



8th
2015
-
2023

掌控自己的命运
挑战成长的极限

理想汽车品牌书



目录

03	第1章 CEO致辞篇	4.3 制造战略
06	第2章 8年销量成就篇	4.3.1 技术自研
08	第3章 品牌文化篇	4.3.2 智能制造
	3.1 使命	4.3.3 供应链
	3.2 愿景	4.4 商业战略
	3.3 价值观	4.4.1 零售体系介绍
	3.4 行为准则	4.4.2 交付体系介绍
34	第4章 品牌战略篇	4.4.3 服务体系介绍
	4.1 产品矩阵	4.5 组织战略
	4.1.1 理想汽车的产品规划	4.5.1 组织使命
	4.1.2 理想ONE	4.5.2 组织流程
	4.1.3 理想L7	4.5.3 人力解码
	4.1.4 理想L8	4.5.4 财经能力
	4.1.5 理想L9	141 第5章 企业历史篇
	4.2 双能战略	146 第6章 结语篇
	4.2.1 电能战略	
	4.2.2 智能战略	
	4.2.3 双能战略背后的人	



第1章

CEO致辞篇

各位理想汽车的伙伴，大家好！

八年前，我们从望京的四个临时工位起步，从简陋的纸盒子模型开启了造车的长征之路，我们立志为家庭用户打造超越用户需求的智能电动车，创造移动的家，创造幸福的家。四年前，第一款产品理想ONE开始交付，随后成为中国高端车首个单车突破20万销量的超级爆品。2022年开始，我们陆续推出了理想汽车L系列的三款产品，延续了成功的爆品策略，在三个细分市场都取得了绝对领先的销量成绩，成为了中国家庭用户首选的豪华SUV。

团队对于从成立初期就达成共识的三大价值主张的坚持，是八年高速成长的核心所在。任何选择都是基于用户价值为先的，实现同样的价值要让用户付出的成本最低，用户付出同样的成本必须实现更高的价值。

三大价值主张分别是：

第一个价值主张，关于电动，让电动车可以大规模替代燃油车。我们努力解决电动车长途充电难的问题，重新发明了大电池的增程电动车，实现了城市用电、长途发电、露营供电，成为了高端SUV的最佳动力形式。我们研发最先进的800V高压纯电平台，在高速上自建能够自动充电的5C充电站，只需要12分钟就可以充满500公里，让充电的效率和综合体验能够媲美加油站。我们通过增程电动和高压纯电技术显著降低了电动车的成本，制定最合理的价格，并把节约下来的成本变成了同级别中最高等级的安全、配置，以及最佳的产品体验。

第二个价值主张，关于智能，让人工智能成为用户家庭的新成员。我们相信人工智能对于物理世界和生活空间的改变。很幸运的是，在基于小模型的人工智能算法进展缓慢的时候，大模型的人工智能算法开始打破瓶颈，创造出一个全新的AI世界。我们也成为了大模型算法技术的前沿开发者和应用者，基于BEV大模型的智能驾驶突飞猛进，像老司机一样地去理解世界、驾驶车辆。基于 Mind GPT 大模型的理想同学变成我们真实的家庭成员，伴随家庭一起成长。我们相信在不久的将来：两三岁的孩子、七八十岁的父母，都可以通过 Mind GPT 拥有编程、绘画、创造音乐的高级技能，让家庭的每一个成员都能成为知识的超人，并拥有各个领域的专业助手，一个司机、一个老师、一个管家等。

第三个价值主张，关于用户，坚定地服务家庭用户这个优质的群体。让汽车的研发不再是围绕前排的司机和后排的老板，而是照顾好家庭的每一位成员，包含我们的爱人、父母、孩子。我们通过新能源和人工智能去改造我们一家人最重要的两个空间，一个是车，一个是家。从工商局注册“车和家”的那一刻开始，使命就已经清晰地存在：创造移动的家，创造幸福的家。这是一个足够庞大的、值得我们奋斗一生的高价值群体，他们自信而又包容，理性和感性良性并存，努力工作创造价值，认真生活创造幸福。我相信我只要还能多工作一天，我会坚持为这个群体多创造一天的价值，并成为理想汽车持续不变的品牌使命：创造移动的家，创造幸福的家。

很多人都问过我一个问題，理想汽车的驱动力是什么？我的答案是：成长！

理想汽车的组织使命是：掌控自己的命运，挑战成长的极限。成长才是我们的核心驱动力，每一个人才、每一个团队、每一个业务都要成长，不能停下来。成长是由两部分组成的闭环：一个是学习，一个是训练。光学习没有用，是学习加训练才能创造价值，沉淀成有效的认知；光实战不学习也没有成长，很容易变成井底之蛙。

在组织方面，我们学习最先进的企业，且尽快升级为矩阵型组织，能够打阵地战，彻底告别游击战。我们在学习过程中惊奇地发现，在产品研发、销售服务、供应制造、组织财经等方面遇到的痛不欲生的问题，人家十几年前就解决了，甚至二十年前就解决了。

先进的组织流程拥有三层显著的价值：第一，它是运输价值的高速公路，虽然高速公路需要遵守规则，不能超速、逆行、违章，但是它会让每一个正在运输价值的人才和团队的效率都变得更高，大大地减少内耗。第二，它是人才和团队训战的舞台，从洞察输入开始，到目标制定和规划计划，再到协作和执行，最后闭环于复盘的能力沉淀，组织流程可以给每一个人和每一个团队真实训战的机会，哪怕是一个刚加入企业的校招生，都有自己发挥的舞台。第三，它是组织紧密协作的契约，从OKR的对齐升级到矩阵型组织流程的互锁，是每个人和团队的契约，是团队和团队之间的契约，共同承担责任，一起打胜仗，一同分享成果，既可以不留情面地相互挑战，也可以血脉相连地紧密协作，让持续地打胜仗成为一种本能。

我们经历过了2022年9月交付量仅为4000多辆的崩盘阶段，我们没有放弃，一路学习，高速增长，在9个月后，也就是刚过去的2023年6月，我们实现了单月超过32,000辆的交付，把中国高端品牌的销量拉升到了全新的高度。

智能电动车和组织流程，是理想汽车最重要的两大产品。智能电动车服务我们的家庭用户，持续地创造价值，持续地创造幸福。组织流程服务我们的人才和团队，让每一个人在理想汽车都能够有成长、有成就、有回报。

2023年到2025年这三年时间，将是我们从1-10阶段最重要的三年。2025年，我们的产品矩阵将包括一款超级旗舰车型、五款增程电动车型和五款纯电车型，满足更广泛的家庭用户市场。我们的目标是做到中国市场所有豪华品牌销量的第一（即20万元以上所有乘用车的销量第一），交付量达到160万辆/年。我们将继续推动电动车大规模替代燃油车，让人工智能成为我们家庭的新成员，创造移动的家，创造幸福的家。

感谢一路默默支持的家人！感谢一路走来的每一位伙伴！感谢一路与理想汽车同行的每一个家庭！

掌控自己的命运，挑战成长的极限！

李想

2023年6月30日



第2章

8年销量成就篇



2018年10月18日，我们发布了首款车型——理想ONE，它是造车新势力中首个单车突破20万销量的真正爆款。

2021年5月起，理想ONE连续15个月夺得中大型SUV销量冠军。

2022年9月，理想L9在首个完整交付月实现10,123辆交付，成为首个单月交付量过万且售价在40万以上的中国品牌车型。从2022年9月到2023年5月，理想L9连续9个月荣获中国市场大型SUV月度销量冠军。

2022年12月，理想L8首个完整交付月突破10,000辆，并成为12月中国中大型SUV销量冠军。同期，理想汽车首次突破交付新车2万辆。

2023年5月，理想汽车的营业收入（含增值税）超过了100亿元，这是公司历史上第一次实现了百亿级的月收入。

截至2023年5月，理想汽车连续三个月交付超2万辆，同时理想L7连续两个月交付量破万。

截至2023年5月31日，理想汽车累计交付量为363,876辆，成为中国市场新势力品牌销量冠军。

2023年6月17日，理想L7单一车系的日销量首次超过1000辆。

2023年6月17日，理想汽车第400,000辆整车正式下线；6月30日，理想汽车单月累计交付量突破30,000辆，再次创下理想汽车单月交付新纪录。



第3章

品牌文化篇

创造移动的家， 创造幸福的家。

3.1 使命

“我坚决地相信AI可以赋能我们每一个人，可以变成我们每一个人长期的能力延续。我们希望通过AI技术和可再生能源去服务家庭用户，去改变两个最重要的空间：车和家。所以这也是我们的使命：创造移动的家，创造幸福的家。”

—— 李想

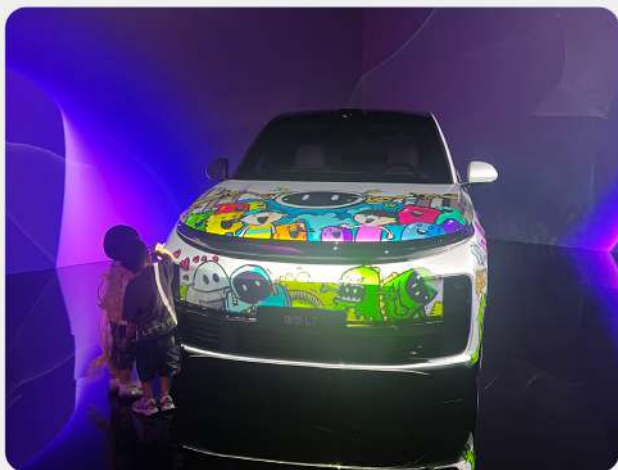


理想汽车用户@大师柳

ONE L7

“父亲的‘驾驶室’，我的‘智能座舱’，
女儿的‘移动的家。’”

—— 理想汽车用户@大师柳



理想汽车用户@Danny-L8汽车之家版主

L8

“我问了女儿，你开心吗？女儿回答：‘很开心很好玩，下次还来。’我想这个可能就是买理想汽车的意义吧，创造幸福的家。理想汽车不搞虚的，一心钻研更高科技层面的东西，改变奶爸们的生活，创造更科技的移动的家！”

