

汇川技术分拆联合动力上市 十年一剑成就智能“双子星”

<<上接A1版

得益于“双王”战略前瞻性布局,汇川技术抓住了新能源汽车行业机遇:中国新能源汽车的新车销量渗透率从2016年的1.8%大幅提高到2024年的40%以上,2025年更是有望超过50%;同期,集团营收规模增长超过8倍,2025年上半年营收达到205亿元。与此同时,承载新能源汽车业务的联合动力迈上强劲增长轨道,2022—2024年营业收入年复合增长率远超新能源汽车行业增速。今年上半年,联合动力实现营业收入91.38亿元,同比增长五成,归母净利润5.49亿元,同比增长约九成。

朱兴明说:“独立运作以后不光把业务做起来,关键还培养了团队。”在他看来,团队的成长比业务突破更重要。面对极致的压力与快速的变化,联合动力团队练就了识别变化、适应变化甚至创造性应变等能力,战斗力显著提升。这种发展模式,让汇川技术内部形成“两王相争”的良性竞争,即使工控业务面临行业景气度下行的压力,仍保持利润增长。公司的成功实践,也为中国企业多元化发展提供了某种借鉴。

相比工业控制行业,汽车行业产业链企业在产品设计、验证、量产甚至社会服务等环节都面临更为严苛的要求,信息披露要求也更为严格。

对于为何要将联合动力独立分拆上市,朱兴明表示,最核心在于解决信息披露的透明度问题。他说:“当汇川技术把联合动力孵化到一定行业地位时,我们发现母公司提供的信息披露平台,无法满足汽车行业上下游对联合动力的了解、理解需求。把它单独分拆出来之后可以更加透明,更加专注,它的角色更纯粹,这样更容易得到上下游企业合作伙伴的信任,因为信任是交易的基础。”独立分拆上市后,联合动力面向汽车客户和供应商等信息披露将更加专注、准确。

做太平洋的“快鱼”

竞争激烈的新能源汽车动力系统细分行业,呈现独立第三方供应商与主机厂自研体系并行的双轨模式,并且市场向头部企业集中,技术加速迭代。联合动力作为第三方独立供应商,新能源乘用车核心产品在国内市场保持领先的市场份额。

据NE时代最新统计,2025年上半年,公司新能源乘用车电机控制器产品在中国市场的份额约为10.1%,排名第二,第三方供应商中排名第一;公司新能源乘用车定子装机量在中国市场的份额为11.3%,排名第二;另外,公司新能源乘用车电驱总成和OBC产品在中国市场排名分别为第四和第七。

在朱兴明看来,中国汽车产业的崛起是不可逆转的。汽车行业就是“太平洋”,市场空间足够大、机会足够多,足够让优秀企业活下去,而新能源汽车行业技术变化快,产品淘汰速度也快,联合动力就是一条善于在滔天巨浪中捕捉机会的“快鱼”。

面对主机厂自制动力总成的竞争,朱兴明谈到Total Cost of Ownership(总拥有成本)概念,即成本不仅包括采购成本,还包括研发、制造等综合成本。经团队测算,只有当汽车年销量超过30万—50万台,主机厂自制才具备优势,反之,从第三方供应商采购的成本更占优势。

独立第三方供应商的优势在于规模化和灵活性:联合动力已经服务超40家主机厂、170余款车型,积累了数百款动力系统解决方案,通过多客户合作摊薄成本,模块化设计复用研发成果,能快速响应车型迭代、上量及高可靠性需求。当前公司苏州和常州基地稳健运行,匈牙利米什科尔茨与泰国罗勇府基地全速建设,构建起覆盖全球主要市场的高效本地化服务网络。

凭借快速响应和模块化等优势,联合动力的客户已经覆盖理想、小米等造车新势力,广汽、奇瑞、长安等知名民族汽车品牌,以及大众、奥迪、保时捷等国际主流车企。

“联合动力立志成为最优的第三方供应商。”朱兴明表示,公司采取灵活的合作态度,“未来年产50万台以下(主机厂订单)都可以交给我们,主机厂50万台以上一些主要模块也可以跟我们合作,这对整个产业是非常好的,太平洋足够大”。

