

广汽集团启动三年“番禺行动” 冯兴亚称“决策”要听得见“炮火”

本报记者 陈靖斌
广州报道

“我们无法改变外部环境，但可以改变自己。这就像航行时无法改变风的方向，但可以调整船帆的角度，以适应新的航程。”广汽集团总经理冯兴亚在接受《中国经营报》记者采访时，用这番话诠释了广汽集团近期的一系列改革举措。他指出，集团总部从广州CBD迁往番禺，就是为了更贴近市场决策。“如果你要决策，就必须听到炮火。这正是我们搬离市区CBD的主要原因。”

2024年广州车展开幕首日，广汽集团正式启动三年“番禺行动”，以四大改革举措和五大保障为支撑，力争到2027年实现自主品牌销量占集团总销量60%以上，挑战200万辆的自主品牌销量目标。

自主品牌冲击200万辆销量

基于行业变化和市场环境的深刻调整，广汽集团启动了管理模式和组织机构的全面改革。

“首先，整个行业正从传统燃油车向智能网联新能源汽车全面过渡。其次，新能源汽车的产品结构正在发生调整，插电式和增程式技术路线的车型在今年增长尤为迅猛。最后，自主品牌在中国汽车市场的占比已经超过50%。”冯兴亚认为，汽车行业近年来经历了深刻变革，而今年的变化尤为显著。他指出，这些变化主要体现在以上三个方面。

基于行业变化和市场环境的深刻调整，广汽集团启动了管理模式和组织机构的全面改革。“广汽三年‘番禺行动’是结合中国汽车市场的宏观环境变化以及广汽自身经营状况，为未来三年发展制定的系统性规划。”冯兴亚表示，“行动计划中的各项措施已经进行了全面部署，并将在实施过程中逐步细化和落实。”

冯兴亚进一步阐释了三年“番禺行动”的目标，即通过四大改革

“破釜沉舟”的决心

在本次广州车展上，广汽集团全面展示了其自主品牌在新能源转型方面的最新成果，并推出多款重磅新能源车型。

在本次广州车展上，广汽集团全面展示了其自主品牌在新能源转型方面的最新成果，并推出多款重磅新能源车型，以期在智能浪潮中抢占市场先机。

作为广汽自主品牌的核心力量，广汽传祺在本次车展上推出了全新EV+新能源平台，该平台具有多个技术亮点，包括支持增程和插混双模式、自研与合作智能驱动，以及兼顾驾乘体验与安全性能等。此外，广汽传祺首款高阶智能驾驶车型传祺S7的全球首秀，标志着其在

举措和五大保障措施，到2027年实现自主品牌销量占集团总销量的60%以上，并挑战自主品牌销量突破200万辆的目标。

其中四大改革包括“品牌引领、产品为王、科技领先、国际市场拓展”，而五大保障则涵盖“一体化组织保障、产品开发流程保障、市场化体制保障、高水平人才保障和充裕资金保障”。

具体来看，广汽集团将旗下自主品牌进行了梳理。按照广汽集团的设想，其将把广汽传祺打造成主流、大气、高品质的首选，把埃安打造成先进、新潮、高品质的代表，把昊铂打造成科技、豪华、高品位的代名词。同时，广汽集团将持续提升品牌价值。

在产品方面，广汽集团自主品牌将有22款全新车型密集推出，其中2025年上市7款车型，覆盖纯电、增程、插混等新能源动力形式。其中，广汽传祺将与华为深度合作，推

出搭载华为高阶智驾技术的中高级SUV、MPV和轿车三大系列车型。

技术方面，2025年，广汽集团欲实现保持产品智驾体验和智驾技术国内领先；全固态电池技术按计划在2026年装车搭载；2027年，进入全球智驾第一阵营。国际市场拓展方面，到2027年，广汽集团计划进入全球100个国家和地区，挑战出口50万辆。

尽管广汽集团将加强自主品牌的发展，但冯兴亚强调，这并不意味着放弃合资品牌。“技术和市场的快速演进推动合资公司在新能源和智能化转型上加大投入。因此，我们不仅要全力支持自主品牌，也要对合资品牌保持信心，合资公司仍将在未来长期存在。”

目前，“番禺行动”的部分工作已进入实施阶段。据记者了解，广汽集团总部于11月2日整体迁至番禺汽车城，与广汽传祺、广汽埃安及广汽研究院等资源集中地形成



广汽集团高层接受媒体群访。

图片来源：企业官网

成一体化布局。这一举措旨在靠近自主品牌的核心研发和生产一线，为经营管控型管理模式提供有力组织支持。

“番禺是广汽自主品牌的发源地，这里汇聚了工厂、研究院、零部件基地以及约3万名员工。将总部搬迁至此，是为了让决策更贴近市场和前线。”冯兴亚表示，“只有身处‘炮火’之中，才能更精准

