



车市竞争进入新赛段 蔚来挖深技术护城河

放弃“速胜论”，埋头“练内功”

如果盘点2023年中国汽车市场的关键词，“出海”无疑是必选项之一。中国汽车工业协会相关负责人表示，2023年我国汽车出口再创历史新高，全年汽车出口有望达到500万辆左右。不过，由国际形势变化，各国竞争主导权所引发的政策风险不得不加以重视。同时，碳足迹等课题也对中国汽车供应链提出了新要求。还有专家直言不讳地指出，不少车企喜欢扎堆“出海”，但要注意引发内耗和价格战。

“中国汽车出海首先应该认真地把地基打好。”蔚来联合创始人、总裁秦力洪直言，中国新能源汽车进入欧洲市场，要避免出现“速胜论”的浮躁情绪。

他介绍说，从法规政策到金融市场利率变化，从消费者购买习惯到用车环境，欧洲市场都与中国市场存在巨大差异，不能低估任何挑战。

“蔚来在欧洲市场这两年的实践中学习了很多，中国品牌进军海外市场需要做方方面面的准备。”秦力洪表示，尤其是高端品牌，受当地经济形势、消费理念变化的影响较大，更需要注意调整自己的出海节奏。

李斌表示，中国、美国、欧洲在全球高端汽车市场的份额高达90%，而中国是全球最大的单一市场。他表示，对于已进入的市场，蔚来会更加专注。

至于各方关注的新品牌，李斌透露说，蔚来希望用3个不同的品牌覆盖不同消费需求的用户。其中，NIO品牌将持续向上，主攻高端汽车市场，努力占据更多的份额，拿到更好的盈利能力；第二品牌则会聚焦于售价为20万-30万元的市场，服务更多用户。

“前段时间，我看到荷兰的3位用户不间断驾驶蔚来ET7，72小时51分钟行驶了6000公里，在欧洲大陆最北端开创了最南端，创造了电动汽车同等里程最短时间内纪录。”李斌说，自己之所以决定开车测试150kWh电池的高速续航表现，就是受到了他们的鼓舞。

“新年的愿望很简单，就是好好卖车。”李斌总结说，进入新的一年，蔚来的首要任务是保障公司先活下来。同时，蔚来会把以下领域作为公司发展的优先级：一是保障产品的技术领先；二是保障销售服务网络稳定；三是保障3个品牌9款车的技术研发。

日前，中国汽车工业协会发布的《2024中国汽车市场整体预测报告》显示，随着中国经济逐步恢复，预计汽车市场需求将继续保持稳定增长，未来中国汽车市场将进入3000万辆级别的新阶段。其中，新能源汽车年销量有望达到1150万辆左右，我国汽车年出口量有望突破550万辆大关。

显然，新能源汽车仍处于时代风口，但在日趋激烈的竞争中，企业不能只靠一时侥幸与运气，更需要实力与定力。无论国内还是国外市场，只有坚持底层创新，才能孕育出持续领跑力。



①在12月14日举行的蔚来媒体面对面活动上，蔚来创始人、董事长、CEO李斌(左)与蔚来联合创始人、总裁秦力洪一道，回应市场关切问题，并深度解析了蔚来在换电、产品、技术、战略等方面的布局逻辑。

②截至12月20日，蔚来已在全国布局2292座换电站，蔚来用户累计换电超过3400万次，平均每1.44秒就有一台车从换电站满电出发。不久前，蔚来汽车与长安汽车、吉利控股集团先后签署换电战略合作协议，宣布做大“换电朋友圈”。



③蔚来ET7在换电站进行换电

的泥潭。有媒体统计称，12月以来，无论降价幅度还是所波及企业的范围，都达到今年之最。

“蔚来的品牌定位很清晰——只做纯电高端市场。因此我们不会跟进打价格战。”在沟通会一开始，李斌就开门见山地表示，蔚来品牌会继续向高端发力，不会发布比蔚来ET5价格更低的新车。售价在20万到30万元的市场，则会交给蓄势待发的蔚来子品牌。

或许是为了强调“品牌向上”“不打价格战”，将于12月23日举办的NIO Day 2023，主题被定为“向上”。蔚来将会发布全新旗舰车型——ET9，它不仅瞄准了传统行政旗舰轿车市场，还将是一款集蔚来各项顶尖技术于一身的科技旗舰。

李斌表示，受制于此前充换电基础设施不足、电池材料成本疯涨等因素，高端纯电新能源车市场尚未迎来爆发式增长的机遇。但结合目前的市场走势，未来一到两年内，高端纯电新能源车就将迎来拐点。

