

长城汽车魏建军：

以百亿研发+严苛品控实现高质量市占率

5月10日，2026长城汽车智慧工厂半程马拉松在徐水智慧工厂鸣枪开跑。长城汽车董事长魏建军身着跑服，与数千名参赛者一同完成大众跑赛程。智能工厂内机械臂有序作业、赛道上跑者稳步前行，赛后交流环节更传递出清晰信号：在中国汽车产业迈向高质量发展的关键阶段，面对市场竞争加剧、结构加速调整的行业环境，魏建军并未强调激进目标与规模扩张，而是始终围绕有质量的市占率、契约精神、长期全球化展开阐述。

魏建军对中国证券报记者表示，造车如同马拉松，比拼的不是短期爆发力，而是定力、耐力与可持续能力，企业唯有坚守产业规律、坚持稳健经营，才能以自身确定性应对外部不确定性。这一表述背后，正是长城汽车一以贯之的长期主义发展路径。

●本报记者 龚梦泽

以有质量的市占率锚定精益化发展

当前中国汽车市场正从规模扩张转向结构升级，竞争焦点逐步从销量排名转向品牌价值、技术实力与盈利质量。魏建军以马拉松为喻，在他的经营框架中，造车是一场考验耐力与定力的长跑，企业更应保持战略专注，不被短期波动干扰，不盲目追逐短期排名，将资源集中于可持续的价值创造。长城汽车的核心方向明确：坚持底线思维、践行长期主义，专注追求有质量的市场份额。

这一定位并非理念宣示，而是由经营数据持续印证。记者注意到，2026年第一季度，长城汽车平均单车指导价达到19.65万元，同比提升1.14万元；20万元以上车型销量为11.42万辆，同比增加2.66万辆，占总销量比例升至39%，同比提高6个百分点。在行业整体承压、竞争日趋激烈的背景下，长城汽车未以价格换取短期销量，反而实现产品结构上移与单车价值稳步提升，走出一条以价值驱动增长的差异化路线。

从汽车大国迈向汽车强国，技术底座是核心支撑。长城汽车连续四年研发投入突破百亿元，工程研发团队规模达2.7万



视觉中国图片

人；2025年度，长城控股专利授权量为5726项，位居中国自主整车集团首位，新能源汽车专利公开量与授权量均位列自主整车集团第一。高强度研发投入并非为追求短期销量爆发，而是转化为产品竞争力、品牌定价权与抗风险能力，为长期高质量发展筑牢根基。

依托归元平台、Hi4智能四驱电混技术等底层能力，长城汽车构建起兼容多动力形式、覆盖多品类车型的产品体系。Hi4家族持续迭代升级，以四驱性能与两驱能耗推动技术普惠。在魏建军看来，高质量发展的核心，是可量化的单车价值、可持续的盈利水平、不间断的研发投入，这也是长城汽车应对市场变化、保持稳健发展的底层逻辑。

以“产品兜底”夯实用户信任基石

随着汽车市场快速发展，用户对产品可靠性、长期使用价值与服务稳定性的要求持续提升。魏建军直言，契约精神无需过度诠释，其本质就是朴素的“说到做到”与“产品兜底”。汽车产品的保值率和长期可靠性，远比营销话术更能决定用户体验与品牌口碑。对汽车企业而言，最核心的责任是打造高质量产品、为用户降低使用成本、减少后顾之忧。

记者了解到，长城汽车投入近百亿元构建全球领先的试验验证体系，打造自主品牌首个综合性试验场、高海拔环境模拟试验室与环境风洞试验室，2025年启用的安全试验室总投资达5.1亿元。徐水试验场作为自主品牌首家获得公告检验资质的场地，占地114万平方米，覆盖100余种典型路面，每一款量产车型均需完成至少7000公里严苛测试，等效于用户日常使用30万公里，达标后方可交付，以极致耐用性搭建用户信任的基础防线。

在访谈中，魏建军主动提及胖东来。他坦言，诚实守信、恪守契约是企业经营的基本底线，并非值得过度强调的优势，长城汽车坚持回归商业本质，拒绝过度营销，以实打实的质量标准与兜底能力，持续构建品牌与用户之间的稳固信任。

