划重点：

1.当初如果像李斌早就知道造车要花200亿，可能我就不做了。能够走到今天是因为无知，所以无畏。

2.接下来的两年是新能源车企竞争最激烈的两年，决定成败。

3.智能化技术不成熟，没有用户会愿意买单。

4.国外新能源汽车市场的今天至少是3到5年前的中国，对电动小车的需求更大。

5.现在创业，市场机会越来越少，建议年轻人先不要急着去创业，先做职业经理人积累能力。

作者丨程潇熠

编辑丨康晓

出品丨深网·腾讯新闻小满工作室

2022年，默默陪跑了7年的零跑汽车，以黑马姿态闯入了人们的视野。先是在4月，月销量超“蔚小理”一举拿下了造车新势力月度销冠；两个月后第10万台量产车下线，成为第五家累计产量突破十万的国内造车新势力；三个月后港交所挂牌上市，抢在威马、哪吒汽车之前，成为继“蔚小理”之后第四家上市的国内新势力车企。

零跑汽车像是按下了快进键，在一年之内跟上了头部新势力车企的脚步。根源在于创始人朱江明闻到了危机的味道，“我们要看清全面繁荣下的冷酷真相：未来无限美好，但终局席位有限。绝大多数品牌将凋零在这个美好的时代，不想被淘汰，只能在赛道上不断加速。”朱江明告诉深网。

1967年出生的朱江明是造车新人，也是创业老兵。

29年前，26岁的朱江明拿着5000块钱和好友傅利泉白手起家，创办通讯公司大华股份。跌跌撞撞做到行业头部后，2000年大华股份踩中行业技术转折点，转型进军安防领域，一路做到全球行业第二，仅次于海康威视，市值一度达900亿元。

但朱江明并不想止步于此，在他看来，全球安防市场总量仅千亿规模，难以让大华突破千亿市值，要想更进一步，大华需要找到一条市场容量更大的赛道。

2015年，朱江明与友人在西班牙旅游，无意间看到在一个西班牙高端社区里停着好几辆雷诺电动小车，他意识到新能源汽车行业蕴藏着巨大的机会与市场空间，决定二次创业，创办零跑汽车。

大华创业的成功经验让朱江明坚持零跑汽车“核心技术全部自研”，目的是打造一家类似华为的研发型企业。然而初来乍到的零跑汽车先是被生产资质问题耽误了量产，而后又因定位问题首款车型S01铩羽而归。

外界质疑纷至沓来。“到今天也有人质疑面临着么严苛的竞争态势，零跑还能走多远？零跑花了不到10个亿的研发投入怎么可能造出车？他们肯定在说谎。”

质疑声并不影响朱江明对零跑的信心，他认为把技术和产品做好，时间会证明一切。

以下是腾讯新闻《深网》对话零跑汽车创始人朱江明的实录整理，内容涵盖新能源市场竞争格局、品牌对比、企业战略和产品、产业链等，在不影响原意的前提下有所删减。

“零跑相当于工厂直销”

《深网》：零跑和蔚小理同期创业但发展节奏不同，为什么会出现这种差异？

朱江明：我们跟前面一些跑得比较快的新造车势力相比节奏慢一点，总共花了7年的时间从无到有，把基础打扎实。

一辆车里面跟电子相关的70%成本的核心零部件都是我们自己研发制造的，这有别于其他新造车势力。带来的优势就是未来的平台化会做得更好，产能也可以得到保证。随着规模地扩大，成本竞争优势也会越来越明显。

《深网》：你怎么看企业发展节奏中的“快”和“慢”？

朱江明：这个没有对和错之分。快的话拿来主义肯定快，可以快速地争取得到市场。但你如果基础打得扎实，后面的加速度就会快。我们牺牲了一定的初速度，但是我们会带来更快的加速度。所以，我们对明年也是有比较高的预期，希望能够在今年交付10多万辆的基础上有一个大的飞跃。