—— 理想汽车用户@Danny-L8汽车之家版主



理想汽车用户@Knight1202

L8

“对我的儿子石头来说，参观汽车制造过程，带来的是比看挖掘机挖土强百倍的视觉震撼，看得一呆一呆的，一路上跟我说：‘爸爸，我长大了也要造汽车！’一颗充满生命力的种子就这样埋下了。”

—— 理想汽车用户@Knight1202



理想汽车用户@主任-哪存在呢

ONE

“对孩子来说，有理想陪伴的日子点点滴滴都是全新的探索。”

—— 理想汽车用户@主任-哪存在呢



理想汽车用户@外籍杰克

L7

“爸爸出差什么时候回来啊？”

“你要爸爸回来干嘛啊？”

“去理想车上玩呀。”

—— 理想汽车用户@外籍杰克



理想汽车用户@皮皮家的蛋蛋

L7

“孩子说理想是她第二个家，家里多了一个理想同学陪伴！睡觉、过节、消遣都在车上过了。”

—— 理想汽车用户@皮皮家的蛋蛋

幸福的家就是 “老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼。”

6月26日，人民日报文章《鲁A车牌，找到你们了！》迅速冲上热搜。

近日，在山东济南，江苏的李先生一家在济广高速上不慎发生交通事故，车里5个月大的宝宝，从安全座椅上掉到了车座下。危急时刻，路过的两位山东大哥伸出援手，“你们上我的车！”随后，孩子被火速送往医院。宝宝的妈妈吕女士回忆说，到了急诊室门口，两人还表示要帮他们垫付医药费。然而当时情况紧急，两人离开前，没有留下联系方式。

面对镜头，吕女士真诚感谢了这两位山东大哥：“我只记得鲁A车牌，好像最后一位数是7，是个理想的SUV吧好像.....想问问人家收不收干女儿，算是宝宝的贵人了。”

在山东高速交警的帮助下，记者找到了这两位热心人。原来，当天从事冷链行业的张越外出办事后，与廉玉彬一同驾车返回济南，遇到堵车便上前查看，发现孩子受伤，他们便和家长一起将孩子送往医院，“这么热的天，别的先别考虑，先上医院！”两位“鲁A大哥”说，“遇到这种情况，在哪里都得帮。”

最终，在山东高速交警的帮助下，驾驶着理想汽车的两位山东大哥终于被找到了。车主们对家庭的爱与责任真正体现在“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”。心怀理想，大爱无疆。



“卷不动了，带着老爸和儿子去西藏躺会儿。”

——理想汽车用户@Knight1202

2023年春天，32岁的大胜带着5岁的儿子和63岁的父亲一起，和朋友们分别开着理想L7、理想L8、理想L9，闯入了中国的神秘之境——西藏。

由理想L7、理想L8、理想L9组成的理想车队，稳稳当当地行驶在这条充满故事和向往的道路上，路上是不再新鲜的注目礼，偶尔碰到理想汽车，他们相互鸣笛示意，传递友好的回应。

关于旅行的意义，在很多的时刻，大胜都曾找到过不同的答案。

而其中最让他印象深刻的一个，就是当他注视着儿子坐在车里，悠闲地看着窗外转瞬即逝的风景那会儿。那时雅鲁藏布江穿山而过，过了一个山头可能就是另一番景象。大胜说这几天儿子渐渐感受到了大自然的魅力，更加懂得欣赏美景了，有一次儿子呆萌地对他说：“电视在哪里都能看，风景错过了就看不到了。”大胜很欣慰。他想，这个瞬间，就是这趟旅行的精华所在。

聊起这趟旅程，大胜还洋溢着穿越西藏时的兴奋。大胜说：“一路的舒适与安心，都是理想汽车带来的。我儿子在车里和理想同学玩得特别开心，我爸开了一辈子的车了，这个‘对车挑剔的老头’后来跟我说：‘这车我开着也舒服，换一台车我可能就不想帮你开了，孙子也不会这么跟着你跑了。’”

一直以来，“创造移动的家，创造幸福的家”，都是理想汽车始终坚持的使命。我们不仅仅是在制造一辆车，我们更是在创造一种生活方式，一种让家人更舒适、更幸福的生活体验。

不论对像大胜这样的理想汽车用户，还是对理想汽车任何一位研发工程师来说，这都是他们漫长人生里的其中一个目的地。未来，工程师们还会创造更多的“从容时刻”，理想汽车也会带着更多的“大胜一家”，找到更多的“人生精华时刻”。





“我们造车的理念是：让每一位家人都在车里很舒适，所以每一个座位都不允许被牺牲。”

—— 整车集成工程师@小伟同学



整车集成工程师@小伟同学



“当车主想要带着爱人远行，驰骋在沙漠、高山、平原，让这辆‘移动的家’成为音乐厅，成为live house，成为露营神器，这是理想汽车音响团队的使命。”

—— 理想汽车音响系统部负责人@Charles



理想汽车音响系统负责人@Charles



“理想汽车不仅是一辆移动的家，更是一辆移动‘氧吧’，我们希望家人能车内放心地大口呼吸。”

—— 理想汽车健康环保团队@Justin



理想汽车健康环保团队@Justin

2030年， 成为全球领先的人工智能企业。

3.2 愿景

“我们希望通过自己在人工智能领域里持续不断地研发投入，以及持续超越用户需求的产品能力，用人工智能机器人去改变物理世界的效率和体验，造福我们服务的每一个家庭，以及家庭里的每一位成员。通过持续不断的努力，经过一轮又一轮的行业淘汰赛，在2030年成为全球人工智能行业的领导者。”

“智能电动车是AI时代最核心的入口，也是我们进入这个时代的入口。希望我们每个人都大胆去尝试、去理解、去拥抱最新的科技，拥抱最先进的生产力。谁率先到最先进的技术上来，谁就具备了先发优势。这个世界上没有小白鼠，只有优先选择者！”

—— 李想



“无论是今天的‘哨兵模式’，还是副驾座椅记忆，以及理想每个月的OTA内容，一次次海量的功能增加、优化，理想汽车正用实际行动彰显着‘交付只是开始’的服务理念，也向行业展示着自己强大的软硬件开发实力、效率，向所有用户‘科普’着智能化时代汽车产品自我进化的真正魅力！”

—— 理想汽车用户@理想斯基



这次OTA升级4.5之后，理想同学有了声纹认知，可以认识人的声音是谁，于是便出现了这一幕！
“你好，妹妹”，理想同学回答，
妹妹朝我兴奋地喊道，“爸爸，理想同学认识我了！”
“这算什么，看我的”，
姐姐说：“打开妹妹的窗户。”
“哼！理想同学，给姐姐把座椅加热打开来。”
“喂喂，大夏天，你想烫死我啊？”
“哈哈哈哈哈……”，车厢里充满了欢声笑语。

—— 理想汽车用户@大陆



理想汽车用户@百川归海2023

L8

“第一次感觉待在车里也是享受。我非常喜欢音乐。作为一个金融领域的产品经理，感谢理想调音大师产品团队，感谢春卷老师，这音乐调得绝了。”

—— 理想汽车用户@百川归海2023



理想汽车用户@JerryXia

ONE

“理想汽车太牛了，将为我们带来 Mind GPT，让AI和车辆完美融合，试问谁能抗拒‘随身秘书’。”

—— 理想汽车用户@JerryXia

以AI赋能童趣，点亮小主人眼中的光。

—— 产品团队@由宁、@Miya

“我们前期做设计的时候，放了很多的热门电视剧或是电影，后来我们发现，许多用户也在很执着地寻找小朋友愿意看的东西。”理想汽车产品经理由宁说。

这是“小主人模式”诞生的原因之一，来自大数据的提醒。

2021年年底以来，产品经理们举办过多次车主共创会，从许多家长车主的分享中，我们“看到”了小朋友们在车上的真实场景。

在这辆“移动的家”里，小朋友是重要的家庭成员，值得拥有属于他们的世界。

“儿童相关的内容和功能一定要做了！”大家很坚定。

大家经历了长达一年多的共创、预演、推理、判断……如今，OTA 4.5终于搭载着“小主人模式”上车，这是由无数个充满想象力与创造力的人，带着一颗颗童真的心，诚挚地献给每个小孩的“移动的家”。

在理想汽车App社区里，一位圆嘟嘟脸蛋的可爱小男孩唤醒理想同学，理想同学马上叫出他的名字，“你好，墩墩”时，墩墩开心地笑了起来。他目不转睛地盯着前方的理想同学，眼睛里似乎有闪烁的星星，期待着理想同学带来惊喜。

从认识小主人的声音、位置，到亲切叫出小主人的名字。“我们希望理想同学能够更深入地融入到每个家庭场景中去，变成这个家庭的一分子，从陌生，到熟悉，到成为朋友、家人。”理想汽车产品经理Miya说。



任务大师帮车主实现程序员的梦想

——理想汽车产品经理@小蕾

任务大师上线后，有一位用户在社区中发文感慨：“我终于实现了当程序员的梦想。”

在任务大师「如果……就执行……」的逻辑下，每个车主都是产品经理，可以打造自己的专属任务指令，并借助平台的力量，让更多人使用。

理想汽车始终以用户体验为中心进行产品设计。来自不同年龄层、家庭的软件团队的产品经理们就是最初的用户，他们经常贡献一些好玩又可靠的想法。

比如，团队的一位奶爸贡献出了「暖宝宝模式」的想法，通过指令设计，在冬季全家出行时，能快速制热，5分钟后将空调调至22度，瞬间让车化身暖气房；团队的年轻人则从自身痛点出发，提出「手机充电遗忘提醒」的想法，最后也作为官方模板上线，帮助任务大师新手入门。

当然，我们也不放过任何一个用户的真实反馈。“比如执行动作里的后排空调、座椅加热、座椅按摩、座椅通风等功能，用户建议做是否有人占位的判断，如果没有人就座，是不会开启的。”

