

长城汽车组建“加里森敢死队”，魏建军强推组织变革底气何在？

“我们都是加里森敢死队的模式。”长城汽车董事长魏建军提到备受关注的组织机构变革时如此形容，引起了在场“部分听众”的微笑回应。

《加里森敢死队》是美国上世纪60年代的一部战争片，80年代初在中国上映。能理解魏建军话中含义的人，无疑是暴露了年龄。然而这又是一个恰如其分的比喻，符合长城以“作战单元”为重要建制的组织改革思路。魏建军对此阐释说，长城推行“去总化”，并不是没有老总，而是把组织划小，把满足用户需求的目标交给作战单元。以前是部门间的协调，现在的作战单元，则是“一车一品牌一公司”，配置一个队长，组成的成员都是角色，他们每个人的不足互相弥补，形成一个强队。比如开发、传播、项目管理等，形成合伙人群，然后去作战，“让听得见炮火的人去决策”。而职能部门和技术中心则作为资源部门，或者叫能力部门。

魏建军评价说，作战单元的权利很大，因为不是领导在挖空心思创新，而是作战单元在创新，他们就是创业公司。

其实，《加里森敢死队》当年在国内上映时，也被评价为引导年轻人学坏，导致中途停播。同样，长城作为一家到了而立之年的“传统车企”，推进如此之大的变革，既体现了决策者的深思熟虑，也难免会引发争议。

这一切都要从四个月前的一部视频短片说起。当时魏建军亲自出镜，以“长城汽车能否挺得过明年”的自我思辨，引发了行业热议，同时也拉开了长城向全球化科技出行公司转型的序幕。从外界看来，这几个月长城格外活跃，先后推出了“柠檬”、“坦克”、“咖啡智能”三大技术品牌；欧拉的猫系列车型，哈弗大狗，以及WEY坦克300等产品，不但实力强悍，其特色命名也被保送热搜。长城旗下品牌的营销，仿佛一夜之间年轻了十岁，充满活力。同时，长城的组织变化，也通过一些人士更迭逐步浮出水面。成都车展期间，李瑞峰以WEY品牌首席营销官身份亮相；北京车展前夕哈弗大狗发布会上，孟祥军作为“轮值总裁”出现。一拨长城自己体系培养出的人才站到了舞台中央。

在这一系列变化的背后是什么？长城

是想“乱拳打死老师傅”，还是有深谋远虑的布局？11月4日，寰球汽车组织“预·鉴新长城——寰球思想汇走进长城汽车”活动，邀请四位行业专家，与媒体一起深入走进长城，与高管交流。魏建军也毫无保留的谈及自己对长城未来发展的思考。

组织：充分授权 让听得见炮火的人决策

魏建军一直在强调长城要满足用户需求，用户共创。其实组织机构的调整是这些变化的基础，但也是传统车企的难点。人民大学经济学院教授，博士生导师丁守海肯定了魏建军的决心，他认为，魏和任正非一样高瞻远瞩，能够质疑企业的生存能力。企业就是客户需求管理单位。谁能发现客户需求，谁就能做的更好。而汽车行业处在变革前夜，如果选对方向，很可能在下一个阶段占据优势。丁守海评价说，组织机构变革，就是约束机制的更新，很重要的一点是激励相融。但变革也会面临风险，甚至是员工阻挠。这需要企业家有定力，方向不能变。

正如前文所言，魏建军打造作战单元，态度十分坚决，要把权力交给最前线。包括轮值总裁的设置，魏建军认为，轮值的价值是什么？就是换位思考。轮值不是死的，能更好形成团队，从顶层上，我们把一切都交给他们，充分授权。包括魏建军本人，也只管方向，并不参与实质性的经营，尽最大可能切切。

当前长城尽可能的重视年轻人的作用。魏建军认为，年轻人很拼，虽然比较稚嫩，但是很活跃。他们是“角色”，不是说把老总去掉了，而是要有队长和角色的配合。坊间盛传，长城新车的一系列出圈命名来自于魏建军“钦点”。但魏建军解释说，黑猫、白猫是他提出的，但他只是联想起邓公的话，但这句话并不是购车人需要的。营销团队则发挥了对猫的理解，蹭了猫的热度。哈弗大狗就更有意思，本来想起名“哈弗狗”，但年长的人，认为狗不是好词，让人想起狗腿子，狗汉奸。最终还是年轻一方的哈弗大狗得到了认可。这个例子就是发挥年轻人价值的鲜明写照。