《深网》：特斯拉降价对于零跑有明显冲击吗？

朱江明：也没有。现在电动车的主要竞争对手还是燃油车，只有电动车的份额大了，大家接下来买汽车更多才会考虑电动车。当然，中国企业打价格战，在产品的成本方面竞争还是有独到优势的。比如说LCD的电视机现在60寸的也就是2000块钱，中国企业做的产品绝对有竞争力，可以和韩国、日本竞争。

《深网》：零跑称产品要聚焦在15万-30万区间，但今年前8个月零跑的微型车T03（5万-10万）占了50%的销量。

朱江明：从现在的数据来看，五万以下的A0级车还有一定的市场，我们这种7万到10万的车（零跑T03）的（市场需求）在下降，所以明年希望C11、C01（15万-30万价格）区间能卖得更多一些。

T03出口海外接受度会更大，因为国外的今天至少是3到5年前的中国，对电动小车的需求更大。第一个是购买成本比较低，第二个是一些欧洲国家本来就很喜欢小车，比如我们现在出口的以色列， 60%的人开的都是这种小车，特别受欢迎。包括意大利、西班牙、法国都是A0级车占比很高的一些区域。所以， T03未来出口是个很大的方向。

《深网》：为什么将产品价格区间聚焦在15到30万？

朱江明：因为中国目前也面临着消费的升级。

以前中国老百姓买车是10到15万的区间是最大量，现在随着消费升级到15万到30万这个区间买车的人是最多的。我们车型的定位希望能匹配到原来燃油车时代20万到50万的配置区间。我们的C系列C11、C01对标的就是BBA 30万以上产品的配置和功能、性能。未来要推出的B系列车型在15万左右，要匹配的是燃油车里20万以上产品的配置，比如丰田、本田这些日系的B级轿车或者是SUV。

《深网》：相当于消费者用比原来少10万的钱买到相同的配置？怎么实现？

朱江明：首先是整个的成本控制，优化设计。第二个是我们用平台化的设计来降低成本。比如我们C系列车C11、C01这两款车70%以上零部件是一样的，通过加大购买的数量来降低整个成本。第三个是我们的全域自研，跟电子相关的核心零部件都采用自研自制的策略。

我本人就是一个理工男，原来也是做IT产业的。我们认为电动汽车70%是电子，30%是机械，所以说们希望通过电子的模式来做产品。电子产品遵从摩尔定律，所有的东西18个月以后成本需要降一半，性能要提升一倍。

《深网》：如今资本市场对于全栈自研会不会比较谨慎？

朱江明：会，他们觉得你没有一定的规模，怕你的投入产出是不成正比的。我们从电子产品的角度看不是这样的。比如像大华做一个DVR的产品，不能说我自己做一个总装厂，我的线路板委托给别人，都是别人设计好的，我只是来组装一下，这个是不成立的。

现在汽车件就是个电子产品，机械部分占的比重会减少，所以我们觉得还是需要核心零部件自己来制造。从全球来看传统车的典范丰田，它也真正是全域自研。电动车的典范就是特斯拉和比亚迪，它大部分核心的部件也都是自己研发，自己制造，或者是自己研发，委托制造的模式。所以我们觉得未来电动车自研部分占很大比重才可以持续成功。

《深网》：零跑要卖多少辆的车才能达到盈亏平衡点？

朱江明：每年要到40万到50万的销量可以达到盈亏平衡点。

《深网》：怎么衡量新能源汽车的性价比？

朱江明：我们现在所说的不是性价比，是品价比。

我们一直在说中国是世界的代工厂。比如说我们的苹果手机、耐克、阿迪，所有这些国外的品牌都是中国制造，中国的工厂有能力把东西做好。但我们很多人可能都是为了logo买单，为了面子买单。我们希望零跑成为用户的代工厂，直接出来的产品没有品牌的溢价，能够让用户花比较少的钱可以买到更高品价比的产品，相当于是工厂直销的概念。