在任务大师的内测阶段，产品团队收到了几百个内测用户的反馈帖子，我们认真对待每一个问题，追求更优的产品体验。

“
理想同学，
打开暖宝宝模式。”

“
好的



超越用户的需求， 打造最卓越的产品和服务。

3.3 价值观

“我们敢于超越用户需求，绝不会停留在满足需求上。在2015年，不会有任何消费者调研会告诉你，用户需要增程式电动车，用户需要六座SUV，用户需要HUD和冰箱彩电大沙发……我们必须有足够的勇气超越用户需求，下定决心去研发我们相信的产品和服务，直到你把产品和服务展示在用户面前，用户会惊讶地发现，这才是我想要的产品和服务。”

—— 李想



理想汽车用户@猪猪侠的超人强

L9

“我在意的是产品是否真的能用、好用，
让用户愿意去用。随着理想汽车的产品力不断升级，
真正开始成为超越用户需求的卓越产品。
选择理想，坚定，不后悔。
2023，一定会有更多惊喜和感动。”

—— 理想汽车用户@猪猪侠的超人强



理想汽车用户@辰sir

L7

“理想L7确实是辆好车，无论是配置还是内饰都
对得起这个价格，后排空间足够大，座椅高度、
宽度适中，对成年男性很友好。智能泊车识别精准，
对于女同胞停车很赞。”

—— 理想汽车用户@辰sir

只考虑驾驶员侧按照G开发？ 那对家人可太不友好了！

—— 研发运营负责人@汤靖

根据之前的工作经验，比如说中保研不考察副驾的碰撞，那副驾我们就不做了。即使都达到G，也有很多讲究，大家可以看到中保研的成绩，每个G下面还有很多的子项，比如说子项不是全G，但是有个A，他评分也会是G。

包括李想在内的产品经理，他们看到的是第一层，点开看到第二层，但是我对团队的要求是必须做到第三层，即便第三层是很少有人去关注。理想L9、理想L8在第三层每一道题都对了，做到了零缺陷，后面的车型也一样。

2019年，我们在做L系列项目的时候也在想，对我们来讲，如果只做一个最顶层的G，一定是最简单的，最容易的，对团队挑战最小，投入代价最小的。

比如我们只做顶层的G，就不用去做副驾的碰撞测试，因为主驾和副驾不是对称的，第一，气囊是不对称的，乘员保护要兼顾；第二，副驾侧的试验重量较主驾侧重，碰撞能量增加；第三，防撞梁结构、机舱布置不对称等。如：副驾需要保留拖车钩孔，在一定程度上会改变防撞梁的受力结构，所以不是简单地把主驾的方案对称复制到副驾就可以了。

如果要想副驾的碰撞成绩达到G，就要增加许多重量和成本。当时我作为项目负责人，就去找李想问，小偏置能不能只考虑驾驶员侧按照G开发，不考虑乘员侧的开发了。

想哥说，“感觉你对你老婆很不好啊”，我一下就意识到有问题了，为什么呢？因为一般家里是男士开车多一点，太太坐副驾，我只保证了自己的安全，把副驾牺牲掉了，这没法交代啊。

为什么当时我们会有疑虑和退让，是因为小偏置碰撞在中保研测试的历史上有好多比较惨的结果，真的太难了。我回来以后和团队说，我们要打造更安全、更便捷、更舒适的车，要把安全放到第一位，不能因为多了几百块钱的成本，多了几千万的开发费，就去做取舍，安全是不需要取舍的。

从那以后，我们所有的车都按照最高等级，从顶层再往下的每道题评价分数必须全部都打满分，当然是非常艰难，但是我们做到了。从那以后我们也不会再提，要不要便宜一点，要不要取消什么。我们的逻辑是，只要我当前的技术能做到，我就应该做到。

一个月完成99台产品交付， 她收到了两面锦旗。

—— 杭州萧山交付中心交付专家@苏苏

11月，是苏苏吃了无数顿冷饭的一个月——下午

三点的午饭，凌晨的晚饭，她早已习以为常。

这个月她完成了99台产品交付，排名全国第一。

11月，苏苏收到了来自用户的一面锦旗。一面写着“业务精湛、服务热情”，另一面写着“专业服务、值得信赖；情暖客户、理想标兵”。

一面锦旗是来自绍兴的用户方女士，她希望能够在约定好的交车周期内，最早提到车。

从7月到10月，方女士在杭州车主群里一看到其他车主的提车信息，便向苏苏催促进度。10月，勘测方的充电桩安装又出了问题，方女士非常生气，直接在群里告诉苏苏：“再不解决立马投诉”。

苏苏立马紧急联络勘测方，并向方女士承诺：“我是您的交付专家，您满意才是我的目的，不论是充电桩问题还是提车时间问题，我都会积极帮您处理。”经过几天的协调与周转，苏苏最终为方女士完成了第一时间交车。提车那天，方女士的丈夫带着锦旗来专门感谢苏苏。

除了突发状态外，苏苏的日常工作也充斥着很多“特殊需求”：有的用户希望提车时充满电加满油、有的用户希望有别具一格的提车仪式、有的用户希望尽早提车……不积跬步，无以至千里。99台的交付成绩，是苏苏全心全意照顾着每一位用户的需求换来的。一对来提车的夫妻，因为太匆忙没来得及吃午饭，苏苏马上给他们点好午餐；碰到来提车又忘记带身份证的用户，苏苏二话不说就帮用户打辆车回家拿身份证；碰到带着脚垫来提车的用户，苏苏主动帮用户把脚垫铺好……苏苏最高的单月交付量达到120辆，11月的成绩99辆不算最高。“这才哪儿到哪儿啊，还不是巅峰时刻。”

站在山巅触碰星空

—— 智能空间软件@老高

理想汽车智能座舱备受好评，在业内掀起一阵浪潮。当被问及这是否会带来压力时，老高给出了回答，“会有压力，但从另一个角度来讲，我们是始终挑战成长的极限，可以做到持续领先。”

这也是一种飞轮效应：“当我们带来的体验是标杆级别的时候，就会形成正向循环。”关于如何实现“超越用户的需求”。在理想L9刚发布做展车介绍时，我们经常先聊我们的思考，“我们先思考一个问题，什么样的空间能带给家人幸福感，我们认为是平权，每个家庭成员都该被重视，随后进行拆解，根据单人场景或者多人场景，行车或驻车，推导出应该具备什么样的导航定位能力，什么样的游戏空间适合单人也适合合家欢。”

在理想汽车的用户中，有一群特别的人，他们深度参与到了软件灰度测试中，这一群体目前已有千人规模。“他们都很有极客精神，晚上10点多推送的测试安装包都会第一时间体验。”提起这群人，老高略显兴奋，“内测用户们总会给我们一些真诚建议，比如某个功能该如何优化，甚至是某个功能是否该直接拿掉……”事实上，用户高度认可并深度参与共创正是老高口中的正向循环，这源于理想汽车坚持超越用户的需求，构筑了认同感。

为了实现这一愿景，理想汽车智能空间研发团队攻克了无数难题，比如双8155芯片之间如何实现贯通，“这需要高速通讯，硬件上保留8155硬件链路，带宽要足够，保持通讯延迟足够低，K歌的麦克风会有延迟，咱们已经做到了业内非常领先的效果，用户的体验非常好。”老高说。



“我掉山里了，理想救的，免费的，一毛钱没收！”

——理想汽车用户@真名向上

快到傍晚17:00，山里的天黑得早，太阳西落隐退在山的背后，向上发现，手机不知道在何时失去了信号。“山谷两边的坡并不是特别高，但路上渐渐看不到车和人了，我妻子害怕了，说要不咱们回去吧？”

向上出来玩的宗旨，就是想哄妻子开心。妻子想回去，向上没有坚持，立刻决定折返。但他刚一往后倒车打算停车掉头，“感到车身一斜，直接就卧陷在雪里边了”。向上先是尝试了长达2小时的自救，“我把能想到的全做了”。

向上越发感到危险，急切地想把求救的消息第一时间传递出去。他迈入齐膝深的雪地里，向另一条主路走去，寻找手机信号，摸黑走了1公里，终于手机上显示出了一格信号。

400-686-0900，向上的第一通电话打给了理想汽车。“遇到危险时，我第一想到的，是打给信任的人，我想理想汽车这么大企业，一定对这种遇险情况有经验。我想把我受困的信息传达给靠谱的渠道。”

电话接通后，那头温柔稳定的声音一下子安抚了向上的情绪。“客服安抚我，让我别着急。后来告诉我，一定会最短时间内派人派车来接我。”这一通电话给向上吃了一颗定心丸。回到车上之后，向上惊喜地发现，理想ONE的车载4G竟然有一格信号，他用手机拍下车载微信二维码，再次下车徒步到有信号的地方，登录车载微信再返回车上，终于可用车载微信联系发送位置，和前来救援的人员沟通了。

等待救援的一个多小时里，向上拿出水和食物、保暖衣物安慰妻子。“还好是出发前加满了油，我们在车内打开了空调，保暖一点问题都没有。”虽然环境仍然是冰天雪地、一片漆黑，但两人的心情不再那么紧张，“我们还一起夸起了理想，有困难还是理想靠谱。”

向上形容，见到理想汽车服务伙伴的那一刻，真有种“神兵降临”的感觉。



大连华南万象汇零售中心@豆芽

“我感觉到自己的事业不是买与卖那么简单，而是我努力去传递的东西是别人真正需要的，真的可以通过自己的专业给到更多的人帮助。”

—— 大连华南万象汇零售中心@豆芽



交付团队浙江省负责人@L静

“想要做到周全真的很难，但为了给用户最好的服务，你必须要做到周全。”

—— 交付团队浙江省负责人@L静



北京朝阳服务中心@三哥

“车完全修好了只占服务的1/3，用户的担忧和情绪也需要有人去解决。”