他告诉记者，蔚来在产品、服务、社区三方面共同发力所形成的竞争优势，就是不自甘跟打价格战的底气。

“特别是在技术创新领域，蔚来始终要保证技术领先和产品领先。同时，蔚来的服务也要符合用户的期待，还要通过打造用户社区提供情感价值。”他认为，通过技术创新为用户创造更多情感价值，将为中国品牌向上突破提供更多机会。

此前，在第三季度的财报电话会上，李斌曾表态说，汽车行业是一个需要强产品、强技术进行驱动的行业，因此，蔚来

始终以跑马拉松的心态来进行长远布局，践行长期主义。在此次发布会上，他又补充说，长期主义并不意味着可以不看短期执行，“蔚来同时也是是一家追求短期执行的公司”。

以技术研发布局为例，蔚来的“技术全栈”包括12项关键技术领域：芯片和车载智能硬件、电池系统、电驱及高压系统、车辆工程、整车全域操作系统、全景互联、智能驾驶、智能座舱以及智慧能源等。

李斌在此次沟通会上表示，蔚来选择多一些自研，多一些底层技术开发，是保证产品、技术领先的坚实基础，从长期来看是十分有意义的。他同时强调说，希望每个项目都要持续提升投资回报率，通过更精细化的管理提升短期执行效率。

“该花的钱要坚决花，不该花的钱要坚决不花。在公司内部降本提效是非常高优先级的事。”他表示，降本提效不会影响研发投入。自2016年以来，蔚来研发投入达到近400亿元，并且连续四个季度研发投入保持在30亿元左右，超过国内其他新势力汽车品牌。接下来，蔚来还会保持这个研发投入力度。

独立汽车评论员白德认为，汽车市场主要靠产品驱动，而产品实力往往取决于车企的技术研发能力。

“产品降价只能解一时燃眉之急，加强自主研发、科技创新才是长久之计。”他分析说，一方面，新车大幅降价容易损害老车主的利益和市场信心，价格一旦被打下去，就很难回到原来的水平；另一方面，如果新车“降价潮”惨烈到

让一些车企缩减研发投入，技术创新停滞，他们只会陷入同质化竞争，进入饮鸩止渴的怪圈。

“越是在价格战中刺刀见红的时候，市场越容纳不了没有技术‘护城河’的弱势品牌。”白德表示，蔚来成立9年收获的7700多项专利，保证了产品与技术的竞争力，接下来的重点就是如何降本增效。

做大“换电朋友圈”意味着什么

打造新能源汽车补能设施，被认为是车企提升用户体验、打造护城河的重要一环。

前不久，宝马、奔驰在中国市场签下“世纪联姻”，宣布双方以50:50的股比在中国成立合资公司，在中国市场运营超级充电网络，以合力满足中国客户对豪华车充电服务日益增长的需求。

随后，蔚来汽车与长安汽车、吉利控股集团先后签署换电战略合作协议，宣布做大“换电朋友圈”。根据协议，合作各方将在推动换电标准建立、换电网络建设与管理、换电车型研发、建立高效的换电资产管理机制等方面展开合作。

“可充可换可升级的能源服务体系(NIO Power)，是蔚来的护城河。”李斌表示，经过5年的发展，NIO Power在研发、建设、运营等方面已经积累了丰富的经验，其中蔚来换电业务已经做好了行业开放准备。据透露，还有多家企业在与蔚来商谈加入换电网络的合作事项。

有分析认为，随着央企国家队、民企巨头接连加入蔚来的换电体系，采用换电

模式的新能源车规模可能迅速扩大，这将推动换电模式在新能源车补能体系中扮演更多角色。

“充电便宜、使用成本低”是不少消费者选购新能源汽车的原因之一。不过，“充电时间长、充电桩不够用”则是目前绝大部分新能源车车主难以避免的痛点。

一方面，由于车位费用高昂、小区电容不足等原因，大部分新能源车用户无法在家中安装私人充电桩；另一方面，公共充电桩一次次出现供应不足、涨价等现象，也让新能源车用户一次次揪心。尤其是在春节假期、“十一”黄金周等出行旺季，高速公路上过于庞大的车流量让不少服务区“一桩难求”。

白德则提醒说，新能源车充换电网络就像当年亚马逊推出的云服务：投资规模和投资时间都相对较大，在规模效应达成后，投资回报将快速增长。不过，土地、电网资源是有限的，各家车企在打造自有充电桩、换电体系时要注意规划，尽量避免重复投资造成浪费。