地把握市场脉搏，这是搬迁的核心考量，而CBD办公楼计划打造为金融中心。”

广汽集团计划于2025年1月1日前完成改革，各职能部门将根据实际需求调整，合并或分设，以确保广汽埃安的相对独立运营，同时优化机构设置、简化流程，从而提升效率、降低成本，为集团整体发展提供强劲动力。

专访广汽研究院苏庆鹏：飞行汽车发展将撬动万亿市场

本报记者 赵毅 广州报道

随着科技的不断进步，科幻小说中的场景逐渐成为现实。

近两年，随着低空经济这一概念被提出，这个赛道异常火热。今年3月，广汽集团研发的首款飞行

汽车GOVE在广州CBD上空进行试飞；9月，GOVE获颁中国民用航空局民用无人驾驶航空器特许飞行证。此外，小鹏、长安、大众、现代等国内外汽车厂商纷纷入局。

低空经济这一概念，最早于2021年被写入《国家综合立体交通

网规划纲要》，2023年被列为战略性新兴产业，2024年首次写入《政府工作报告》。据国家发展改革委和国家统计局预测，预计到“十四五”末，低空领域创造出的新产值，保守估计将达到人民币3万亿—5万亿元。

面对低空经济的万亿蓝海，行业将呈现出怎样的发展格局，又将面临怎样的不确定性？带着这些问题，《中国经营报》记者专访了广汽研究院飞行汽车业务研发负责人苏庆鹏博士，从一个工程师的角度来诠释飞行汽车未来能“飞多远”？

出租车3倍价格即可“打飞的”

《中国经营报》：广汽集团研发的首款飞行汽车GOVE，去年6月实现了首飞，今年3月在广州CBD上空进行飞行验证。距离我们像打出租车、网约车一样，打飞的还有多久能够实现？

苏庆鹏：我认为行业内实现这个目标最迟不会超过2026年，消费者可以实现低空立体出行的新体验。大规模商业化推广将会在2029年左右开始实现。

《中国经营报》：消费者将来有机会买到广汽飞行汽车GOVE吗？拥有或者体验它的价格和经济门槛有多高？

苏庆鹏：消费者并不需要为了低空立体出行就去购买一台飞行汽车，作为一种共享化的出行方式，只需要支付比出租车多2—3倍的价格，就可以满足消费者快速的、观光式的新型交通出行需求。即使个人购买，在后面大规模化生产之后，价格应该不会超过100万元。当然，个人购买后的维护保养费用也会很低。

行业发展仍存不确定因素

《中国经营报》：飞行汽车的出行场景似乎就是大城市和湾区，如果我们的产品和解决方案能落地，会进一步考虑从北京、上海到广州、深圳等更远的航程吗？

苏庆鹏：我认为不会，这超出了我们的市场需求场景。我们主要解决的是200公里以内城际和市内快速“点对点”的出行需求，是民航和高铁的接驳和互补。两者之间的商业模式也不重合，飞行汽车代表着一种快速出行方式，能够满足用户即来即走的需求。

GOVE目前最大航程30公里，广汽正以适航取证为目标，推进其技术升级及工程落地。同时，广汽正在开发航程更远、载人更多的复合翼构型飞行汽车，可满足粤港澳大湾区150公里城际出行需求。

《中国经营报》：跟中国的新

能源汽车产业一样，想要实现弯道超车和快速发展，需要源源不断的政策支持，这个行业的发展，还需要哪些支持？是否存在不确定性？

苏庆鹏：关于弯道超车，我们认为政策支持很重要，各个地方政府确实也出台了大量的支持政策，但目前场景应用和科研资金等方面的支持力度还不够。

应用场景决定了能否快速迭代更好的产品，研发资金决定了关键技术升级突破，飞行汽车的发展需要更多的“耐心资本”。

只有产业先行，在政策的支持下先做出成果，才能争取更多的政策支持——“边鼓励、边支撑、边优化”。目前低空产业不确定性依然存在，关键技术仍在突破，适航取证仍在推进，商业场景仍在探索，规模化生产仍在实践。

低空经济产业推动新基建

《中国经营报》：今年低空经济是一个爆火的概念，包括最近，从中央到地方，都在出台低空经济的发展政策，推动项目落地和产业培育。你觉得我们正在讨论的低空产业、低空经济会呈现怎样的格局和场景？

苏庆鹏：新质生产力的发展要以颠覆性的技术来支撑，才能形成新产业、新模式、新业态。低空经济基于传统航空业态，又融合了以无人机和汽车技术为支撑的低空生产服务方式，是一种容纳并推动多领域协调发展的综合经济形态，具有明显的新质生产力特征。低空经济广泛体现在第一、第二、第三产业之中，在促进经济发展、加强社会保障、紧急服务等方面发挥着日益重要的作用。低空立体出行产业解决地面解决不好的问题，是围绕低空飞行器来展开的新经济业态。

