

# 最“硬核”的新能源造车玩家，藏在大西南的山城重庆

1986年底，长白山。

23岁的张兴海睡了20多个小时绿皮火车的地板，从重庆沙坪坝到了吉林白山，兵工厂的代表在那里等着他们。一行人在车站会面，又上了工厂的班车。重庆人顶着东北刻骨的冷风，再辗转数十公里，抵达了隐藏在长白山深坳里的兵工厂。

改革开放初期，大批兵工厂转型生产民用产品，这家兵工厂想生产全自动洗衣机离合器，但从日本进口的弹簧太贵了，一根需要花费1-2美元，而申请用于进口的外汇额度，在到处“卡指标”的那个年代更是一个难题。当时中国还没有能自己设计生产离合器弹簧的企业——直到张兴海的“重庆巴县凤凰电器弹簧厂”找到了这家兵工厂，告诉他们，凤凰弹簧厂自己研发的离合器弹簧，一根只卖一两块人民币。

2017年秋，冈仁波齐。

54岁的小康集团董事长张兴海自驾东风小康旗下的“风光580”越野车，从重庆入川，一路穿越川藏交界的横断山脉，开到了西藏自治区阿里县的冈仁波齐峰脚下。冈仁波齐海拔6656米，淹没在烟云与雪的连绵皑皑中，形状酷似金字塔，是藏族人心目中的“圣山”，也是极限运动挑战者的梦想之山。

张兴海和小康集团首席技术官许林开着“风光580”，试图“越野”这座棱角分明的圣山，但是怎么也上不去。几个助手帮着推车，车上的人再踩油门，但是也推不上去。一行人累得气喘吁吁，然后眼看着身边的一辆丰田普拉多越野，踩了几脚油门，一骑绝尘地上山了。张兴海跟身边的许林说：“这就是技术差距，两年之内，我们一定要上去，不管是燃油车还是电动车，都要上去”。

2019年4月10日，重庆两江智造基地。

肌肉钢筋的机械臂和机器人安静地忙碌着，无人送货小车逡巡于不同的生产线和不同的车间，在看不到工人身影的冲压、焊接和涂装生产车间，一辆轿车的胚胎形成了。它被传输至总装车间，再经历一系列组装操作，即将注入最后的“灵魂”：一条自动悬挂链在顶空缓缓移动，将一部超过350伏特电压的电池包输送到静待在流水线的轿车底盘上，没有发出声响。安装了电池包的底盘和轿车的胚胎再组合起来，就有了心脏，也有了生命——这台赛力斯SF5从中国自动化程度最高的一条轿车生产线上走了下来。10多天前，张兴海开着它从重庆出发，入川进藏，一路上没有遇到高原反应，电量不减，再次来到冈仁波齐峰脚下。

这次，他们上去了。

从35年前的长白山到现在的冈仁波齐，张兴海一直在登山。

一家企业从独立设计和生产弹簧起步，到现在自主研发“三电”（电机、电池和电控）系统，自主掌握了技术标准；一路从做弹簧到做减震器，再到摩托车、微型面包车和越野轿车，最终杀入了众声喧哗的电动汽车领域。在它刚刚决定造电动汽车的时候，除了特斯拉之外，整个市场还是雷声大雨点小；而现在，“造车”的江湖早已雷电交加暴风骤雨。

“真的是在技术上穷怕了，所以才拼命地砸锅卖铁来做电动车”，小康集团创始人张兴海对品玩说，“这几年卖微车攒的，砸锅卖铁全在这里了，70%几的股票都质押了，都拿来搞这个创新了”。

不同的势力所理解的新能源造车，是完全不同的情景——

对特斯拉这样掀了燃油车市场牌桌的玩家来说，电动汽车是不容置疑的、值得付出一切的未来，也是撬动全球资本杠杆的黄金支点石。对秉持“互联网思维”的造车新势力来说，电动车是加了四个轮子的智能手机，更是热钱滚得烫手的应许之地。而对小康这样当过汽车零部件供应商，更造过传统燃油汽车的民营工业制造企业来说，电动车从来不是什么玫瑰色的幻象，它就是一次非此即彼的选择：回避，然后被彻底地吞噬；拥抱，押上自己的全部身家性命甚至声誉，赌一次不可知的未来。