—— 北京朝阳服务中心@三哥

**始终把用户价值放在第一位。
做正确的事，不做容易的事。
用协作的方式解决所有问题。**

3.4 行为准则

“行为准则一方面支撑我们对于价值观的坚守，是我们文化中无形的尺子和度量衡。另一方面，我们处在一个高速发展的变革行业中，我们需要在无人区中创新，我们会遭遇各种未知的挑战，你所面临的艰难选择大概率没有流程，也没有规则，你的管理者暂时也不能告诉你具体应该怎么做，但是，只要你坚持我们的价值观和行为准则，你就可以大胆地去做。”

—— 李想



理想汽车用户@付一方

ONE

“越用越有惊喜，用我朋友的一句话总结就是：
‘怎么找不出来理想的毛病？’”

—— 理想汽车用户@付一方



理想汽车用户@理想life168

ONE

“理想汽车始终把用户价值放在第一位，
而不是需求。让用户花更少的钱，获得更好的体验，
说得通俗一点，就是物有所值，或者，物超所值。”

—— 理想汽车用户@理想life168

在用户需求面前，零售和交付不分家。

—— 上海奉贤天街零售中心@Eric

2023年1月19日晚上10点，距离春节还有2天，上海奉贤天街零售中心的产品专家Eric接到了一个特别的订单。用户任先生想要在春节前拿到新车：“我爸妈要从老家过来，过年特别想带他们出去逛逛，让老人家享享福。”

48小时内极限提车的订单。听到这个诉求的时候，上门试驾的Eric握紧了双手。这是任先生关于“家”的新年愿望。

Eric第一时间联系了交付伙伴，被告知目前用户需要的配置，只有常州工厂有现车资源，需要自提。然而任先生春节前还有很多工作要完成，实在无法抽出身前往工厂。一个大胆的想法在Eric心里萌生——代用户自提，之前没有这样的经历，心里有些没底的他拨通了店长的电话。在交付伙伴与店长的帮助下，确认了如何代用户去工厂提车，迅速落实了这件事。

春节临近，时间和票源都十分紧张。“我当时打开抢票软件的时候，全都是无票的状态，连候补都没票”。轻装简行的Eric在人群中显得有些突兀。手机界面出现了一张15分钟以后出发去常州的无座车票，Eric迅速点击、勾选信息、付款，看着订票成功界面，他松了一口气。

抵达理想汽车常州交付中心后，Eric与现场的交付伙伴一起，以视频的形式完成了交付。

2023年1月21日，接到订单的第36小时。任先生一大早带着全家人来到门店取车，看到新车以后非常激动，拉着Eric的手，再三表示感谢，对于理想汽车的服务很惊喜，“从来没有体验过这样的服务”。



为追求极致NVH，向行业未知进发。

—— 增程系统集成部门@Mark、@Bali

增程系统是保障用户没有里程焦虑的一道保险，增程系统集成部门的伙伴们希望增程器既要省油，也要“低调”。“市场上所有混动车型怠速转速设定都在1000转及以上，限扭器作为混动车型传动系NVH性能关键零件，行业内限扭器开发都是按怠速转速1000转及以上边界进行的。”增程系统集成Mark说。

理想汽车L系列产品为追求极致整车NVH性能，将怠速充电转速降低至800转左右。这也意味着在攻克技术问题时，增程系统集成部门没有相似的应用案例可以借鉴，一切都要这支队伍自主正向研发，这是巨大的挑战。供应商伙伴按照以往经验进行产品设计，过程并不顺利。为了达成更好的NVH性能，硬件和NVH开发团队一起攻坚克难，增程系统集成的工程师Bali尝试了多种设想和办法，包括调整阻尼值、新阻尼材料、优化阻尼零件配合间隙、更改材料厚度等多版优化方案，并首创了台架整车工况模拟实验。这一成果大大缩短了验证周期提升了验证效率。

开发过程中，团队进行了多轮台架及整车NVH匹配验证，解决了启动及怠速摩擦噪音、启停工况敲击等问题，最终锁定了限扭器优化方案，整车启动、熄火、怠速及行驶工况NVH表现均达成了商评团队极其苛刻的评价标准。

根据汽车博主郑博士巴顿的NVH数据中心在5月23日发布的最新测试，理想L7在纯电模式刷新了80km/h的榜单，在120公里时速时，有着与奔驰S级并列第一的NVH水准。除此以外，理想L8在80公里时速增程模式下的NVH表现领先一众BBA车型；理想L9在纯电模式下位列40公里时速榜单第一位。



高效协作助力理想汽车交付奇迹

—— 制造负责人@李斌

传统车企推出新车后，通常需要4到6个月的产能爬坡阶段。在制造负责人李斌看来，这不仅令企业有可能丢单，也会令消费者不满。“出现这种现象的根源是企业没有真正坚持用户价值驱动，把用户需求放在首位。”李斌说。

理想汽车创造了行业奇迹，做到上市即上量，上量即高质量，以理想L9为例，首个完整交付月即实现破万。另外，2023年6月理想汽车交付超3万辆实现自我突破，与此同时第40万辆整车正式下线。对此，李斌总结出了四点心得，其中包括高效的组织与协同。“自研自建工厂定位为‘后置发动机’，协同质量安全、供应链、ME、研发、智能系统等，拉动所有问题的快速解决确保交付。”李斌说。在李斌看来，研发和制造没有边界，互为反馈和联动。“研发和制造共同把工厂产线当成一个产品来开发，如开发的连山系统，把产品研发参数与制造过程工艺参数互锁起来，设施监控、预警和优化。与智能电动车一样，工厂可升级可迭代可成长。”李斌说。

理想L9首个完整交付月即破万，背后是相关的所有部门关键Leader主动汇聚制造基地，开展一场攻坚战。如为解决后视镜风噪问题，研发、质量、制造、供应链，供应商，48小时不停歇进行各种方案的优化和验证，硬是在2天内找到可行的工业化量产解决方案。

谈及未来，李斌有着理性的认知，“在新能源汽车的赛道上，竞争刚刚开始。对于理想汽车，也刚刚步入1-10阶段。尽管有一点先发优势，但并不代表已经成功。”同时，他也有着足够的信心，“工厂在成长，员工在成长，团队在成长。”

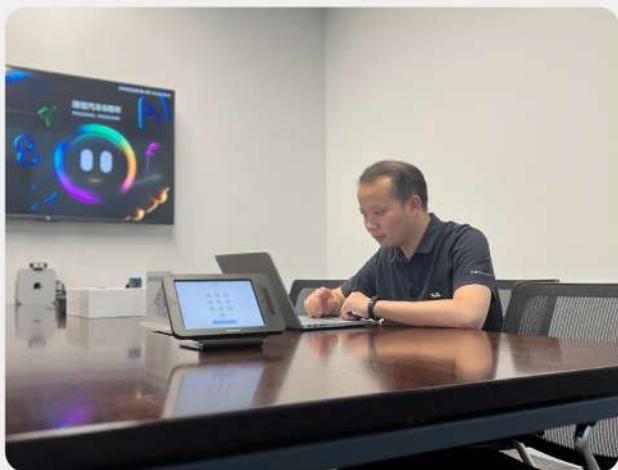




南充王府井零售中心@高枕无忧

“我们的产品承载着家庭幸福，关注家庭里的每一个用户是不可或缺的！让用户觉得买车不是一阵子的事情，而是真的可以陪伴用户一辈子的事情。”

—— 南充王府井零售中心@高枕无忧



整车集成工程师@Brent

“从公司成立的第一天起，我们身上的核心价值观之一就是‘不断成长’。在理想汽车，每一位成年人都不能‘停止发育’，我们需要去学习、验证、跳坑、从坑里爬出来，我们需要拥有和周围人进行链接协作的能力和与组织一起成长的能力。”

—— 整车集成工程师@Brent



第4章

品牌战略篇



4.1 产品矩阵

4.1.1 理想汽车的产品规划

理想汽车为了满足市场更高的期望值和更多元的需求，更好地服务家庭用户，我们建立了清晰完整的产品序列，用字母来代表产品的平台，用数字代表车型尺寸的级别。

L代表增程电动平台的SUV系列，理想L9是增程电动平台的家庭六座旗舰SUV，理想L8是家庭六座豪华SUV，理想L7是家庭五座旗舰SUV，我们还将推出理想L6相应级别的产品。

进入2023年，理想汽车将迈入增程与纯电并驾齐驱的新阶段。在产品规划上，到2025年，理想汽车将推出“1款超级旗舰车型+5款增程电动车型+5款高压纯电车型”，覆盖20万-100万购车预算的家庭用户。

理想汽车将为更广泛的家庭用户“创造移动的家，创造幸福的家”。



4.1.2 理想ONE

理想ONE，是理想汽车交付给用户的第一款产品，理想ONE有着出众的产品力，曾连续15个月夺得中大型SUV销量冠军。理想ONE获得了大量家庭用户认可，在细分市场中具有很强竞争力。2023年6月份，随着最后一辆理想ONE交付，这款“现象级”产品累计销量超21万辆，画上了圆满的句号。



理想ONE的荣誉

2020年6月20日，理想ONE成为首台穿越西藏阿里无人区的智能电动车。

2021年1月21日，理想ONE在中保研C-IASI碰撞测试中，除耐撞性与维修经济性指数这一项获得了M（一般）评价外，其他项目均获得了G（优秀）评价。

2021年2月8日，新一批中国新车评价规程（C-NCAP）测试结果公布，理想ONE以综合得分率92.2%获得C-NCAP测试五星评价。

2021款理想ONE在懂车帝年度百车评测中被评为“2021年度AEB主动安全测试冠军车型”。

理想ONE是全球首款搭载四屏交互和全车语音的智能电动车，也是首台实现星环大灯量产的车。



理想ONE创造了什么？

自研增程电动系统开创了“城市用电、长途发电、露营供电”更自由的能源模式，提供了和燃油车一样的补能体验以及远超燃油车的驾乘体验。

豪华六座大空间SUV已经成为行业标准。可以让长辈舒适地享受第二排的电动座椅，中央通道可以让孩子轻松上下车，也不会遮挡第三排的视线。

它是一台可以容纳全家人的车，能照顾好车内的每一位家人。理想智能驾驶致力于提升全家人出行的安全性。理想汽车是在全世界范围里，第一个宣布把智能驾驶软硬件作为标配的智能电动车。而且在2021年懂车帝年度百款车型评测中获得AEB第一名的好成绩，也是进入决赛组里唯一有能力准确识别横行驶车辆和两轮车的车型。