《深网》：你曾说零跑是要为人民造豪车，现在零跑要做用户的代工厂，这两个概念或口号的区别是什么？

朱江明：这个没有区别。因为我们现在造的产品也是要对标BBA的豪华车的体验，豪华车的配置。

“早就知道要花200亿，可能我就不做了”

《深网》：2019年到2020年零跑融资处于停滞状态，为什么没有投资机构愿意投你们？

朱江明：坦率地讲那时候确实不太看好零跑。因为零跑是一个不善于讲故事的公司，都是实打实。包括到今天也有人质疑面临着这么严苛的竞争的态势，零跑到底还能走多远？现在还有很多投资者或者一些小媒体说，零跑总共花了还不到10个亿的研发投入怎么可能造出车，他们肯定在说谎或者是什么。

我们是有自己的目标和信心的。我们更多的还是稳扎稳打地做我们自己的研发、技术、产品。我们希望呈现在你眼前的就是最终的结果，这样更能得到投资人的信赖。像我在零跑也投了8个亿的现金，如果没有自信，我不如趁早退休。

《深网》：去年年底你辞去了大华的全部职务all in零跑，为什么选择这个时间点？

朱江明：事实上不是这样的，我是2015年创立零跑的时候就all-in到零跑。虽然大华有一个董事的职务，但我最多只是去参加年度股东大会，不去管理过问任何事情。只是说去年年底我连董事也辞掉了。

当初看到了新能源汽车这个机会点，我也觉得我能够做好这个事情。觉得凭我在技术方面的能力，以及我们运作和管理公司的能力，面对着这么好的一个机会如果不下去试一把的话有点可惜。

《深网》：是什么推动你最终决定再试一把？

朱江明：能够走到今天是因为无知，所以说无畏。当初如果做汽车像李斌早就知道要花200亿，那可能我就不做了。当时觉得我花几十个亿就可以做起来了，才会一直往前走。

《深网》：你曾说过今年不是上市的最好节点，为什么仍然选择在今年上市？

朱江明：上市意味着你成为一个公众的公司，同时在未来也会有更多跟资本市场对接的机会，这对一个企业来说也非常重要。虽然确实这不是一个很好的时点。

《深网》：怎么看零跑如今的股价表现？

朱江明：股价也是大家对你的一个预期。记得我们大华2008年刚上市的时候市值不到40亿，而且持续了两年多，但是后来一路向上，大华最高的时候甚至市值到过900亿。我们像大华一样稳扎稳打一步一个脚印，先把自己的企业做好，各个方面的经营指标做好，一定还是会得到市场认可的。

《深网》：接下来两年会是新能源汽车的新赛点吗？

朱江明：我觉得接下来的两年是整个新能源车企竞争最激烈的两年，也是决定每一家车企成败的两年，对每一家企业都非常关键。

《深网》：什么样的企业能真正地跑出来，或者说能在这个市场上持续地生存下去？

朱江明：早期有比较好的规划，已经有了一些很好的基础，这样的车企能够跑出来。因为汽车是一个长跑，同时也是从规划到量产都需要30个月以上的一种产品，你要提前做准备，提前投入。比如像现在要想规划一款产品再怎么也要到2025年以后才能量产。所以，你如果前期启动比较晚就可能赶不上这个节奏了。

《深网》：有人认为现在新造车势力拼的就是谁能等到下一个春天到，在等春天的过程中拼的就是盈利能力。

朱江明：现在面临着两大挑战，第一个是国补退坡了，还有一个是原材料电池还在涨价。所以规模对于一个企业来说是很重要的，你没有规模不可能盈利。如果说每一台车销出去没有利润，那也很难生存。所以毛利、销量，两手都要硬，这个企业才有可能生存下去。

《深网》：零跑是如何应对缺芯的？

朱江明：零跑的好处就是全域自研，我们车上跟芯片相关的这些控制器、车机、仪表、电池的pack和电驱动都是我们自己的，好处就是可以采用多芯片供应的策略。比如电驱动里面的MCU控制器芯片可以有第二方案、第三方案，可以解决芯片不足带来的量产困扰。