同时,联合动力还将深挖电机、电控、总成、电源方面的竞争力,按照“储备一代、开发一代、销售一代”的节奏,以模块化的理念构建综合竞争力。

“我们一定要做创新者”

汽车行业的“太平洋”正在跟随技术加速演进,形成不同生态。朱兴明预测,未来汽车行业非单一车型“一统天下”,而是“三分天下”的格局:混动汽车市场占1/2,纯电汽车占1/3,传统燃油车接近1/4的水平。

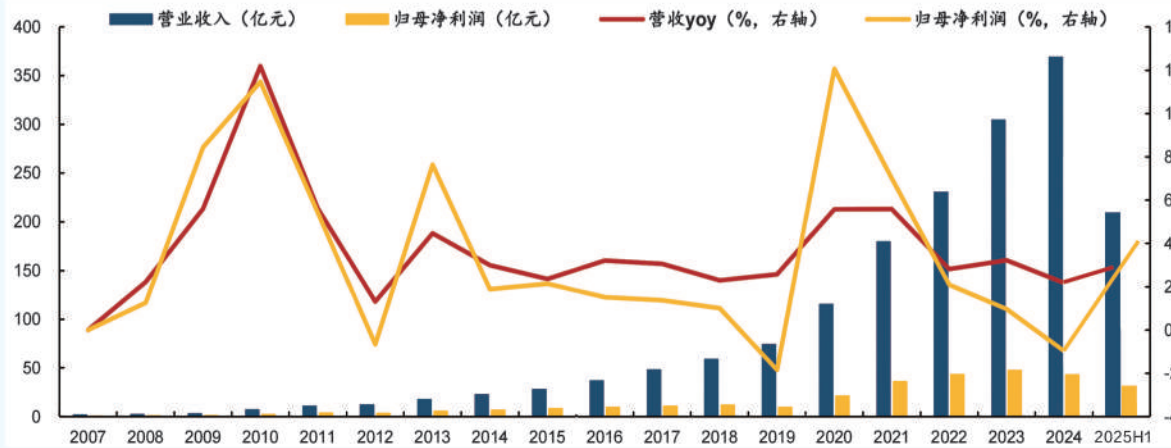
作为汽车零部件厂商,就要紧跟整车厂发展趋势,调整发展方向。联合动力立志提供更多的创新性甚至颠覆性解决方案。颠覆性机会,就来自于汽车智能化和强化核心安全趋势。

“未来的汽车实际是机器人,四个轮子的智

联合动力近年业绩增长情况

报告期	营业总收入 (亿元)	营收增幅 (%)	归母净利润 (亿元)	净利增幅 (%)
2025年上半年	91.48	51.08	5.49	92.91
2024年	161.78	72.74	9.36	403.55
2023年	93.65	86.3	1.86	203.86
2022年	50.27	73.19	-1.79	28.33

汇川技术历年营收及净利润增长情况



证券时报采访组走进汇川技术。资料来源:国金证券、公司公告 黄剑波/摄

能机器人,我们会把机器人的理念移植到汽车行业。”朱兴明指出,从机器人维度来看,汽车需要实现XYZ轴运动控制,其中,X、Y轴就是平面,Z轴就是上下方向震动。据了解,机器人领域的运动控制软件算法、设计理念和工程经验,正在迁移和应用于新能源汽车的研发中,尤其在电控系统、底盘线控化和自动驾驶领域有望

催生大量创新。

目前,汽车行业正处在从电动化快速迈向智能化的阶段。“汽车全智能不光是智能驾驶,最重要的是有的零部件必须智能化。”朱兴明说,以前从方向盘到刹车都是通过机械连杆,现在的电子线控机械连杆的安全度更高,在电子和软件赋能下,汽车可以实现更高级别的安

全,这是机电进化带来的成果。

朱兴明介绍,联合动力正在积极布局底盘智能化技术。底盘智能化的前提是数据化,数据化就要求标准化、模块化,这正是汇川技术天然优势所在,将有力推动联合动力布局汽车智能化。