据了解，蔚来单个换电站一年摊销折旧费用约30万-40万元，单个换电站如一天服务60单，即可实现盈利。目前上海地区单个换电站的平均日单量已达到80单。

“蔚来从做换电业务第一天开始，就在考虑着开放，因此与吉利、长安等车企合作开放换电，是水到渠成的时期。”李斌告诉记者，蔚来已成立了专门小组，帮助合作伙伴开发换电版本车型。他呼吁说，所有汽车公司都应该开发换电版本。

护航“钢铁驼队”：这里的青春不迷茫

开通，爷爷刘毛头从南京来到这里支援边疆建设，把根扎在了这里。2008年，走出校门的刘磊成为集宁工务段二连线路车间的线路工。

近年来随着生态环境的改善，野驴、黄羊等野生动物成群迁徙到蒙边境，经常有黄羊群沿着铁路线进入站场。为防止野生动物挡路，刘磊和工友们工作之余还要踩着厚厚的积雪巡视加固防护栅栏，及时驱赶误闯进来的黄羊。

“离最冷的时候还差得远呢，习惯了就好。”12月15日，迎着寒风，集宁车辆段二连运用车间货车检车员李俊生手拿检车锤，弯腰、俯身、敲击、侧听，认真检查货物列车车轮对、悬吊部件。准轨列检作业场内，敲击车辆配件的声音叮叮当当、此起彼伏。

列检作业场被称为铁路货车的“4S店”，为助力青工成长，2013年11月，集宁车辆段青年人才培养基地在二连运用车间挂牌成立，入路的新职工必须在这里开启职业生涯的“第一课”，锤炼技能，完成角色转变。和刘磊不同，李俊生是从呼和浩特职业学院毕业来到培养基地的第一批年轻人。和他同年“参加工作”的，还有“一带一路”的标志性品牌——中欧班列。

刚到二连浩特时，李俊生说自己打过退堂鼓：夏季40摄氏度以上的天气很常见，冬季零下40摄氏度的低温也寻常，沙尘暴不定，瞬间卷起的石子、小沙粒满天飞……但师傅“掏心窝子”的活刺激了他：“想要离开就好好学技术，等你业务能力拔尖了，没什么故障能难住你，你才有了离开的资本。”

不服输的李俊生主动走出“舒适圈”，拼命学习业务知识，磨炼技术本领。有一段时间就趴在练功车下琢磨，细心钻研配件名称缘由、结构特点、作用原理……渐渐地，整备、检修、故障处理，李俊生每一项都能了如指掌，还在全局和自治区的技术比武中取得名次。

有了调离的资格，李俊生又犹豫了。在与老师傅靳德弟朝夕相处的日子里，亲眼参与并见证中欧班列越来越好，过程中，他为自己是口岸检车人感到骄傲。最终李俊生选择了在二连浩特结婚生子，把家安在这片艰苦的荒漠上，并承担起班组党支部书记和车间兼职教师的重任，希望能帮助更多年轻人在这里成长，甚至将根深深地向下延伸，紧紧融入这片土地。

正是在这样一群青年的努力下，10年来，途经二连浩特铁路口岸的中欧班列线路从起初的两条增至70条，累计开行数量突破1.4万列，连接了10多个国家的60多个地区。这座被“火车拉来的城市”，在滚滚车轮中，“经济通道”的重要作用日益凸显。

中欧班列，驰而不息。而他们的青春，搭载在一列列火车上，同声同调唱响“钢铁驼队”新的篇章。

像一场漫长的接力跑，沿途需要近60名火车司机接力开行，蒙古族小伙子阿拉腾巴嘎则是穿梭国门间的“这一棒”。

阿拉腾巴嘎那是呼和浩特机务段首批驾驶中欧班列“出国车”的司机之一，他负责把出境中欧班列从中国的二连浩特送到蒙古国的边境城市扎门乌德，再从扎门乌德牵引一列入境班列回到二连浩特。

从二连浩特铁路口岸到扎门乌德站，虽然有短短9公里的路程，但是出入境需要经过中方、蒙方边检站严格检查，还要在蒙方境内进行编组作业，往返一趟至少需要8个小时。阿拉腾巴嘎那不仅要克服语言的障碍，还有设备的差异，和国内火车“左舵”、信号设备在左侧不同，蒙古国信号机在右侧，且行车组织规则与国内不一致。火车驶过国门那一刻，司机瞭望信号的方向就要由左变右。”阿拉腾巴嘎那说，因为错过信号自己没少挨批评。