全世界首创的四屏全车语音交互系统成为了行业主流趋势，被各个厂家所模仿和追随。在理想ONE上的全家人都可以通过四个屏幕和全车语音系统轻松与车辆进行交互，尽享智能时代的全新空间体验。

全世界首创的一体式贯穿星环头灯突破技术难点，成为理想汽车造型设计的核心DNA。星环代表的就是环抱家庭幸福的光环。理想ONE的星环头灯推出市场以后，就立刻被其他厂家争相效仿，但是大家在夜间还是能一眼就认出理想ONE，因为理想ONE的星环长度最长，断点最小，连贯性最好！

人们因为理想ONE，开始重新理解汽车，并开始相信汽车不再只是交通工具，而是一个智能空间，也是从理想ONE开始，世界上多了一台专为家庭打造的智能汽车，每一项配置、每一个设计都出自对家庭需求的深刻洞察和理解。

理想ONE有着领先竞品的出众产品力，曾连续15个月夺得中大型SUV销量冠军。理想ONE获得了大量家庭用户的认可。2023年1月-5月份累计销量稳居中大型SUV前十名，甚至退市前一个月销量还超过了奥迪Q7。



第一万辆理想ONE下线

2020年5月27日，第10000辆理想ONE从理想汽车常州制造基地下线。

理想ONE的产品定义是在2016年就埋下的种子。当时市场上的确缺少为家庭用户打造的没有里程焦虑的智能电动车，在续航体验、驾驶体验、空间布局、豪华品质、智能化配置、安全配置等方面，没有专门为家庭出行场景和家庭中的每位用户进行深度思考和设计的产品。

理想ONE的设计初衷，是创造一台没有里程焦虑的智能电动车，一台让自己和身边的朋友、家人都心动，愿意购买的好产品。

在已交付用户用车满意度调查中，用户对理想ONE辅助驾驶系统带来的安全性、增程电驱动驾驶舒适性和无里程焦虑以及四屏交互带来科技感表示满意，超过98%的用户表示对车辆使用满意并愿意推荐身边的朋友购买理想ONE。



第十万辆理想ONE正式下线

2021年10月28日，理想汽车第10万辆理想ONE在常州制造基地正式下线。708天，打破造车新势力10万辆下线速度纪录。理想ONE也成为了首款单车突破十万辆的造车新势力产品。

“批量造出高品质的好车”受很多因素影响：涉及产品设计可靠性和可工业化程度、工厂规划、制造工艺水平、产线装备、零部件质量、供应链保障、订单系统、信息系统、物流系统、人员培训、标准作业、设计变更、断点管理、质量过程控制和追溯流程等等，一套卓越高效标准制造体系是批量生产制造高品质车的基础、核心和关键。

制造负责人李斌说：“汽车制造环节高度复杂。造一辆车也许不难，但批量造出高品质的好车不那么容易。”

在第十万辆理想ONE正式下线的当下，理想ONE作为一款能为家庭用户带来幸福感的智能电动车，收获到了非常多的用户好评，是用户们共同诠释了什么叫“十万个家庭，创造十万种幸福。”



第二十万辆理想ONE下线

2022年8月1日，第20万辆理想ONE在理想汽车常州制造基地下线。

理想ONE仅用986天便实现二十万辆的生产下线，继创造国内造车新势力最快单车型破十万辆纪录以来，再次创下最快破二十万辆下线的纪录，同时也是中国品牌中首个售价超过30万元，生产下线超过二十万辆的车型。

作为一款豪华智能电动SUV，理想ONE重新定义了家庭SUV，已经成为中国家庭用户中大型SUV的首选产品，我们非常感谢用户对理想汽车的认可。

用户对于理想ONE的评价



理想汽车用户@编号978 ONE

“理想同学507天39939km了，‘爸爸，我长大也要开理想ONE’，‘等你长大都理想TEN了’这是刚提车不久我和孩子的真实对话。我们都很喜欢理想这个大家伙，作为奶爸车可以用完美形容。‘理想创造移动的家，我们创造幸福的家’，很喜欢这句话，我们一起努力！”

—— 理想汽车用户@编号978



理想汽车用户@侯老湿 ONE

“2021年9月4日，在北京理想交付中心，我们全家迎接你到来。那时的我不到1岁，还不会站着，懵懵懂懂地看着一切都是那么新奇。现如今，我已经长高长大了一些，不需要坐到爸爸妈妈身上就能伸手抚摸你。我不仅可以喊出你的名字，还可以和你轻松聊天。我们一起去过山海关，看过渤海湾，也一起回过妈妈的老家，和哥哥姐姐们团聚。我知道，你还会陪我继续长大，我也会陪你持续进化。”

—— 理想汽车用户@侯老湿



理想汽车用户@小旺仔仔 ONE

“露营的地点离公司只有半小时的车程，越往乡下走，心情越雀跃，后来我们索性直接呼叫理想同学把车窗、天窗都打开，大自然的味道——将熟的稻谷味、泥土味、牛屎味和着风扑鼻而来，车子里面的我们哈哈大笑。溪水潺潺，星星闪烁，在理想ONE外放电的加持下，还有歌有酒有烧烤，岂不美哉？”

——理想汽车用户@小旺仔仔



理想ONE的故事仍在继续

理想ONE已经于2023年6月售罄。这款让家庭更幸福的智能电动车，已经成为21万个家庭的一员，持续地创造着21万种幸福。

理想ONE会在今年7月和12月分别迎来两次OTA版本更新，包含任务大师、车道保持辅助、货车避让优化、离车不下电、家人钥匙共享二期、新版百度地图、全新高德地图等14项功能。

“我们努力在现有的硬件上提供持续更新的功能和软件，L系列能有的820A可以运行的，尽可能给到理想ONE。”

——李想

OTA计划-年中

任务大师

任务大师让人人都可以成为产品经理，通过设置功能的自定义组合，解决多种场景的用车痛点。举个例子，关于副驾屏控制的例子，我们可以设置如果副驾有人就座/无人就座，就执行副驾屏自动打开/关闭的任务大师，让副驾屏的控制更加自如。

车道保持辅助（2021款）

长途行车时，驾驶员可能会发生瞌睡或分心的情况，导致车辆偏离当前车道。打开车道保持辅助，能帮助车辆在碰到车道线时，轻微纠正方向盘方向，提升安全感。

货车避让优化（2021款）

在使用导航辅助驾驶或者车道保持时，如果相邻车道大车距离过近，驾驶员可能会产生压迫感，货车避让功能优化，让车辆更早做出反应，提供更安全的间距。

离车不下电

携带钥匙离车，车辆落锁后不会下电，空调以及娱乐系统可以继续使用。这样我们短时离车，空调依然可以制冷，保持舒适温度；外出短时办事，家人可继续在车内休息、娱乐。

家人钥匙共享二期

支持家人进行远程空调的相关控制，无论冬夏，再也不用担心家人用车的舒适度了。

OTA计划-年末

新版百度地图

新版百度地图同样也会增加红绿灯倒计时，并提供10种不同语音包选项，同时打通了手机版和车机版足迹数据，实现了数据互通。

全新高德地图

高德地图将升级至车机高德最新版，同时也提供了很多新功能，比如红绿灯倒计时、路口大图效果提升等。

视觉升级*

用户界面升级，让操作更便捷。

性能优化*

优化线程调度策略，让车机更流畅。

副驾屏保

设计精美的屏保功能来了，还可以显示时间和日期，为副驾屏提供更多使用场景。

油耗/电耗分布显示*

在车辆中心里可以查看驱动、空调、电器、放电的能耗占比，让我们对各类能耗了如指掌。

手机版任务大师*

随时随地用手机在线编辑任务大师，在家里想起怎么设置，随手拿起手机就可以操作，还可以查看车友好玩有用的任务。任务大师，一手掌握。

驻车拍照俯视图

一张俯视图可以清晰地展示停车位编号，再也不用担心去商城停车后记不住位置了。

尾门开启空间提醒

倒车时提前预知开启尾门的可用距离，避免停车后开启尾门出现碰撞风险。

标*功能为当前规划功能，实现方式会进一步论证。



4.1.3 理想L7

家庭五座旗舰SUV：理想汽车首款五座产品 — 为家庭打造的五座新旗舰。

李想在微博里曾说，2022年9月那会儿，他曾经坚定地想要砍掉理想L7这个车系，是团队的伙伴们坚决反对了他，保住了理想L7。

如今，作为起售价超过30万的稳定在售车系，理想L7单日销量超过了1000辆，如李想所说，这的确是一个值得记住的时刻。

回望来路，理想L7从发布那一刻起，就跃入了中国五座SUV的红海。截至2023年5月31日，理想汽车连续三个月交付超2万辆，同时理想L7连续两个月交付量破万。

理想汽车始终以“创造移动的家，创造幸福的家”作为品牌使命，重新定义了家庭五座SUV，为三口之家带来全新旗舰级的体验。

理想L7，它是一个豪华的家，标配百万豪华车的旗舰级配置，还是全家人的影音室、游戏厅、露营房；

它是一个移动的家，全新增程电动系统，百公里5.3秒的加速、挑战豪华轿车王者的NVH表现、1315公里的续航里程，全家人最可靠的能源堡垒，理想魔毯空气悬架™，让一家人的旅途拥有稳稳的幸福；

它是一个安全的家，满足双侧25%小偏置碰撞G级的最高标准、30万-40万元五座SUV中唯一标配二排座椅侧气囊的安全屋、五星健康标准的绿色空间，给每一位家人提供全方位的保护；

它是一个有AI的家，是越来越聪明的理想同学，更是越来越安全的智能驾驶助手，用AI科技造福每一位家人；

它是一个美学的家，无瑕的3D星环大灯，独一无二的设计语言，融入时间的全新色彩，豪华别墅般的舒适内饰。理想L7是设计美学与舒适体验的完美融合，也是最漂亮、最动感的理想车型。

我们打造了最坚固的理想堡垒安全车身™，它由两部分组成，卓越的车身设计和极致的生产设计一致性。



理想L7的荣誉

2023年5月18日，理想L7正式交付卢森堡驻华大使馆，成为编号001的使馆用车。
卢森堡驻华大使H.E. Dr. Marc Hübsch说：“I think this is the best Chinese car.”

