

大模型加快上车 智能网联落地尚需打通堵点



10月21日,2026世界智能网联汽车大会在北京启幕。当车用大模型、自动驾驶走出实验室,产业焦点已从单点技术攻关,转向安全可控、协同有序的规模化落地。从算法迭代到量产验证,从风险管控到跨域协同,如何打通商业化落地的堵点,成为全场最关注的议题。

●殷浩楠 龚梦泽

视觉中国图片

大模型加快上车,汽车企业的技术布局正从单项功能开发向整车智能协同延伸。小米集团董事长、CEO雷军认为,改善整车智能体验,需要依托统一、强大的基座大模型,推动不同功能协同。技术应用已有车队规模支撑。蔚来董事长、CEO李斌介绍,基于世界模型和强化学习

随着智能驾驶应用范围扩大,如何建立可量化、可追溯的安全验证体系,成为大会讨论的另一重点。地平线创始人兼CEO余凯认为,当前城区辅助驾驶已进入可用阶段,距离成熟仍需持续攻关。接管间隔每提升一个数量级,都可能面对新的技术挑战。对于应用效果,李斌提出,可通过保险等

规模化量产的成本压力,倒逼行业跳出单打独斗模式,以产业分工协同化解重复研发的资源内耗。吉利控股集团董事长李书福介绍,今年9月吉利与蔚来在换电领域达成全面战略合作,通过开放共享、标准统一、资源协同,为用户增加补能选择。他认为,智能化技术同样应当协同共建,减少重复投入,推动可持续发展。

头部车企密集换帅结盟

组织资本双重构 车市进入深度博弈期

●本报记者 龚梦泽

今年9月以来,国内汽车产业迎来一轮集中的结构性洗牌窗口。长安、奇瑞、广汽等头部车企调整核心管理层,吉利、一汽、东风、宁德时代等加速落地产业链资本合作。伴随价格竞争红利逐步消退,行业竞争主线正从短期车型比拼,转向组织能力再造与产业链生态协同。车企纷纷向内重构组织、向外绑定产业链伙伴,这场集中变革,能否为行业高质量发展打开新的增长空间?

组织能力再造

资本层面的结盟率先落地,跨主体股权合作正在打破过去车企单打独斗的惯性。9月14日晚间,广汽集团与一汽股份签署合作意向协议,广汽集团拟通过发行股份方式收购一汽股份所持合资整车资产,交易完成后一汽股份将成为广汽集团第二大股东。本次交易标的包含一汽丰田50%股权,后续计划打通南北丰田的研发、采购、制造与销售链路。市场普遍认为,这一步不只是股权层面的换手,更是为长期困扰合资板块的重复投入、内部竞争问题寻找解法。紧随其后的换电赛道合作,带有明显的基础设施共建逻辑。9月28日,吉利控股与蔚来达成充换电战略绑定,吉利控股以易易互联全部股权搭配6.4亿元现金取得蔚来能源约30%股权,蔚来同步认购浩瀚能源10%股权,蔚来能源投后估值约160亿元。换电网络投入高、回报周期长,资本交叉绑定,本质是分担重资产压

的智能辅助驾驶系统已部署超过95万辆。对于后续发展,中国长安汽车集团总经理赵非预计,2027年L3级自动驾驶将实现量产,2028年L4级将实现商业化运营。面向不同层级、不同场景的应用需求,如何兼顾性能与成本,也是量产开发需要回答的问题。中国工程院主席团成员钟志华提

第三方机构的数据,反映事故概率和事故比例的变化,让用户感知安全改善,并以用户付费意愿检验商业价值。小鹏集团董事长、CEO何小鹏也将安全、场景覆盖和用户付费作为重要评价维度,关注技术进步能否转化为实际体验与收益。企业内部的安全管理也在加强。雷军介绍,小米成立汽车安全研究中心,独立调查、

在自动驾驶开发中,合作已涉及底层架构与量产交付。Momenta创始人兼CEO曹旭东介绍,与车企共同开发时,可以通过一套L4架构支持L3、L4需求,减少两套方案分别开发的投入。余凯表示,地平线专注计算芯片和基础软件,目前95%以上车型项目通过合作伙伴完成交付。对于产业竞争,雷军表示,智能网联汽车下半场,竞争既涉及车辆智能水平,也涉及产

力、加速网络互通。进入10月,东风汽车集团联合中国兵器工业集团敲定合作框架,依托旗下投资平台实施双向股份受让,互换规模约7.27亿元,试图搭建整车和上游核心零部件稳定协同的绑定模式。资本布局之外,管理层的调整同样紧锣密鼓,岗位变动大多直指企业下一阶段战略重心。