为了克服这个难题，阿拉腾巴嘎那一出国门，就把水杯和笔记本调整到右手边，以提醒自己观察右侧的信号机。看似笨拙的方法，如今却成为出国车队众多司机的驾驶小技巧。10年来，阿拉腾巴嘎那牵引中欧班列在国门之间无数次穿梭，安全行驶30000余公里。阿拉腾巴嘎那那还成了蒙方司机的“巴格西”（蒙古语



①集宁车辆段青年人才培养基地组织练功交流。李 愆 摄
②林俊波正在检查机车。姜成龙 摄
③雪后的二连浩特铁路口岸。张海峰 摄
④二连浩特铁路口岸调度大厅。张海峰 摄

中欧班列高效运行提供了保障。

“传达调车作业计划，车次X8421，作业项目解体，计划开始时间15点00分……”室外，二连浩特站运转车间值班员一调调车长徐北龙肩背电台，手持调车作业通知单，给班组成员传达作业计划后，手脚麻利地登上调车机。解体就是将到达的列车车厢分解到指定的线路上。“车站准轨场10条调车线、14条到发线，96条股道，站场的线路早已‘刻’入我们脑海里啦！”徐北龙说。

连结员刘炬川和同事快步走向作业区，对准备换装编组的集装箱车辆进行逐辆检查。空旷站场里，车体透着逼人的寒气。在12个小时的班次里，他们要完成近450个车体的解体编组工作。他们必须和时间赛跑：排风、摘管、提钩、拦闸……穿着厚重的棉衣、顶着刺骨的寒风在车辆与股道之间来回穿梭。每分解编组一列货物列车，他们都需要往返奔跑2000多米，身上透出来的热气把棉袄冻成了一层白霜。

从事调车岗位的5年里，刘炬川每个班步行3万步成为家常便饭。长时间的顶风冒雪，干裂的嘴唇、黝黑的脸庞、粗糙的双手，成为内蒙古高原赠与这位95后

成事业致青春，勤学苦练 护航“钢铁驼队”

得益于中欧班列，各种品类的物资跨越国界，“国货”走了出去，“洋货”拉了回来。而一列中欧班列从出发到抵达，就

□ 左伟青 中青报·中青网记者 周伟

12月16日，凛凛寒风中，随着一声机车长鸣，满载日用百货的1289次列车从内蒙古二连浩特铁路口岸驶出，开往俄罗斯，这是当天开出的第5趟中欧班列。室外温度接近零下20摄氏度，站场内却是一派火热繁忙景象。一列列货物列车及中欧班列在轨道上铺展开来，高高耸立的龙门吊用“巨手”将五颜六色的集装箱码垛如林。

调度指挥中心大厅里，巨大的显示屏上，点位的闪烁、颜色的变换，每一次信息的更迭，都实时显示着中欧班列的到发信息。墙壁上“打造祖国向北开放重要桥头堡”的大字格外醒目。

把内蒙古建成我国向北开放重要桥头堡，是习近平总书记交给内蒙古的五大任务之一。二连浩特铁路口岸作为内蒙古自治区向北开放的前沿与窗口，也是中欧班列中部通道的唯一节点。

年轻就要往前冲，迎难而上 助力中欧班列高效运行

从大屏幕上“目送”中欧班列开出后，任宇龙就开始忙碌起一趟列车的作业组织。

今年28岁的任宇龙，是二连浩特站调度车间车站值班员，他负责根据计划协调组织人员将各个单独的车厢编成一列车，再按照调度命令指挥列车开往不同的方向。在12小时的班次里，任宇龙需要时刻保持控制台前的4台电脑，安排部署20多趟列车和百余次调车进路，协调联系10多个部门及工种。接电话、下指令……对讲机呼叫声音和2部电话铃声此起彼伏中，任宇龙像陀螺一样转个不停，他手边的笔记本上，密密麻麻记满了注意事项和作业安排。

“内勤助理值班员，X8421次，1场5道停车……”在任宇龙下发指令的同时，车站调度员、货运调度员、统计员、边检场翻译等十几名工作人员有的盯着电脑屏幕，有的忙着接打电话，有的则在埋头记录，相互配合推进工作开展。随着中欧班列运输需求快速增长，二连浩特铁路口岸进行了多次升级站改。2022年站场改造后，新建的调度指挥中心实现了宽轨场、准轨场、换轮车、边检场“四场合一”集中控制的运输组织模式，“智慧大脑”为