理想L7售价

理想L7 Air 31.98万
理想L7 Pro 33.98万
理想L7 Max 37.98万



豪华的家

有一种标配叫做“顶配”

理想L7创造了一家三口专属的空间，宽敞、舒适、温馨。拥有着旗舰级的尺寸空间，3005毫米的超长轴距，第二排最大腿部空间达到1160毫米。

旗舰级的五座空间和旗舰级的影音室，就像三口之家的120平豪华大两居；理想L7针对中国人体模型数据，不遗余力地打造全中国最舒适的五座座椅。理想L7还为女主人独创了一键二排“皇后座”模式。

理想L7可以说是当代露营神车顶配，一定是露营场地里小朋友们最爱往里钻的车。

“二排空间真大！一躺上皇后座，真能舒服到立马犯困。”“你们这二排‘沙发’和中央大扶手怎么可以做到这么软啊？”

理想L7的皇后座可以最大实现40°的座椅调节角度，还能在25°至40°的范围内实现无级调节。40°，几乎是车内“躺姿”的天花板，但“躺”得舒不舒服、精不精致，又是另外一回事。实现过程中，曾发生过一个精确到“每秒几度”的故事。

年前在广州车展上，有人说靠背往前调节的速度有点偏快，稍不注意就调过了。

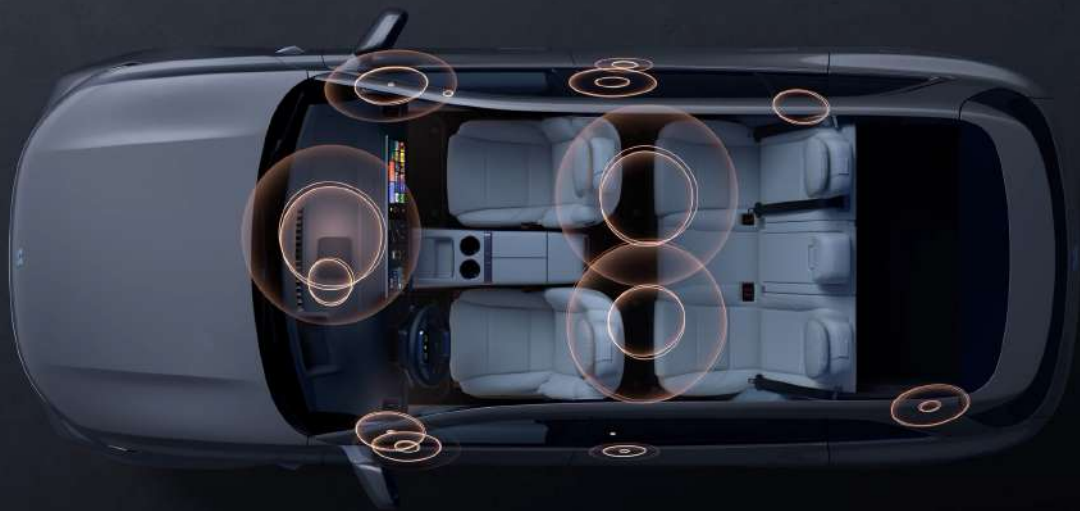
“调过了”，是有原因的。在最初产品定义的时候，团队的诉求是：即便是右侧和中间位置坐上两个190斤的人，座椅速度也能正常前后调节，这是一种极限情况。这时候就会带来一个问题，倘若说座位上只有一位体重较轻的人，靠背前调的速度就会变快。这是影响基础舒适性的问题，必须要把速度精准地降下来。回到北京，团队开始重新进行样件分析，从更符合中国人平均体重的角度，重新定义极限值。最后，团队给出了几版快慢调节方案拿去给李想评审，“最终是给到了三版软件的数值结果，每版间的差异不到一秒。”

“从用户的角度来说，你的确需要在调节角度的时候慢一点，让他很清晰地感觉到每一度的变化，这样才会更容易找到自己最舒适的位置。”这是座椅团队交出这几版名为“小数点作业”的原因。精确，是精致的重要答案。

这种天花板级别的享受，电动脚托的出现同样功不可没，但它的出现，并不容易。起初做产品定义时，电动脚托参考了行业内做得非常优秀的豪车，但是分析下来各有弊端，有的脚托杆是绕圆心的圆弧旋转，会侵占一部分的脚部空间；有的脚托虽然很好地避免了这个问题，但是由于使用过程中，脚托内部结构外露，所以要设计一套更加复杂的结构去进行遮挡。

所以对我们的考验来了：必须要在保证不侵占脚部空间的前提下，解决脚托连杆和背板的配合问题，做到工艺优化、外观简洁。脚托结构很复杂，涉及电机、内部零件、座椅骨架……这是一次完全创新才能解决的问题，也是基础舒适性的“代价”。

经过一轮又一轮的试验与打磨，座椅团队产品经理板凳带领着团队一起创新出了一套自己的“连杆机构”，既能解决脚托在使用放倒时的零件遮蔽，也能解决在收回去时，整个路径无任何干涉。理想L7，出自理想汽车的匠人之手，他们带着对家人的爱、对用户的感同身受，乐此不疲地探索着每一处可能从未被人抵达过的舒适境界。



充满战斗力的音响、豪华家庭影院。

—— 音响系统部负责人@Charles

传统的车内音响开发都是由音响品牌供应商承接，这也是为什么我们如今能在市面上看到多数品牌音响logo出现在车内的原因。但现实是，车内音响是一个更加系统、复杂的工程，和简单的音响开发完全不一样。

如同木桶效应，一个环节稍有不慎成了短板，整个音响系统就会变得毫无“战斗力”。理想汽车的扬声器是根据实际车型来进行量身定制的，是音响团队自研的成果。

理想L7的扬声器布局思考源自于一个「豪华家庭影院」的音响布局。

一个家庭影院里，最前面有两个主落地音箱，在理想L7里“摇身一变”，成为了前门的两组扬声器，它们是整车音响系统的基础，以“三分频”的形式出现，高音扬声器在三角窗上，中音和低音扬声器都被布局在门板上，由此让所有频段的聲音都能很好地被呈现出来。

这种细腻的方位感用仅左右两个声道的立体声是无法体现的，只能用全景声才能发挥出来，去还原更加立体的空间声音。

为了实现“把一套真正的杜比家庭影院搬进车内”，音响团队在选择产品标杆的时候就舍弃了汽车领域，直接对标家庭影院。我们按照家庭影院的标准布局搭建了“全景声”空间声学实验室。在实验室中，可以调节空间内部混响，让声音无限地接近真实与厚重，上方的天空扬声器可以自由移动，模拟出最合适的扬声器布局。

一台理想L7车内，小朋友正兴致勃勃地看着恐龙题材电影。霸王龙迈着沉重的脚步，翼龙在空中盘旋呼啸，一切都仿佛身临其境，小朋友屏气凝神。



移动的家

即便面对坎坷，依然如履平地。

全新一代的理想增程电动系统搭载在理想L7上，百公里5.3秒的加速、媲美豪华D级轿车的静音性能、CLTC综合续航里程达到1315公里、3.5千瓦对外放电，是全家人最可靠的能源堡垒；理想魔毯空气悬架™，软硬件一体的自研技术，让理想L7即便面对坎坷依然如履平地。针对少部分燃油车车主升级理想汽车L系列产品后，对急加速和刹车时感到晕车的情况，理想魔毯空气悬架™ 2.0进行了优化，在保证极致舒适的前提下，在纵向、横向、垂直方面提供更全面的支撑性和稳定性。另外，Air车型也有对应的CDC运动悬架更新。

抢先体验过的用户表示，更新了理想魔毯空气悬架™ 2.0后，在常规用车工况下，整车对在加速时的抬头和刹车时的点头抑制有了明显改善，悬挂支撑及对车身的回拉更加迅速、干脆，车身姿态整体来说更加平稳扎实了。



全自研增程器： 油耗与NVH都让人惊叹。

—— 增程团队工程师@Mark、@LH

大胜在理想汽车App社区中小有名气，他共写了四篇游记，其中两篇都在对油耗表现啧啧称奇。第一天200公里的路程，几辆车均燃油优先，大家的平均油耗6.5-7.1L/100km，大胜打趣地说：“最高的7.1是我开的，佩服其他大哥的黄金右脚。”行驶在此生必驾的318国道上，所有车辆油电混合，理想L7竟然开出了4+的油耗，“和大量的下坡有关，我当时开的理想L8加满了油，行驶100公里之后，油耗为7.2，电量从昨天的19来到了30+。”

对增程团队来说，高原，是一个很重要的研发考量场景。“在高原上，我们的目的是既要保动力性，又要保高原的油耗。”增程团队工程师LH说：“但是你要知道，动力和油耗之间它就是相矛盾的，保动力，守油耗，光是增压器我们就做了四轮优化。”

“记得最早那会儿，连全球TOP咨询公司都没有很好的经验帮我们做高原上的增程数据，我们就自己跑到高原一轮一轮地大量测试，靠自己跑通了硬件的优化。当然，这背后还有我们软件控制策略团队的支持，是软硬件团队协作的胜利。”理想汽车增程团队工程师Mark回忆道。