麦肯锡《2030年汽车产业展望》预测,全球智能底盘市场规模将在2025年突破800亿美

元,其中线控技术相关模块占比超60%。随着汽车向智能化方向深度演进,底盘逐渐成为整车智能决策与感知能力的重要延伸。

“我们要创造奇迹、要做更大,一定不能做跟随者,我们一定要做创新者,甚至要不破不立。过去我们成功是这样做的,未来我们也会这样做。”朱兴明表示。

汇川技术朱兴明:锚定三大新质增长引擎



汇川技术董事长、联合动力创始人朱兴明(右)接受证券时报记者采访。黄剑波/摄

证券时报记者 阮润生

2016年,汇川技术首次提出了新能源汽车与工业自动化的“双王”战略;九年后,汇川技术已经成为市值超2000亿元的国内工业自动化领域巨头,承载新能源汽车业务的联合动力成功分拆上市,“双王”战略树起新里程碑。下一步,汇川技术将驶向何方?

近日,证券时报社副总编辑周一带领采访组,走进位于深圳观澜的汇川技术总部大楼,对话公司董事长、联合动力实际控制人朱兴明。朱兴明详解汇川技术未来增长战略:围绕数字能源、智能机器人、低空经济打造新质增长引擎,并以“Global (For) Local”为原则践行国际化策略,以联合创新突破局中高端制造升级瓶颈,“以德相交”感召集合志同道合的全球化团队,构建以人为本的管理体系,持续延续企业社会价值。

稳增长:布局新质赛道

周一:汇川技术的营收、利润、市值都达到了一个新平台,未来公司新的增长点在哪里?

朱兴明:在相当长的时间内,汇川技术还是会义无反顾地选择增长的战略,并且在最近五年,汇川技术每年必须保持一个较好的增速。新质赛道里,我们认为新质生产力是双新质——新质产业和新质产能,我们看到的是三个方向。

第一是数字能源。未来能源的产生、传输、消费、调度全是依靠数字化、智能化的工具,所以将来虚拟电厂、碳交易、能源交易都是基于数字能源在发展。数字能源的核心技术是电力电子技术、数字化技术,这些恰恰是汇川技术已经非常有优势的,或者正在大力投入的领域。

第二个是未来的智能机器人,这会是一个很大的市场。现在智能机器人这么火热,只是前

奏,就像十多年前我们很难想象移动互联网会这样深刻改变社会。五年、十年以后,人工智能也一定会大大地改变社会,而最大的改变是一定要通过载体来实现,这个载体就是智能机器人。

大家不要认为智能机器人只有实物价值,提供情绪价值也是智能机器人很重要的方向。汇川技术本来对机器人布局就比较多,比如工业机器人解决了可靠性、长寿命的问题。汇川技术也会坚定不移瞄准智能机器人行业,培养新的增长点。

第三是低空经济。我们往6000米以下适航空间布局,因为飞行器的安全一定是飞控系统和动力系统联合作战,配合起来才能把安全做得足够好。我们认为这个产业即将爆发。

高端化:联合创新拿下最后“十里”

周一:怎么看中国制造业在全球的地位? 朱兴明:目前来讲,中国的制造业还是大但不够强。这一点我们一定要清醒,我们不能妄自尊大,但是也不能妄自尊大。大家知道我有个习惯,我每个月要拜访八个以上的客户。汇川技术有幸服务于中国的各行各业,我也有幸跟各行各业的顶尖企业家交流,发现如果世界最先进的产品为100分的话,中国最顶尖的企业大概能达到80分到85分,我们在各个领域距离世界一流还是有差距的。

周一:汇川技术自我评估能到多少分? 朱兴明:我们差不多也是这个水平,还是要向高精尖方向发展。但是,“行百里半九十”,要突破最后的“十里”,靠我们单一力量非常难,必须要构建一个联合创新体,融合多个学科、多种材料、多种装置,形成联合创新。这就是汇川技术存在的使命,我们一定要帮助中国各行各业的现在还处于80分、85分的企业往90分、95分努力,要成为联合创新的一分子。

我呼吁各个领域的企业家群体构建一些联合创新体,加快在各行各业落地。

我们也构建了一套公平合理的知识产权保护体系,真正让创新成果能够得到一定时间的保护,否则就会影响到创新动力,新质生产力就落不到实处。

周一:工业制造整体来讲是一个很卷的赛道。为什么国内做工业制造的企业这么难,每个行业都那么卷?大家都羡慕美国股市的“漂亮七姐妹”,这种生态有没有可能在国内实现?