以长期主义推动全球化行稳致远

近年来，中国汽车产业国际化步伐加快，海外市场已成为重要增长极。在快速扩容的同时，全球化更需注重合规运营、本地共生与长期服务能力。魏建军对此有着清晰判断：企业只有实现长期稳健经营，才能为海外用户提供持续可靠的售后与质量保障，短期行为不仅难以持续，更不利于中国

汽车品牌的整体国际形象。

汽车作为耐用消费品，海外用户同样关注保值率、使用成本与服务体系。在长城汽车的全球化布局中，并未简单采用产品出口模式，而是推进“ONE GW”全球品牌战略。全球化布局的前提是合规体系建设。2025年11月，长城汽车获得英国标准协会ISO 37301合规管理体系认证，覆盖研发、制造、采购、销售全流程，在出口管制、数据隐私保护、反垄断等领域建立起符合国际标准的治理框架。

截至目前，长城汽车海外销售渠道超1500家，海外累计销量突破200万辆，全球用户规模超1600万。坦克SUV远销30余个国家和地区，以高价值产品定位参与全球竞争，推动中国汽车品牌向上。

与此同时，魏建军高度重视汽车文化与赛事产业的价值。他告诉记者，汽车强国需要具备影响力的赛事体系，应让大众参与其中。长城汽车加速全球化赛事布局，计划回归达喀尔拉力赛，出征其他多项国际顶级赛事；发布GF高性能架构，推动GT3安全冗余，保障底盘系统全域稳定运转。目前理想相关技术已收获行业权威认可，企业率先完成EMB国际摸底验证，深度参与行业标准制定，量产落地的技术补充，也被行业视作智能底盘产业化的关键补充。

如果从全行业来看，理想L9 Livis搭载的量产版完全体底盘，已全面攻克此前提及的核心技术难点，实现了全场景的稳定落地。在安全与品质把控上，他直言：“我们对全行业底盘的要求很简单——国家标准及格线，理想的标准是让我自己的家人坐在车上，我完全放心。”

相较于行业内普遍采用的单向线控方案，这套系统的协同优势在用户可感知层面尤为突出：EMB线控机械制动响应速度较传统液压制动提升30%以上，有效缩短制动距离，为驾乘者留出更多安全缓冲；高速过弯与连续变道时，800V全主动悬架配合线控转向实时介入，车身姿态控制精度大幅提升，侧倾得到有效抑制；面对颠簸路面与复杂路况，底盘算法可实时调节阻尼与驱动力，滤震效果更细腻，完美适配旗舰用户对舒适性的核心需求。

理想汽车四年磨一剑的线控底盘布局，从来不是孤立的技术突破，而是与公司向自身智能转型的整体战略深度绑定，是一场着眼于长期发展的战略投资。在刘立国看来，自身智能的核心目的是让车辆拥有自主感知、决策与执行的能力，而线控底盘正是车辆“身体执行”的核心载体——传统机械底盘响应慢、精度低，难以满足高阶自动驾驶对操控精准度、响应速度的严苛要求，而全行业领先的逐步完善，线控底盘正快速从高端旗舰车型的选配配置，向全行业普及的标配方向演进。业内普遍预测，未来3年到5年，线控底盘将如同当年的ESP车身电子稳定系统一样，成为智能汽车的基础安全配置与行业准入门槛，彻底改变行业竞争格局。这一趋势背后，是自动驾驶技术落地的刚性需求，也是车企构建差异化竞争力、保障驾乘安全的必然选择。

当线控底盘成为行业竞争的“主战场”，提前布局的理想汽车已占据明显先发优势。横向梳理行业格局，当前无论是传统车企、新势力品牌，还是伯特利、拓普集团等头部T1零部件供应商，均已加大线控底盘领域的研发投入与产能布局。但整体而言，行业内多数参与者仍停留在单项技术突破阶段，能够实现线控转向、后轮转向与EMB线控机械制动三套系统全栈自研并大规模量产落地的企业寥寥无几。