除了油耗，优秀的NVH表现也是理想汽车增程器“手下”的一名“优等生”。

此前曾有用户针对理想L7做过一个测试，开与不开增程器的情况下，噪音仅差1分贝。这样的结果离不开增程器团队在“驻守他乡”的岁月里进行的一次又一次试验。



安全的家

安全的家，绿色的家。

理想L7严格按照中保研左右双侧25%小偏置碰撞最好成绩为G的标准进行开发，坚固的车身结构可以为全车乘员提供最大的生存空间。

理想L7配备了成本更高、结构更强、吸收冲击能量更好的高强度电池箱体，来保证电池系统的高安全性。理想堡垒安全车身™，可以随时带我们奔赴远方。

理想L7是30万-40万元五座SUV中唯一一款标配后排座椅侧气囊的车型，一旦发生碰撞，能更好地保护坐在后排的乘员。

理想L7还配备了车外空气质量感知系统AQS以及车内PM2.5实时监测系统，通过内外循环的自适应调节以及CN95滤芯的高效过滤，能主动防御外部污染物的进入，快速净化车舱空气。



全方位防护， 守护安全不留死角。

—— 碰撞安全部门@Pony

理想L7完全继承了理想L8和理想L9的安全性，可以说，理想L7是诞生于巨人肩膀上的作品。理想汽车被动安全团队做的事情，是守住安全的底线。当碰撞无法避免的时候，要保证交通事故中乘员的安全，尽可能不要受到伤害，我们要不断把被动安全的底线向上提高。360度考虑各种真实的场景，让车里的每一个位置，每一个人都是被完整呵护的。

“比如我们会从事调查的角度，得知高速追尾事件发生的概率很大，我们针对目前碰撞的法规速度来看其实不太够，所以我们在做高速追尾实验时，在美标80公里时速的基础上又提高了10%来进行追尾碰撞测试。”碰撞安全成员Pony说。

理想汽车对于安全有着近乎“偏执”的追求，甚至覆盖到了隐秘的角落。

创新性的一点，理想商城推荐的儿童座椅内置蓝牙模块，可与车机系统连接，实现儿童遗忘提醒功能：当儿童留在车内，如果车主锁车离开，车辆会鸣笛提示，同时通过理想汽车App通知用户。为了守住安全底线，理想汽车碰撞安全团队绞尽脑汁，即便是“角落”也细致入微。



电池安全：守护最底部的安全。

—— 动力电池组@Qiao

理想L7电池采用了更加高效的隔热、阻燃设计，即便任意位置电芯发生热失控，整个电池包都可以确保永久无明火、无爆炸，守护我们“家”的安全。

在行业中，“无明火”设计一共分了四档。第一档是按照国家标准，当电池单个电芯在热失控之后，电池包见明火的时间不低于五分钟；第二档是常温25度的情况下，当电池单个电芯发生热失控，不间断为电池通水冷，整个电池包不能见明火；第三档，也就是在理想L7设计之初，理想汽车把“常温25度”的前提条件拉高到了“高温50度”，且在通水冷时间仅保留25分钟的情况下，当单个电芯发生失控，整个电池包不见明火。

目前，理想L7电池的热安全已经来到了第四档：我们假设水泵循环出现故障，无法进行液冷循环，且电池温度达到50℃，当内部电芯热失控，电池系统仍然可以做到无明火。

“在产品开发阶段，我们先是挑战了第三档，然后再去挑战了这个更加超越自己的第四档。”动力电池成员Qiao说：“想哥常说成长才是我们的驱动力，我们要不断去挑战成长的极限，哪怕是万分之一才会发生的概率，我们也要尽全力从设计上进行规避，创造出最卓越的电池产品。”这是受价值观驱使的结果，也是一个艰辛的过程。

“我们拥有自己的电池安全体系，会随时扫描整个市场会出现的电池问题，深入分析失效案例，搭建我们的电池失效库。还是那句话：对于安全，我们要力争做到全场景覆盖。”Qiao说。



* 气囊位置示意图

安全气囊：为乘员提供360度保护。

—— 碰撞安全工程师@亚军

在安全配置方面，理想L7也要确保对车内乘员的360度全方位保护。气囊和侧气帘覆盖全车10个位置，并标配二排座椅侧气囊。

副驾驶侧气囊经过了特殊设计，在碰撞过程中，特别是偏置碰撞中，与侧面气帘配合，形成一个直角保护区域。在右侧小偏置碰撞情况下，乘员受到撞击时，头部不会保持平稳，而是会向右侧倾斜，此刻直角保护区域就会环抱和支撑即将滑出气囊保护范围的头部，起到更好的保护效果。我们还主动提出更高的要求，气囊无论在常温、高温、低温状态下起爆，不允许碰碎、碰裂副驾娱乐屏、车辆中控屏、挡风玻璃等，预防飞溅物二次伤害，在此基础上完成乘员防护。

就像研发运营副总裁汤哥在每天都要开的气囊点爆攻关会上经常说的那句话：“我们自己都是买理想L7的，车内是我们的家人，安全的问题我们一视同仁，不能接受任何缺陷。”



绿房子：“闻到健康空气的味道”。

—— 空气研发团队@Justin

在C-AHI（中国汽车健康指数）2022年12月20日车型的测评结果中，理想L9获得四项测试全五星认证。这次评测结果，是新规则下中国汽车健康指数总分历史最高分，也是2022年度中国汽车健康指数总分最高分。

理想L7也因为这样的成绩收获了“绿房子”的可爱称谓。

空气研发团队Justin感慨道：“影响车内空气质量的因素太多了，包含从内饰零部件选材、生产工艺设计，到仓储环节、物流环节等方方面面。”空气质量管理，是需要从一寸小小的皮革、一颗小小的零部件开始就要死磕到底的工作。

选择环保材料是保障车内空气质量的基础。理想汽车建立了自己的材料库，通过一系列的气味、VOC评估、性能评估等严格筛选，将最环保的材料录入库内。Justin说：“从源头上就控制好材料这件事非常重要。”

加工过程同样需要严格把关，尤其是注塑、模压等工序中，温度过高会导致材料中的高分子物质裂解成小分子散发出来。

理想L7的门板、座椅、仪表板等都采用了大面积的皮革包裹，包覆过程中，通过使用更环保的水性胶，相比溶剂型胶水，大幅降低了有害挥发物含量。包覆工艺后，又增加了2-3天的通风后处理环节，加速零部件内少量残余有害物质散发。针对个别高风险的零部件，我们还增加了后处理环节。

车型量产后，由理想气味小组的质量专员对整车气味及VOC状态持续监控，对供应商端生产过程一致性进行持续监控。

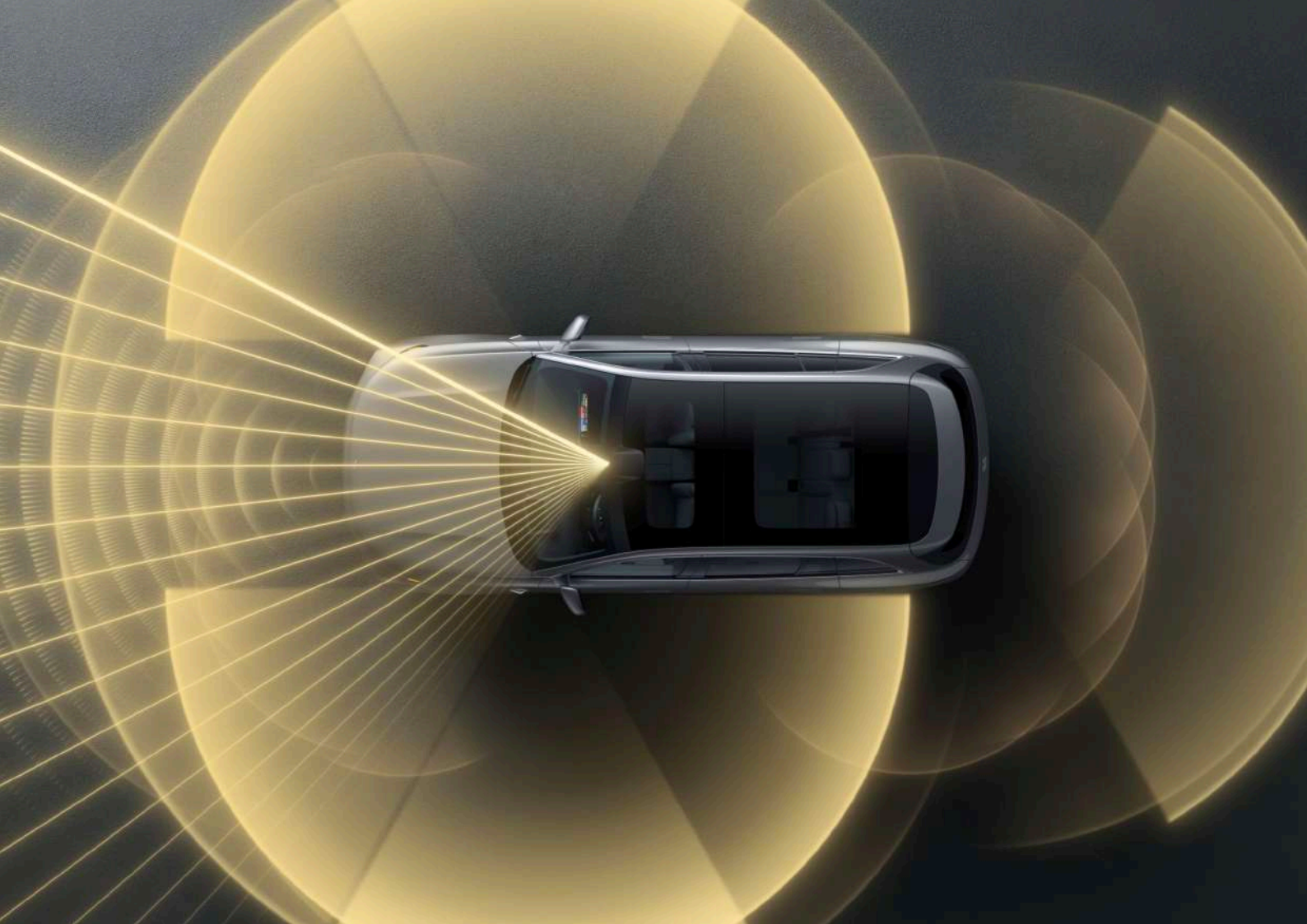


有AI的家

科技平权，把AI带给全家每个人。

全球首创的三维空间交互和全栈自研的理想AD智能驾驶系统，让理想L7既是照顾全家人的人工智能管家，又是智能驾驶的安全护卫，把AI带给全家每个人。

理想L7拥有最强的感知能力，比如理想AD Max 装配1颗高精度激光雷达、11个高清摄像头、1个毫米波雷达、12个超声波雷达；理想SS Max 装配了覆盖全车多音区的数字硅麦、3D ToF摄像头、IR传感器。理想L7也拥有最强的计算能力，比如理想AD Max 配备2颗英伟达Orin-X芯片，理想SS Max 配备2颗高通8155芯片。我们正在利用人工智能技术创造了一个有Ai — 有爱的家。