朱兴明:还是有机会的。中国创新还是要解决两个问题。第一是土壤问题。中国用了几十年的时间走过了发达国家几百年的路,所以天生的土壤就与海外的土壤是不一样的。所有的知识来源于艺术和数学,理性思维和逻辑思维来自于数学,感性思维来自于艺术。如何培育数学和艺术的土壤,这是我们需要思考的社会课题。

第二就是“苗子”。按照概率来讲,中国的创新“苗子”应该是不少的。中国企业要去找,去挖掘、去培养“苗子”。我们经常讲伯乐比千里马更重要,马槽比千里马更重要,养马场比千里马更重要。

怎么样让一个好“苗子”成长,要尽可能把创新土壤培育起来,这个问题在改善,所以我认为有希望。

国际化:心怀世界造福当地

周一:汇川技术的国际化布局有什么计划?

朱兴明:国际化是汇川技术增长战略中最重要的第一战略。中国的市场容量大概占全球的1/4多,太平洋之外还有好几个大洋。最近汇川技术国际化步伐迈得很大,在国际化战略落地中,我们分两个阵营,重点耕耘欠发达国家和传统工业发达国家市场。

周一:现在国际形势还是逆风比较多,如何应对逆风出海挑战?

朱兴明:风物长宜放眼量。汇川技术从事的行业是一个跟老百姓衣食住行、制造业密集相关的行业,虽然有短暂的纷扰(例如关税),但我们依然坚定不移地国际化。

我们的国际化不是把中国造的东西卖出去,这种国际化是落后的,也是难以为继的。我们坚信的是“Global (for) Local”,就是用全球的智力资源、产能资源、供应链资源服务客户,为全球的客户和社区、国家创造繁荣。这个是我们共同的大市场。企业家要用好国外的智力,取之于国外的资源用于于国外的用户,中国企业家一定要造福当地,心里只有装下世界,你才能拥有世界。

管理学:人和体系有机结合

周一:随着公司规模变大,业务条线链条

拉长,管理方面有没有面临新的挑战?

朱兴明:很多管理学的理念,都是主张要打造一个不依赖生命体的管理体系。汇川技术创业的时候也是按照这个目标打造的,但是实践下来发现人才是第一位的,搭班子是第一位的,然后再定战略。否则,顺序不一样,逻辑就不一样,因为没有好的班子是定不出好的战略的。我认为西方管理太讲体系,东方管理太讲人,但是,人和体系一定要结合,这就是一切管理思想的核心。方向、人和体系是董事长一定要深入细节思考的课题。

我们既然把人才作为第一要素,人才一定不能以利相交,以利相交培养出来的人都是唯利是图的人,一般不可能走得远、走得长,所以我们要以德相交,以心相交。找志同道合的人,队伍才能生生不息地发展。

周一:汇川技术是如何培养人才的?

朱兴明:主要是自己培养,现在站在台上的那些人全是自己培养的。人的技能的成长以及德才的成长都是有规律的,所以我们要学会帮助或者陪伴这些人的成长,要给他们机会。一个企业非常容易忽略中层干部,其实中层才是关键。很多公司的人力资源部门和很多老板设计组织架构的时候,只讲自己管理舒服,忽视如何激发中层的活力。我们一定要尊重理解中层干部,不要苛责,要有同理心。我们每个高管都是从中层干上来的。

管理的目的和精髓是通过激发人的活力去激发组织的活力,所以管理的核心是激发,管理的本质是赏罚。我们的KPI是双向的,既可以自上而下,也可以自下而上,双向考核就有交集,有交集就敢说真话。过于强化KPI,会极大地抑制人的活力。

周一:汇川技术未来的传承体系有怎样的规划?

朱兴明:2019年,汇川技术执行新的变革的时候,当时有老师问我,推进变革的最终目的是什么?我说要让汇川技术这个公司的生命远远地超越企业家的生命,我要构建的这套传承体系依赖于人,而不是依赖于家族。汇川技术最终是一种社会化的存在,而不是家族化的存在。企业本身要选择志同道合的人,符合企业发展规律的人,但是家族不一定出这样的人。汇川技术未来的董事长,未来的高管,一定是从汇川技术的基层成长起来的,他的贡献能够得到高于这个行业同行水平的物质回报、荣誉。我们正在把这个体系构建起来。