10月16日,中国长安与长安汽车联合公告,朱华荣不再兼任上市公司董事长及党委书记,赵非接棒,叶沛受聘担任总裁,杨大勇升任常务执行副总裁。这次调整厘清了集团和上市公司的管理边界,把上市公司经营权责进一步向经营层集中。无独有偶,日前广汽体系内部也完成关键岗位轮换,广汽丰田原执行副总经理文大力调回集团总部,原传祺事业部总裁黄坚于9月30日回归,出任广汽丰田执行副总经理、中方负责人,合资板块的经营责任再次明确。此外,奇瑞汽车10月7日披露高管分工方案,常务副总裁张贵兵统筹国内事业群,同时兼任国际业务事业群总经理,执行副总裁李学用主抓捷途品牌事业部,把国内和海外业务交由同一负责人统筹,也能看出奇瑞全球化的优先级持续抬升。10月19日,华为引望、宁德时代、时代电服签署智能化补能生态合作协议,打通车端、换电站端、云端的数据链路,一套智能换电生态雏形显现。事实上,长安优化多品牌矩阵、奇瑞推行事业部改革、南北丰田推动资源统筹,背后诉求相通,都是梳理品牌定位,减少内部车型内卷和渠道重复投入。

出,推动人工智能赋能汽车转型发展,要以应用为导向、以人为本,通过共性架构、资源与能力共享,支撑多样化产品设计;针对细分场景选择控制方案,兼顾安全性、可靠性与性价比。从单车应用进一步走向交通系统,协同发展同样受到关注。中国科学技术协会名誉

分析问题,再反馈至研发环节改进,同时设立全域安全部等机构。宝马集团大中华区总裁兼CEO柯睿宸表示,在追求创新与速度的同时,不能牺牲质量与安全。围绕行业共同遵循的安全要求,中国一汽总经理刘亦功提出,要在推动科技创新、加强产业协同的同时,共同守住安全底线。

业生态。中国拥有完备的产业链、活跃的人工智能创新氛围和庞大的市场,应推动智能生态连接与协作。合作范围也在向海外延伸。奇瑞控股集团董事长尹同跃结合出口经验表示,国际化需要融入当地产业体系、供应链、技术链和价值链,以质量体系和技术实力满足市场准入要求。辛国斌提出,支持中外企业深化研发、投资和产业化合作,共同打造优质

多重压力驱动变革

透过这一轮密集公告不难看出,本轮组织调整集中落在主品牌经营、合资板块运营、海外市场拓展三大板块,为后续业务改革铺好底座。驱动这场变革的,是行业盈利、政策导向、出海需求叠加形成的合力。持续多年的市场竞争不断压缩行业利润空间,向内挖潜已经成为车企的必选项。多轮价格竞争之后,国内乘用车行业盈利中枢持续下移,传统合资燃油业务基本盘持续收缩,不少合资主体长期两套团队、两套渠道并行,车型重叠、产能分散,持续吞噬利润。南北丰田的整合、广汽丰田中方负责人就位,核心目标就是合并资源、摊薄固定成本,盘活闲置产能。与之配套的扁平化改革、事业群负责制,本质也是把经营决策权下放到业务一线,降低内部沟通损耗。产业顶层规划,也为行业整合划定了清晰方向。今年9月,工信部等九部门印发《智能网联新能源汽车产业发展“十五五”规划》(以下简称“规划”),提出到2030年建成汽车强国的目标,明确新能源乘用车、商用车新车销量占比分别达到70%、40%,并将技术创新摆在首要位置。政策导向已经过去鼓励扩产冲量,转向质量提升和结构优化,引导龙头企业整合分散资源、出清低效产能,集中资源攻坚前沿技术。更为关键的是,出海战略升级的重要性,也在倒逼组织架构适配全球化节奏。国内车企出海早已跳出单纯卖车的阶段,转向研发、制造、渠道、服务一体化的体系出海。奇瑞将海内外业务交由同一高管统筹,长安、广汽持续补

主席万钢提出,要坚持单车智能与网联协同相结合、场景牵引与效能升级相结合、阶段性成果落地与长远目标探索相结合。交通运输部副部长李扬表示,将深入实施“人工智能+交通运输”行动,加强关键技术攻关,以场景应用推动智能网联汽车与交通运输融合发展。

东风汽车集团总经理冯长军建议,严格执行汽车安全标准和测试评价要求,推动中国标准与国际标准衔接互认。工业和信息化部副部长辛国斌表示,要抓好自动驾驶相关强制性国家标准宣贯落地,加快运行监测、数据安全等重点标准研制,深入实施汽车质量提升专项行动,为产业发展构建良好政策环境。

产品。大会上,汽车、智能交通、通信、交通管理、地理信息、智慧城市、道路运输领域的七个全国技术标准化委员会签署车联网标准合作框架协议,协同推进技术标准研究、制修订及实施。工业和信息化部装备工业一司司长郭守刚表示,智能网联汽车高质量发展离不开跨行业协同,标准化领域建立跨部委合作机制意义重大。