愿景：站在舞台中央 现在被严重低估

组织建设是推动变革的基础，也是最难的部分，因为这需要让长城人远离舒适区。其实，魏建军对长城的发展充满了自信。7月份的自省，更像是对内部施加的压力。魏建军说：“可能长城宣传不到位，我们的市值管理做的不好。我们企业的生态是最好的，我们的价值是被严重低估的。希望外界能够看清长城的内在价值。”在供应链体系方面，魏建军认为，长城大部分核心零部件是掌握在自己手里，组织生态在汽车行业是独有的。而对于即将到来的十四五，魏建军认为，长城的目标就是“站在舞台中央”，而且实现这个目标，“应该在5-10年结束战斗”。可以说，年近耳顺的魏建军依然充满豪气：“看不了太远，时间段太长，没有成就感。要再拼一下。”

当被问及发展速度快与慢的平衡问题，魏建军谈到，长城的发展过程中没犯大错。当年长城销量到50万，有人就说“50万现象”，也有人说突破百万也是一个坎。但是中国市场不能看历史，因为变化太快。只要长城发展快，而且比较健康，未必不能实现目标，那些（舆论提到的）问题不会发生在长城身上。在下一个发展阶段中，魏建军决心继续推进国际化。他认为长城的布局就是打赢国内，走向海外。虽然长城做国际化现在也很艰难，但可以通过拉到内需养国外。魏建军介绍，目前看海外市场，印度确实还需要坚持一段时间。不但是因为疫情严重，而且中国人比较受歧视。在泰国罗勇府的工厂进展顺利，预计明年投产，将生产第三代哈弗H6，哈弗大狗等最新车型。

技术：储备雄厚 着眼未来

其实，魏建军豪言“站在舞台中央”，最大的底牌还是技术储备。魏建军认为，长城在核心技术方面，不只都有，而且是最早。在本次“寰球思想汇”活动中，专家团参观了氢能技术中心，以及长城控股集团旗下专注动力电池研发的蜂巢能源。这里作为长城研发的机要之地，此前很少对媒体开放。

氢燃料电池是汽车新能源的重要方向之一，长城2016年就开始筹备；2018年8月，长城收购上燃动力；2019年，长城氢能公司进行市场化独立运营，成立未势能源科技有

限公司。目前长城氢能在全球有4个研发中心，分别位于保定、上海，以及日本、慕尼黑。保定的氢能技术中心已投资约4亿元。现有标准试验室12个，使用的都是国际各类尖端设备。二期预计投入10亿元。

而蜂巢能源则致力于动力电池领域，这家公司2012年起就开展电芯的预研工作。2019年，蜂巢能源推出方形叠片三元电池，其高速叠片工艺是打破卷绕电池瓶颈的新一代电池工艺。相比卷绕工艺电池，叠片电池能量密度提升5%，循环寿命提升10%，成本降低15%。今年5月，蜂巢能源又推出两款无钴电芯产品，具有高能量密度、高寿命、高安全三大核心优势，而且可以进一步降低电池成本。蜂巢能源也是全球首家成功研发出无钴电池的电池厂商。

魏建军点评说，目前蜂巢新能源半固态电池做的不错。电池技术目前是飞速发展，是不是固态，已经不是焦点，有很多技术可以把安全做的很好。再算上无钴电池的优势，再砍50%的成本是可能的。

就长城而言，外界更关注的是以哈弗、长城炮为代表的整车产品方面的优势。但魏建军认为，长城做的是“品类性品牌”，而不是综合性。就如同专业医院和综合医院的区别。所以长城在重要零部件方面的优势，已经越来越明显。

长城一直讲研发“过度投入”，在这方面，魏建军也有独特的理解。他认为，不能只看研发投入的比例。衡量研发，要看效率和质量。有的公司大量研发没有效果，就显得研发费高了。其实中国自主品牌研发费并不低，因为国内外核算的标准不一样。研发费大部分是工资，还包括差旅。中国人勤劳，投入10%，就相当于国外的30%，中国的“工程师红利”还是非常高的。见所未见，谈所未谈，就是本次“寰球思想汇”的价值，也让参与者深入理解长城的价值。活动发起人，寰球汽车集团董事长兼CEO吴迎秋表示，通过这次活动，对长城“每天进步一点点”的理念有了新的解读。长城近期的变化，让我们对长城过去和现在完全是两个认知，这些变化值得解读。