《深网》：原材料涨价也带动了整个车企的零部件成本在上涨，这个对于你们在过去一年的影响大吗？

朱江明：当然，这个也给我们造成了很大的困扰，我们C11的定价不得不涨了2到3万。

《深网》：怎么看原材料周期的波动给企业经营带来的影响？

朱江明：这个都是暂时的。两年前可能猪肉已经到六七十块了，后来马上到了十块钱。我觉得中国是有巨大调整能力的。包括现在可能很多企业都去开锂矿或者都去建碳酸铝的工厂，都在路上，再过一年或者更长一点的时间原材料的成本还是可以继续下来的。

“造车永远有遗憾”

《深网》：在造车的过程中如何平衡完成与完美？

朱江明：造车和造房子一样，它就像个艺术品，永远都有遗憾。你如果考虑得充分一点，这个遗憾会少一点。

《深网》：目前为止最大的遗憾是什么？

朱江明：我们第一款车对消费者的认知程度不够，我们造成了一个两门的轿跑，如果我们造了四门的轿跑可能今天的行业位置和现在的销量就完全不一样了。这也是要交学费的。

《深网》：你曾经说过新能源风向不重要，每一天都在变化，你觉得近两年来新能源汽车风向发生了哪些变化？

朱江明：现在的变化是大家觉得车，更多还是代步工具。它的续航、操控，最基础的这些功能很重要，而智能驾驶、半自动驾驶这些东西感觉还没有那么好，我花很多钱长了激光雷达也不顶用。

两年前大家觉得你的座舱一定要最高配芯片，激光雷达也上了，ADAS、AR+做得很好，但是用完了以后觉得没啥用，我开了这个功能以后开车更累了，那这个东西就没有人为它买单了。

两三年以后可能风向又变了，那个时候你这个车的智能化程度、自动驾驶的好坏决定了别人买不买你的车。那是两三年以后的事。

《深网》：在变化中不变的是什么？

朱江明：不变的就是新能源的大趋势，而且这个加速度应该说超出了大部分人的预期。哪怕今年电池涨了这么多，新能源市占率还是蹭蹭蹭地一路往前。

整个新能源市场今年几乎和去年比是翻番了，新能源汽车已经得到了消费者的认可。11月份全国的渗透率也已经超过了30%，现在像杭州、深圳这样的城市可能50%以上的用户选择的都是新能源汽车。

有一个好的现象是今年全年卖了650万辆新能源汽车，其中大部分都是中国品牌，中国汽车有很大的机会，无论是造车新势力还是中国的传统车企。

《深网》：今天的创业环境和你当初拿着5000块入股大华的创业环境有哪些不同？

朱江明：那相差非常大。那个时候相对来说创业的人很少，市场的机会也很大，你只要胆子大一点，成功的概率很大。现在社会分工已经非常集中，非常专业化。你现在想去做这个领域，结果一进去看一堆人，而且大家都已经做得很优秀了，机会越来越少。

《深网》：创业有所谓的通用成功经验吗？

朱江明：我觉得通用的成功经验就是你如何满足客户的要求，无论是2B端的还是2C端的都一样，只要你让用户满意了就可以成功。

《深网》：能否给当代年轻人一条创业建议？

朱江明：先不要急着去创业，先做职业经理人，积累能力，然后去专注地做一件非常非常小领域的事情，那样容易成功。

《深网》：作为连续创业者自我认知最擅长做什么，不擅长做什么？

朱江明：我觉得我更擅长的还是产品的解决方案，产品的架构设计，不擅长的可能像今天的采访就是最不擅长的。

《深网》：你曾经说过喜欢用技术解决问题，不喜欢研究人，现在还是这样吗？

朱江明：其实你要做好一个企业不研究人也不行，光是技术的话可能不能解决一切问题。但我还是比较感兴趣做点技术，因为那个比较简单，研究人太复杂。

腾讯新闻出品内容，未经授权，不得复制和转载，否则将追究法律责任。