强海外业务管理团队,都是在搭建适配海外长期竞争的管理体系,为下一步规模化出海储备组织能力。

考验融合成色

一系列股权划转、管理层更迭陆续落地之后,市场更关心的是:这些调整究竟是停留在表层的资源拼接,还是能够催生更深层次的产业协同。而近期发布的规划,恰好为这场持续的行业整合提供了长期的政策坐标系。规划提出,围绕新一代电子电气架构、全固态电池、车载操作系统等核心方向,支持龙头企业联动上下游协同攻关。放在这一框架下看,当下的资本结盟、组织重塑,就不再是短期应对市场的应急之举。从已经落地的合作案例来看,行业已经在尝试跳出简单资产合并的“物理重组”,向着技术共研、标准共建、生态共享的“化学融合”探索。吉利与蔚来交叉持股之后,首要目标就是打通双方充换电网络,共同探索面向C端统一的换电技术规范;宁德时代携手华为为引望打造智能换电体系,则是把智能驾驶能力延伸到补能基础设施,搭建车、站、云一体化闭环。长远来看,同步调整组织架构与股权结构,核心价值是重塑车企组织端的授权链条,提升面对市场变化的响应速度;资本端通过结盟分摊高额研发、基建投入。但整合的不确定性同样不容忽视,不同企业的管理文化、渠道体系、产品定位,磨合往往需要漫长周期。能不能完成组织与资本的双重进化,理顺协同机制,将直接决定各家车企未来的行业位次。

产业合纵重塑换电赛道：从独自建站走向资源协同

●殷浩楠 龚梦泽

进入今年10月,换电赛道接连落地多项产业合作。引望与宁德时代、时代电服签署智能换电协议,乾崑智驾将接入巧克力换电网络;宁德时代发布天行Ⅱ重卡换电方案及骐骥换电站3.0,并推出电池租赁新政与合伙人计划。稍早之前,吉利控股拟以易易互联100%股权及6.4亿元现金入股蔚来能源,交易完成后持股30%。从乘用车到商用车,从技术协议到股权资产,换电产业链的合作正沿车型适配、站网共享、资本整合三条路径同步延伸。经过多年技术迭代与单点运营积累,行业正走到一个关键节点:单家投入难以为继,跨主体协同成为扩大规模、摊薄成本的共同选择。但换电能否真正跑通商业模式,仍取决于合作车型落地节奏、资产整合效率与长期回报覆盖能力。

跨品牌协同扩容

换电网络的需求规模,首先取决于有多少车型、多少车辆能够接入。单靠站点扩张无法解决车端供给,车型适配范围因此成为各方合作的第一落点。今年4月,宁德时代推出巧克力26号换电电池,采用800V高压架构,覆盖B级至C级乘用车,换电产品的车型梯度由此向主流乘用车市场延伸。10月19日引望入局,三方明确围绕换电电池、换电网络及智能化补能展开合作,推动乾崑智驾与巧克力换电网络协同。对电池企业而言,借由车企客户的智驾渠道绑定更多整车厂,是拓展车端覆盖的重要路径;对车企而言,接入成熟换电网络则可避免重复投入,快速补齐补能能力。组织配套随之跟进。近日,杨峻升任宁德时代市场体系联席总裁,兼任国内乘用车产品线总裁,并继续统筹时代电服、时代骐骥业务。乘用车产品、客户合作与换电运营由同一负责人牵头,为车型适配协同提供组织保障。商用车端同步发力。10月20日发布的天行Ⅱ方案面向重卡场景,骐骥换电站3.0配套推出电池租赁新政与合伙人计划,意在通过轻资产模式加快站网复制。乘用车与商用车两端同时扩容,换电服务的市场边界正在被重新定义。

资产整合加速落地

市场扩张需要车企参与,资本与资源的支撑至关重要,产业合作从技术协议走向资产层面。蔚来披露,截至9月27日,公司在充换电技术及基础设施领域累计投入超过200亿元,已建成换电站4126座,后续仍计划扩张。高投入与长回收周期,使得向外寻求战略合作成为必然选择。吉利控股与蔚来2023年已签署换电合作协议,此次进一步落到股权层面:吉利控股拟以易易互联100%股权及6.4亿元现金入股蔚来能源,易易互联营运车辆换电业务并入蔚来能源。资源互补安排清晰——易易互联带来曹操出行运营车队及未来Robotaxi场景,蔚来能源输出技术研发、供应链与运营能力,双方意在整合既有资产、减少重复建设。蔚来CFO兼能源业务负责人曲玉代表签约,能源业务的融资与经营由同一管理者衔接,整合执行的责任主体进一步明确。

与此同时,部分股东开始重新配置资金。中国电力8月披露,拟以约25.56亿元向宁德时代转让启源芯动力24.87%股权,原因在于重型电动车充换电行业竞争加剧、维持竞争力需持续投资,公司拟将资源更多投向发电主业。值得注意的是,启源芯动力2025年税后净利润约3.56亿元,低于2024年的4.59亿元,此次交易并非建立在利润持续增长的预期之上。一进一退之间,换电赛道的资本逻辑已清晰,产业资本看重的是跨品牌协同与资源整合的预期,而非短期盈利。合作车型能否按计划落地,资产整合能否真正降低重复投入,经营现金流能否覆盖电池更新与长期资金成本,将决定这一轮资本重构的成色,也是检验换电商业模式能否从协同预期走向持续回报的关键。



视觉中国图片