因安全气囊缺陷 沃尔沃正在美国召回5.4万辆汽车



11月9日，据路透社报道，美国监管机构的一份文件显示，沃尔沃正在美国召回5.4万辆汽车，原因是其安全气囊存在缺陷，并且已经造成1起死亡事故。

本次召回涉及沃尔沃2001-03款S80和

S60车型，主要在美国湿度较高的州出售或注册，召回原因是当安全气囊被打开时，驾驶员侧前气囊充气装置可能破裂，导致金属碎片飞溅。

根据沃尔沃向监管部门提交的文件显

示，沃尔沃将使用现代的推进剂和充气器取代原来的充气器，替换零部件预计将于明年3月到位。

值得一提的是，11月7日，据美国国家公路交通安全管理局（以下简称：NHTSA）证实，因为沃尔沃安全气囊缺陷问题，已经在美国确认一起致死事故，当时装有推进剂5AT-148N的ZF/TRW FG2双驾驶安全气囊充气装置发生爆炸。

NHTSA表示，这一致命事故是世界上已知的唯一一起此类充气机破裂事故。该机构和沃尔沃正在收集和评估其他安装了该充气器的车辆的数据，以确定是否需要采取进一步行动。

截至目前，沃尔沃没有对此置评。

事实上，自2019年8月以来，NHTSA和沃尔沃就一直在讨论这个问题。而作为充气泵供应商的采埃孚集团也于11月7日表示，沃尔沃于2019年8月首次通知了该事件，采埃孚“立即通报了NHTSA，并与沃尔沃一起开始调查该事件。”采埃孚进一步表示，该公司“将继续在这个问题上与NHTSA和沃尔沃密切合作。”

在汽车行业历史上，因安全气囊召回规模最大的“高田气囊”事件，涉及日本供应商高田生产的约1亿只气囊，已被全球19家

主要汽车制造商召回，造成26人死亡。也是在此之后，美国NHTSA多年来一直在调查其他安全气囊充气器破裂的案例。

今年沃尔沃召回次数较为频繁，且规模不小。

今年3月份，沃尔沃因发现在某些情况下车辆AEB紧急制动系统可能无法正常工作，从而无法使车辆实现紧急制动，在全球召回73万辆，涵盖旗下所有型号车型。

7月，由于车辆安全带的约束能力存在隐患，沃尔沃又发起过一次该品牌史上最大规模召回，涉及2006-2018年期间生产的S60、V60、XC60、XC70、V70和S80，共计220万辆。

9月，沃尔沃召回135,162辆国产XC60和154辆进口XC60，召回原因是前风挡玻璃雨刮存安全隐患，极端情况下可能降低、甚至失去前风挡玻璃雨刮的功能，造成视线受影响，增加了发生事故的风险。

不过，频繁召回并不影响沃尔沃全球销量回暖。官方数据显示，由于中美两大市场销量同比实现两位数增长，沃尔沃汽车9月全球销量同比增长4.8%。而在刚刚过去的10月，沃尔沃汽车在中国单月销量达到16688辆，同比增长19.2%。

Stellantis 集团标识发布 展示全新形象

日前，标致雪铁龙集团(PSA)和菲亚特克莱斯勒汽车公司(FCA)正式发布了Stellantis集团的标识，这家新企业将由PSA及FCA以50:50的股比实现全面合并。这一全新标识象征着组建Stellantis的两家公司拥有的丰富历史传承，彰显了新集团旗下14个知名汽车品牌独特的组合优势，并体现了全球各地员工多元化的专业背景。

Stellantis由拉丁动词词汇“stello”演变而来，其词意为“用繁星照亮”。它传递了一种乐观和活力的直观感受，表明了这家兼具多元化和创新性的新集团有决心成为未来可持续移动出行时代的新领军者之一。该标识的发布意味着两家公司向顺利完成合并又迈进了一步。

此前，PSA集团已通过加速簿记建档的

模式成功售出其持有的9663000股佛吉亚股票，这约占佛吉亚股本的7%。此次加速簿记建档为私募形式，面向机构投资者。此项交易收益约为3.08亿欧元，交易完成之后，PSA集团将持有佛吉亚约39%的股本。此次出售佛吉亚股份产生的现金收益，预期将被分配给Stellantis集团的股东。

正如在2020年9月14日公布的合并协

议修订条款所述，在合并交易结束并在获得新集团董事会及股东批准后，PSA所持有的剩余约39%的佛吉亚股份也将被立即以股票形式分配给新集团的所有股东。10月27日，PSA董事会和FCA董事会各自签署了适用于该合并项目的跨境合并条款，双方预计本合并项目将于2021年第一季度内完成。