从终端市场来看，全新理想L9 Livis搭载的底盘系统，将成为车型最核心的差异化竞争优势之一。更深层的意义在于，这是理想汽车产品定义能力与底层核心技术能力同步兑现的一次验证——当一家车企既能看清用户需求、又能拿出别人做不到的底层技术，两种能力合力，才是真正难以复制的竞争壁垒。

理想汽车四年磨一剑的线控底盘布局，从来不是孤立的技术突破，而是与公司向自身智能转型的整体战略深度绑定，是一场着眼于长期发展的战略投资。在刘立国看来，自身智能的核心目的是让车辆拥有自主感知、决策与执行的能力，而线控底盘正是车辆“身体执行”的核心载体——传统机械底盘响应慢、精度低，难以满足高阶自动驾驶对操控精准度、响应速度的严苛要求，而全行业领先的逐步完善，线控底盘正快速从高端旗舰车型的选配配置，向全行业普及的标配方向演进。业内普遍预测，未来3年到5年，线控底盘将如同当年的ESP车身电子稳定系统一样，成为智能汽车的基础安全配置与行业准入门槛，彻底改变行业竞争格局。这一趋势背后，是自动驾驶技术落地的刚性需求，也是车企构建差异化竞争力、保障驾乘安全的必然选择。

当线控底盘成为行业竞争的“主战场”，提前布局的理想汽车已占据明显先发优势。横向梳理行业格局，当前无论是传统车企、新势力品牌，还是伯特利、拓普集团等头部T1零部件供应商，均已加大线控底盘领域的研发投入与产能布局。但整体而言，行业内多数参与者仍停留在单项技术突破阶段，能够实现线控转向、后轮转向与EMB线控机械制动三套系统全栈自研并大规模量产落地的企业寥寥无几。

从终端市场来看，全新理想L9 Livis搭载的底盘系统，将成为车型最核心的差异化竞争优势之一。更深层的意义在于，这是理想汽车产品定义能力与底层核心技术能力同步兑现的一次验证——当一家车企既能看清用户需求、又能拿出别人做不到的底层技术，两种能力合力，才是真正难以复制的竞争壁垒。

上汽奥迪转型迎大考

E7X难掀豪华电动车市场变局

●本报记者 龚梦泽

近日，上汽奥迪旗下纯电中大型SUV——E7X开启预售，预售价格为28.98万元至37.98万元，搭载900V高压平台、DLP数字投影大灯、quattro电动四驱，面向30万元级主流豪华电动车市场。事实上，作为上汽奥迪AUDI字母体系第二款量产车型，E7X集中承载本土化与电动化攻坚意图，其外观表达、品牌标识使用、命名规则与市场定位，均与奥迪在华长期运营逻辑紧密关联，其市场表现将直接影响上汽奥迪电动化转型的推进节奏。

品牌双线布局留后手

上汽奥迪E7X车身尺寸为5049mm×1997mm×1710mm，轴距3060mm，前脸封闭式格栅配合贯穿式“星钻光幕”LED光源，可实现动态灯语与路面交互功能；尾部贯穿光带与发光“AUDI”字母标形成视觉呼应。从工程与配置层面，E7X延续奥迪在灯光、底盘、三电系统的技术积累，参数与工艺达到同级豪华产品标准。

在设计与品牌符号层面，市场呈现不同理解。一部分观点认为，新车跳出燃油时代的设计框架，更贴合电动化用户对科技感与未来感的需求；另一部分观点则提出，前脸整体形态与当前市场同类产品趋同，奥迪家族化特征被弱化，辨识度更多依赖灯光系统而非经典造型语言。

与一汽奥迪Q8 e-tron、Q5 e-tron等车型不同，E7X未使用四环标识，全程以独立字母标呈现，形成与一汽奥迪体系的明确视觉区隔。这一安排或源于奥迪在华的双合资主体布局——一直以来，在奥迪的官方布局框架中，一汽奥迪主要承担核心销量支撑与品牌溢价维护的职责，更聚焦于燃油车与电动化车型的全面布局，用于稳固豪华车市场份额。而上汽奥迪则重点发力电动化转型与市场下沉，专注于本土需求适配，探索豪华电动化的全新路径。将四环标识集中用于一汽奥迪体系，既是为了稳定燃油车基本盘、控制品牌下探风险，也是奥迪平衡双合资主体、优化品牌布局的刻意安排，以此实现燃油与电动、高端与下沉市场的双向发力。