自2003年以来，与中国驰名汽车企业东风集团的合作与合资混合造车，让掩映在中国大西南层峦叠嶂里的小康集团，



有意或无意地隐藏了自己的锋芒：“东风小康”是全国排名前三的微型面包车品牌；2016年诞生的“风光”是爆款频出的SUV品牌系列；小康集团第一台电动车“赛力斯SF5”的诞生地——重庆两江智能工厂，更有着中国自动化程度最高的汽车生产线。

但是，躬身入局电动汽车的江湖，就意味着小康和它旗下的新能源汽车品牌赛力斯必须从隐藏的群山中走出来，走到东部平原，走向大洋对面，走至聚光灯下，走进腥风血雨中，拼尽全力，争取拿到全球新能源汽车市场的一张终局门票。

告别草莽

在方兴未艾的电动车领域，有一个普遍存在着的刻板印象：“血统”越接近互联网、软件和电子产业的玩家，越被市场和资本普遍看好，“血统”越靠向传统燃油汽车和制造业的厂商，越被公众和业界大面积看衰。

小米造车的传言一向是公司股价的助推剂，推动小米投身新能源汽车的热情，股权投资基金和香港资本市场一直比小米公司内部高涨得多。从2020年下半年开始，华为也一直被造车流言围绕，而官方则多次对外宣称“不造车，只帮合作伙伴造好车”。

相形之下，传统的汽车厂商要造“智能电动汽车”，资本市场就没有那么多的好脸色了，好像一旦生产过燃油车，沾过制造业的边，一家企业就不再具备新能源造车的“道义优势”了。

毫无疑问，赛力斯属于没有新能源“道义优势”的那类。对一直以来只做微型车，直到最近5年才开始推出越野车，再往前还做过摩托车，追溯原始积累是一家弹簧和减震器零配件供应商，30多年来一直以大西南的重庆为基地的小康来说，电动车好像就不该和它扯上关系，一点“基因”都没有。

制造业的老伙计对小康造电动车比较揪心，比如“玻璃大王”曹德旺。

福耀玻璃一直给东风小康和“风光”SUV供货，所以曹德旺基本每年都来到访小康集团创始人张兴海。有一回，曹德旺郑重其事地跟张兴海说：“我看过的车太多了，做电动车一定得谨慎，再谨慎”。

也许小康做电动车算不上谨慎，但肯定不是投机。从历史上看，小康错过了若

干次投机发财的机会。

2003年，在“西部大开发”的总体战略下，总部在武汉的东风集团计划与重庆生产的摩托车企业合作生产微型汽车，分别找到了小康的创始人张兴海和另外一家比小康名气大得多的企业老板。这位老板坚持在重庆设厂，而张兴海答应了时任东风集团总经理苗圩将合资公司第一家工厂设置在湖北省十堰市的要求。“东风有品牌和工厂，占股50%，一个亿的注册资本，我们出现金，绝对的现金”，张兴海对品玩说。

2005年，第一台东风小康下线。张兴海做了一件让整个汽车业大跌眼镜的事儿：经销商想卖东风小康的车，就得先交预订金。

要知道，当时汽车行业的通行做法是汽车厂商先发货给经销商，然后经销商卖货回款，再支付给汽车厂商。这就导致了经销商长期拖欠汽车厂商款项，汽车厂商再拖欠上游零配件供应商的“三角债”问题。一开始没有汽车经销商干，“哪儿有这搞的”。

张兴海找到了摩托车经销商朋友们。重庆是中国的摩托车之都，用10多年的时间带活了一大批摩托车经销商。小康在各个城市招标，摩托车经销商过来卖汽车，你出500万，他出600万，只认钱，不认人。一下子汽车经销商都被搞毛了，也进来参与竞标。看到大家都动起来了，小康就在武汉召开了经销商大会，一个晚上订下了一亿元人民币的意向金，三天之内全部到位。当时，跨省大额支付流行用汇票，这些汇票一张张雪片般地寄到邮局。

“东风有人感到很惊讶，哪儿有这种事”，张兴海说。

这件事也说明了一点：旧产业的经验和方法未必完全不适用新兴产业。小康正是用摩托车这个“夕阳产业”的玩法，解决了困扰了中国汽车行业20年的三角债问题，也让自己用5年时间，冲到了微车市场的前三，从0做到了100亿元的规模。