适航是飞行汽车的试金石

《中国经营报》：最先在飞行汽车产品上探索和研发的是汽车企业，比如广汽、小鹏，却不是其他航空或者科技企业，其中的原因是什么？

苏庆鹏：如果用传统航空的集成思路来设计飞行汽车，首先遇到的问题就是关键零部件系统基本是国外寡头供应商垄断，特别是飞控系统和飞管导航，不仅价格是车规的100倍以上，还有随时被断供和“卡脖子”的风险。低空经济通过将汽车“新四化”的供应链和航空国产供应链相结合，可以按国产供应链做平台化和规模化，以达到“高安全、低成本、市场化”的目标。

低空立体出行产业本质上是交通载具的变革，是交通形式的升级。随着低空立体出行科技的推动，城市的格局和形态也正在发生变化，新的城市规划、新的空中社区、新的商业机会都在逐步出现。

《中国经营报》：包括eVTOL在内的飞行器，我们行业内习惯称之为“飞行汽车”。现在政策、行业对它明确的厘清和定义吗？它跟汽车的联系在哪里？

苏庆鹏：飞行汽车本质上是新型的载人电动垂直起降航空器。电动垂直起降飞行器(Electric Vertical Take-Off and Landing)简称eVTOL，这个简称是基于它的技术特征简化而来，这个概念在大众看来比较模糊，通俗地理解就是电动化且不需要跑道就可垂直起降

的飞机。eVTOL是低空经济载体的一种创新形式，具有安全、环保、低成本、高效率等优势，主要应用于低空旅游、日常通勤、空中物流、消防救援、医疗救助等场景。

飞行汽车是汽车“新四化”——电动化、智能化、网联化、共享化的发展成果，是汽车和航空的融合。飞行汽车70%的关键部件，其技术与智能网联电动车是一致的，所以我们称之为“飞行+汽车”模式。基于这种新模式，我们做了一个行业首创的陆空两用的两分体构型飞行汽车。如果要给飞行汽车取一个更贴切的名字，我更愿意称其为“Robot-AirTaxi”。

《中国经营报》：这个产业是否会带动更多的就业？

苏庆鹏：Robot-AirTaxi是自动驾驶垂直起降电动航空器，没有

沿用欧美传统航空的发展路径，Robot-AirTaxi的出现不仅可以解决国内缺乏大量飞行员的困境，还能够创造更多的新型就业机会。比如，我们需要做大量的站点，需要加强新型基础设施建设、发展新一代信息网络、拓展5G应用、建设充电桩，助力产业升级。总体来说，加快推进“新基建”，可以“一业带百业”，既助力产业升级、培育新动能，带动创业就业。

以Robot-AirTaxi为核心的低空立体出行生态，围绕研发设计、生产制造和运营服务，包括总体集成、动力能源、飞控自驾、通信导航、复材结构、工艺制造、试飞调度、场景运营、后勤服务、维护保养、金融保险等多个方向，仍有大量的人才缺口，规模化推广后缺口更大。飞行汽车发展将撬动万亿市场。

《中国经营报》：作为广汽集团的首款飞行汽车，GOVE目前还在以工程验证为目标，推进其技术升级及工程落地。我们还有哪些重要课题需要解决？

苏庆鹏：把产品开发好是我们当下最重要的任务目标，而适航取证是这个目标的试金石。

我们正在积极地推进关键核心系统的自主研发，推进新机型的迭代设计和飞行验证，积极地基于市场需求开发产品。

只有取得了适航证，才有可能把产品交付给用户，才有可能进行市场化推广。适航取证是飞行汽车商业化运营的先决条件。

汽车行业有500万从业人员，这几年随着智能网联电动车的迭代升级，完成了“新四化”的革新，培养了大量的人才，同时产业链已经壮大，在现有的产业基础上，通过和航空院所进行技术融合，和航空人才进行体系融合，快速补齐气动总体、复材结构和适航法规的短板。

《中国经营报》：在安全方面，广汽做到了怎样的水平？可否用一些案例或者数据说明一下？

苏庆鹏：安全是设计出来的。飞行器的设计和维护有严格的标准，以期达到预期的安全性能。飞行团队经过需求捕获、功能

安全分析、危害分析、失效模式及影响分析，层层分解，计算不同设计方案的飞行器故障概率，反复迭代，将飞行器的功能失效概率控制在每飞行小时千万分之一。

广汽飞行汽车GOVE在动力系统设计上，经过多轮仿真计算，前置方案下6轴的整机效能最佳，更有利于整机轻量化设计。GOVE的6轴12桨分布式多旋翼构型，采用高功率密度的驱动电机和电控，配合轻量化复材飞行舱，单轴动力系统推力大于飞行汽车满载重量的三分之一，最大推重大于2倍。即使飞行舱在空中出现两套动力单元异常，也能从容完成既定的飞行任务。