研发平台，倡导“技术创新、团队创业、个人成长”的融合发展理念，主要负责包括软硬件在内的整车集成，以及架构技术和共性高价值模块的统一开发；前瞻原创技术和先进工艺及相关能力的建设与落地；并支撑各品牌的个性化零件在统一开发环境中的开发。

问：研发总院的运营模式是什么？如何进行具体项目的管理？

答：研发总院将面向荣威、名爵、智己、飞凡等自主品牌乘用车及海外出口产品，提供整车开发服务，并具有独立的财务和人事体系。

在具体项目中，实行强项目管理制度，由各品牌牵头设立跨部门的强项目组，依照统一的GVDP流程，对项目的进度、成本和质量负总责，项目期间考核由强项目组负责，研发总院派出相应人员做好技术服务工作。

问：研发总院与各子公司在技术工作层面上是否会打通？

答：在业务整合上，研发总院将坚持“为我所用”的原则，一方面，整合现有软件中心、捷能的优质资源，在技术和业务上纳

入研发总院的统筹管理，但仍然保持经营的独立性；另一方面，研发总院还将充分调动联创电子、帆一尚行、赛可智能、中海庭等集团创新企业的“定点攻关”和“前瞻技术创新”能力，通过整车项目的落地应用，打造上汽集团技术创新生态的完整闭环。

此外，上汽集团的海外创新中心也将成为研发总院技术创新的前沿触角，为研发总院持续输入全球领先的技术信息与前瞻方向。我们相信，通过更好整合集团研发资源、深化整车合作关系，可以实现整车开发效率的进一步提升。

问：研发总院有一套新的激励机制？

答：上汽集团人力资源部门也在加紧研究，为研发总院“度身定制”人才激励和员工能力发展的方案，目前已形成初步框架。总体设想就是：研发总院要从“成本中心”转变为“价值中心”，技术人员为上汽创造了价值，就应该得到相应的精神褒奖和物质激励。

我们将优化绩效评价方式、调整收入分配结构，在“月工资+年终奖”的基础上，实施项目奖励等中长期激励。

问：研发总院与各子公司在技术工作层面上是否会打通？

答：在业务整合上，研发总院将坚持“为我所用”的原则，一方面，整合现有软件中心、捷能的优质资源，在技术和业务上纳

解读2 顺应行业发展潮流

近日，一则德国大众试图购买华为自动驾驶