然而，这一模式也带来现实影响。上汽奥迪经销商一线反馈显示，标识差异是用户到店高频咨询议题，部分意向用户因品牌认知不明确转向其他豪华品牌产品。在仍以品牌背书为重要决策依据的豪华电动车市场，标识隔离在降低风险的同时，对上汽奥迪电动车型的溢价空间与用户信任构成很大约束。

有业内人士表示，奥迪以双线布局、标识区隔、分层定价应对转型挑战，本质上是一种风险可控的渐进式策略。而中国电动车市场的激烈竞争，正在倒逼企业做出更明确的战略取舍。接下来E7X的市场接受度，不仅决定上汽奥迪电动化阶段性成果，也将直接影响奥迪在华后续资源投入与品牌整合方向。

保守策略拖累转型提速

早在2022年至2024年，奥迪在欧盟及澳大利亚等市场对蔚来ES6、ES7、ES8等车型提起诉讼，主张相关命名与奥迪S6、S7、S8存在近似，易造成消费者混淆。此后蔚来对欧洲市场车型名称进行调整，以降低争议。彼时奥迪的核心依据是“E”前缀加数字层级的结构，与其既有商标序列存在重叠可能。

此次，E7X采用“E+数字+X”命名结构，与蔚来此前命名形式相近。从知识产权角度，奥迪拥有相关商标权益。但在市场传播与品牌一致性层面，其对中国品牌执行严格界定，自身产品则采用相似命名逻辑，形成较为明显的对比，也引发行业对其规则执行连贯性的讨论。

有分析认为，E7X的推出本质上是上汽奥迪应对销量结构失衡与市场竞争压力的重要举措。当前上汽奥迪仍面临双重发展压力，一方面是自身销量结构的不均衡，另一方面是市场竞争的日趋激烈。

从销量数据来看，2025年上汽奥迪全年零售量达4.73万辆，同比增长23%，但销量主力仍集中在A7L、A5L等燃油车型，电动化产品尚未形成规模优势与稳定的增长曲线，反映出电动化布局仍处于起步阶段。横向对比，宝马iX3、奔驰EQE、一汽奥迪Q5 e-tron等同价位产品月销量多在1000辆至3000辆区间，特斯拉Model Y、问界M7、蔚来ES6等车型长期处于万辆水平，30万元级SUV市场竞争高度集中。

E7X所处赛道，兼具豪华品牌下探与主流品牌上攻的双重挤压。车辆在机械素质、底盘调校、电动化平台等方面具备豪华底蕴，但在智能化体验、生态适配与用户运营层面，与本土品牌存在差距。叠加标识隔离带来的品牌认知损耗、双合资体系下的资源分配约束，使其难以依靠单一产品实现突破。

从更长周期看，E7X所面临的争议，本质是传统豪华车企在华电动转型的共性难题，即如何在全球体系与本土需求之间取得平衡，如何在稳定燃油收益与投入电动赛道之间分配资源，如何在品牌溢价与规模化之间找到支点。

“豪华从来不会凭空出现，它是一定历史时期内绝对技术领先优势在消费者脑海中的情感映射。”麦肯锡中国区汽车咨询业务负责人管鸣宇表示，在新能源时代，豪华的价值主张尚不清晰。谁能抓住消费者真正需要的东西，谁就能定义下一个时代的豪华。麦肯锡方面分析认为，未来中国乘用车市场的品牌结构或稳定在70比30的中资与外资格局。对中国市场投入犹豫、口号多于行动的品牌，无论来自哪里，都可能整合中掉队。真正能留下来的，是那些在价值创造和品牌建设上持续投入的企业。