解决了现金回笼的小康，开始花钱建工厂和搞研发。2010年前后，实体经济虚拟化的泡沫已有浮现端倪。制造业开发房地产或成立金融信贷公司成了一股风潮，差不多都赚到了钱；至于它们的倒掉，已经是10年后的事了。小康没开发房地产，

也没投资金融业，没赚到热钱，也避免了后来因为“跨界经营”暴雷衰竭的命运。

“我们跟东风一起干，东风的公司治理是比较规范的，长期是几十亿，多的时候是上百亿的钱趴在那儿，我想用于其它也不能用，因为还得开董事会同意才行，现在来看（东风）是管对了”，张兴海对品玩说。

比起重庆的很多民营企业，小康缺少了一点“野蛮生长”的气质。早年从弹簧到减震器再到汽车，能做什么做什么，什么赚钱做什么。在跟东风成立合资公司做微型汽车之后，“公司治理”成了小康的常识。“以前那种野蛮生长现在已经不行了”，张兴海说，“我们相对是在砸锅卖铁搞创新，往高质量发展的哪条路上走”。

在小康有一本《小康发展基本法》，这部酷似《华为基本法》的纲领性文件，从小康是一家什么样的公司，再从研发、生产和营销等每一个小康工作流程中的必备环节，提供了理论体系和行动纲领。“就是把墙上的东西变成行动的东西”，小康企业文化的负责人李春荣说。这部“基本法”从起草到完成，从2016年到2018年，历时两载。在《小康发展基本法》从酝酿到诞生期间，小康集团完成了另一件大事：从0到1研发出第一款自主技术标准的电驱系统，具备了转型成一家电动车企业的技术基础。

这是一家出身草莽、长于草莽的民营制造企业，而立之际收到的两份真正的“成人礼”。

重新定义“电驱”

就像2005年用摩托车这个“夕阳产业”的玩法，重新定义了彼时仍在“朝阳”阶段的汽车产业经销体系那样，在2016年进入新概念、新名词、新营销和新场景花样迭出的智能电动车领域后，赛力斯一直试图找到一件事的答案：燃油车和电动车之间的“通感”是什么，旧的东西能不能让新的东西变得更好？

“当时（2016年）我们传统车企基本上被造车新势力搞懵了，我去参加北京车展，所有人的关注点都在那几家准备造电动车的公司上。2018到2019年又重新冷了一下，现在又热了，但基本还是那几家”，金康科技中心常务副总经理周林对品玩说。

周林之前是东风小康的首席技术官，2020年7月，随着东风小康和赛力斯研发团队合并，周林正式转岗，负责电动车赛力斯品牌旗下产品的技术研发。在东风小康首席技术官任上的时候，周林管着整个小康集团的汽车造型中心，故也从一开始就参与了赛力斯电动车的诞生全程，可谓是“脚踏两只船”，一只脚踏在传统燃油车领地上，另一只脚踏在电动车的未来上。

2016年在全球创新高地、也是智能电动汽车核心技术及人才高地的硅谷南部的加州圣克拉拉郡成立的赛力斯研发中心，是由电机工程师和电力科学家的“精英团队”组成的，负责全套电机、电池和电控系统“从0到1”的开发。比起蔚来、小鹏和拜腾在硅谷开设的研发中心以自动驾驶的研发为主，赛力斯选了一条更“硬核”的路。

“一般都说是筑巢引凤，我们就搞了一个有凤凰的地方去筑巢”，小康集团创始人张兴海对品玩说，“我们花更多的价钱把核心技术人才招聘来，反正一下子就来了，硅谷的用人关系还是蛮好的，但是一定得注意知识产权保护”。

负责电驱研发的团队不少都是从全球著名电动车企业来的人，却没有招致对方最热衷关于知识产权的法律诉讼，对一家初来乍到的中国造车企业来说，也并不是一件容易的事。

“我们在那个地方（硅谷）搞了SEP200的驱动电机，这个电机当时是在技术指标上是非常领先的，感应电机255千瓦，有510牛米，单台电机指标上是非常领先的。这个电机从最初的产品构想，到最后的电机设计、控制系统设计，以及整个电机减速器等等，都是在硅谷我们的赛力斯团队完成的”，小康集团首席技术官许林对品玩说。

在这个过程中，赛力斯在硅谷的团队还完成了赛力斯电池包的开发。“我们对标的产品是特斯拉，（下转第43版）”