智能汽车底层技术卡位战升温

理想汽车刘立国：以自研全栈线控底盘抢占发展先机

●本报记者 龚梦泽

当智能汽车的竞争从座舱大屏的堆砌、续航里程的比拼，深度下沉至自动驾驶底层能力的较量，一场围绕底盘的技术卡位战正悄然打响。作为高阶智能驾驶的“执行躯干”与“神经末梢”，线控底盘不仅直接决定车辆的安全边界、操控质感与智能响应速度，更成为车企能否在智能时代站稳脚跟的核心壁垒——脱离这一精准高效的执行载体，再先进的智驾算法也难以落地为可感知的安全与智能体验，更无法释放高阶自动驾驶的核心价值。

在行业多数玩家仍停留在单项线控技术试水，尚未形成完整体系之际，理想汽车已率先实现线控转向、后轮转向、EMB线控机械制动三套线控系统全面贯通，并同步搭载800V全主动悬架与全栈自研底盘算法，打造出全球首款可落地量产的完整底盘执行架构。近日，理想汽车整车电动研发高级副总裁刘立国接受了中国证券报记者的采访，首度系统性拆解理想全栈线控底盘的研发攻坚历程、技术核心优势，以及这一布局背后的战略考量，为市场揭开这家以产品定义见长的车企在底层核心技术领域“四年磨一剑”的坚持与野心，也折射出智能汽车产业下半场的竞争逻辑变迁。

沉寂时押注 四年磨剑 攻克全栈线控底盘

在理想汽车的技术路线图里，这套底盘体系由三个核心子系统构成：线控转向、后轮转向与EMB线控机械制动，三套硬件之上，运行着理想全栈自研的底盘调度算法。这一组合的背后，是对传统机械底盘架构的颠覆性重构，也是理想汽车对智能汽车发展趋势的深刻洞察。

所谓三项底盘核心系统，即线控转向、彻底取消转向管柱，通过电信号精确控制转向角度与力度，并配合后轮转向，实现方向盘打半圈即满、转弯灵活调度；EMB线控机械制动，以电信号取代传统液压回路，制动响应速

度大幅提升，在冰雪等极限场景下刹车距离显著缩短；后轮转向与800V全主动悬架深度耦合，彻底取消传统机械防倾杆，低速时与前轮反向转动，减小转弯半径，高速时同向转动，提升变道稳定性。三套系统之上，是理想全栈自研的底盘调度算法——它并非独立的第四套硬件，而是驱动上述执行系统协同联动“神经中枢”，根据路况、车速与驾驶意图，实时完成毫秒级跨系统联动。

“2021年第三、第四季度时，整个行业还在围着动力电动化和座舱智能化打转，线控底盘几乎没人提及，甚至有同行觉得我们是‘不务正业’。”回忆起研发初期的场景，刘立国的语气里带着几分感慨，也藏着几分笃定。彼时的理想汽车，正处于L系列车型即将交付的关键节点，团队精力、研发资源都高度集中在终端产品落地与市场扩张上，每一分投入都需要精打细算。但即便在这样的背景下，理想依然下定决心，以“挤钱、挤人”的小团队模式，启动了线控底盘的预研工作，开启了长达四年的技术攻坚之路。

“从动力的电动化，到座舱的电动化，再到底盘的电动化。可以说没有电动化，实际上是谈不上智能化的。”在刘立国看来，智能汽车的演进从来不是无序的，而是沿着清晰的路径逐步递进：动力电动化解决了“跑得快”的问题，座舱电动化解决了“坐得爽”的问题，而底盘电动化，则是解决“跑得稳、跑得安全、跑得智能”的关键，是高阶自动驾驶落地的必经之路。“当时我们判断，线控底盘不是可选配置，而是未来智能汽车的刚需配置，与其等到行业热点起来后跟风追赶，不如提前布局，掌握主动权。”刘立国表示。

四年攻坚之路，布满了技术壁垒与挑战。刘立国向记者坦言，三套线控系统的实时协同，是整个研发过程中最难啃的“硬骨头”。线控转向、后轮转向与EMB线控机械制动并非简单的技术叠加，而是需要在极短时间内完成信号交互、姿态判断与动作执行，三者的响应时差必须控制在毫秒级。

更具挑战性的是安全冗余设计与极端工况稳定性控制，大众对于全新线控类新技术