理想AD的AI成长

“我们坚信智能驾驶真正的身份，是一个不断成长的AI机器人，它已经开始改变用户驾驶车和使用车的方式。目前理想汽车的用户，在高速公路上如果不用NOA导航辅助驾驶，已经是很难想象的事情了。就好像今天一栋楼房，如果没有电梯，你会觉得有多么的不方便。这也是我们致力于将智能驾驶作为每一辆理想汽车标配的原因，因为AI所带来的革命性的体验，应该普惠到每一位用户。”

—— 智能驾驶副总裁@郎咸朋



我们的终极目标就是 让任何人都能够轻松使用AI

——理想汽车空间算法负责人
@Wayne & 软件应用生态部门@小贾

什么是OTA？软件应用生态部门小贾给出了一个浪漫的回答：“当你接触OTA后就会发现，你是把大家的心血都打包成一个礼物，然后推送给咱们的用户。”

有很多用户说：“你们理想汽车的OTA速度真的太快啦！有的车半年OTA的内容，都没你们一个月的多！”

小贾有一个记录文档，记录了每一次OTA的更新说明和版本节奏，仅仅理想L9，在2023年就已经有了四次更新版本，无论是新增还是优化的功能，都稳定地按照每月一次的频率推送给用户。理想汽车空间算法负责人Wayne说：“在之后的OTA里，我们还会陆续带来更加自然、更好服务全家人的AI功能，根源及保障则是我们全链路自研的能力。”

“我们只用了差不多1年的时间就切换为全链路自研的体系，团队快速地将技术创新和能力应用到实际场景中，并通过快速迭代做出差异化的创新，这让我们的产品力及竞争力能够越来越强。” Wayne说。

而自研其实本质上是一个技术能力，这个技术能力又是一个非常底层的技术能力，要从底层一点一点往上搭，一点一点去替换供应商，理想同学整个架构里供应商非常多，所以这个过程非常艰难，“大家的出发点不一样，动作就不一样，我们始终坚守用户价值，所以我们很坚定地去去做这件事情。” Wayne说。

做成这件事只是第一步，人机交互包括感知、理解和表达，全自研让我们的感知能力走在行业前列，目前大多数公司也都在“卷”感知，但我们未来的重点将会是如何提升理想同学的理解和表达能力。为此，我们引入大语言模型，从而使其变得更加聪明，并且让其表达能力更加丰富，比如通过视频图像等方式进行展现。

这是空间交互下一代的发展方向。“我们的终极目标就是让任何人都能够轻松使用AI。”



美学的家

理想L7，一个美学的家。

理想L7同样延续了“前瞻-先锋”的设计语言，无瑕的3D立体星环灯是汽车行业第一个无断点的符号化的立体灯光，挑战了工程制造的极限。

“全新上市的理想L7是理想L系列车型的自然延续，这一切的起始点，就是造型设计中富有标志性的星环灯，前后星环灯组成的光环环抱着车内的每一个乘员。这款车型的不同之处在于它的整车比例，我们希望车身尾部能够占据更大比例，让外观更圆润，所以加入了这条尾部曲线，赋予它更饱满和性感的视觉观感。理想L7还完美融合了硬朗和柔和的曲面处理，以及干脆利落的细节设计，我们希望它和我们产品矩阵里的其他车型一样，具备宽敞的车内空间，但又要适用这款五座车型，并且希望车内保持同样明亮、温暖和舒适的氛围感。”外形设计负责人 Benjamin Baum说。



星环大灯：“看，爸爸来了！”

—— 灯具研发负责人@昕岳

当孩子放学等在学校门口，一辆车开了过来，完整的贯穿亮色，醒目而温暖，他看一眼，就知道爸爸来接他了。

“坚持把三段变成一条贯穿式星环大灯，我觉得给用户带来的最大价值是视觉冲击感，一段跟三段的视觉冲击差别特别大，而且一段贯穿式更加具有辨识度。我们可以想象一下，无论白天还是晚上，迎面还是同向，眼前或者后视镜的完整的一抹亮色。”

昕岳，理想汽车灯具研发负责人，一位礼貌谦逊温文尔雅的研发工程师。每天和灯打交道的他，痴迷光影，“创造智趣光视觉，营造多彩光空间”是他的飞书签名。

“首先，开启了我们整个后续产品的设计语言；其次，它是全球首创的前部贯穿式星环灯。任何一个创新型企业都应该具备自己的护城河技术或者产品，或许，它可以算作其中的一个。”

事实上，理想汽车并不是第一个想设计“前部贯穿灯”的公司，但却是第一个把它做出来的，从想法到落地，这是巨大的技术突破。

用户对于理想L7的评价



理想汽车用户@起名想九天

L7

“终于算是把一个自己心心念的大玩具开回家了，感觉就像小时候买到了最心仪玩具的那种心情！方方面面都很满意，回家的路上老婆和孩子在后排舒适地坐着，后排娱乐屏上播放着孩子爱听的儿歌，那种幸福感扑面而来，理想汽车真的是为家庭用户考虑到了极致！”

—— 理想汽车用户@起名想九天



理想汽车用户@eason_d

ONE

L7

“理想L7是我的第四台车，回顾这4台车，基本也能反映一个男孩到男人的成长过程。

我之前觉得理想ONE开起来已经很舒服了，一天开了500多公里。理想L7让我感受到了彻彻底底的不同，高速开到120+一点都不飘了，很稳很低趴的感觉。走碎石路，明显感觉底盘更扎实了，震动过滤完全是2代产品的感觉。尤其喜欢HUD，还有方向盘，理想L7的侧面，后屁股都很好看，我是天秤颜值党，颜值即正义！”

—— 理想汽车用户@eason_d



理想汽车用户@褚欣宇

L7

“第一眼见到白色的理想L7，就感觉Ta充满魔法生物独角兽那种纯洁、高贵优雅的气质。进到车里的第一感觉，就是大，像‘米拉芒的魔法帐篷’，外观看起来平平无奇，进去之后就是120平方米的大两居。”

——理想汽车用户@褚欣宇



理想汽车用户@ninipa

L7

“空间大，后排相当舒适，全车智能化，比如车机、语音交互等做得很好，OTA很勤快而且直击用户需求。放电露营太香了，空调随便吹，露营模式座椅看电影，把家里的电磁炉、电饼铛、空气炸锅、咖啡机、游戏机全带上随使用电，太爽了。老婆有时候不让我在家里玩主机游戏，就会去车里吹着空调玩switch。”

——理想汽车用户@ninipa



理想汽车用户@卤蛋红烧肉

L7

“理想L7是我观望已久，最完美符合我所有需求的车了。动力不输大排量油车，可油可电补能方便，有NOA可以外环通勤自动驾驶，各种舒适配置拉满。今天提车大概开了三个小时，各种拥堵路况都感受了一遍，底盘舒适性和隔音一流。”

——理想汽车用户@卤蛋红烧肉



4.1.4 理想L8

家庭六座豪华SUV：传承理想ONE的奇迹，成为宝妈奶爸的首选、家庭六座SUV销量王者。

理想ONE曾作为一个让我们自豪的产品，是一台让家庭更幸福的智能电动车！随着越来越多的家庭开始考虑和选择理想汽车，市场也提出更高的期望值和更多的需求，包括更强大的增程电驱体验、更舒适的驾乘体验、更全面的智能驾驶体验、更丰富的智能空间体验以及更多价位、更多空间布局的选择。

2022年，我们迎来了理想ONE的换代，理想L8，一台让家庭更幸福的智能电动车。

2022年12月，理想L8首个完整交付月突破10,000辆，并成为12月中国中大型SUV销量冠军。同期，理想汽车首次突破交付新车2万辆。2023年4月24日，理想L8完成了中国保险汽车安全指数（简称“中保研”）碰撞测试，并成为历史上最好成绩的SUV。

满载着幸福去远方，理想L8作为家庭六座SUV中的王者，将持续为更多家庭带来稳稳的幸福。



理想L8的荣誉

2023年4月24日，理想L8完成了中国保险汽车安全指数（简称“中保研”）碰撞测试，并成为历史最好成绩SUV。

理想L8的售价

理想L8 Air 33.98万

理想L8 Pro 35.98万

理想L8 Max 39.98万



增程电动

理想L8，“重新定义”豪华中大型SUV。

理想L8采用全新四驱增程电动系统，配备1.5T四缸增程器和前五合一、后三合一驱动电机以及42.8度电的电池组，CLTC综合续航里程1315公里，CLTC纯电续航里程210公里，WLTC综合续航里程1100公里，CLTC热机油耗仅为5.9L/100km。

如今，通过OTA 4.5的迭代升级，前后双电机智能四驱系统在“高性能”模式下，理想L8百公里加速提升至5.3秒，家庭用车动力更加强劲！



理想汽车增程器自研之路， 不轻松但正确。

—— 增程系统集成部门@Mark、@小琦、@枫林

增程式电动是理想汽车的标志之一，也是续航这一关键指标的最后壁垒，在理想汽车，有一群善于行动的人负责增程器的研发工作。

“增程器最重要的两个指标就是油耗和NVH，这方面我们要做到极致。”增程系统集成部门Mark说。

EP2阶段，为了优化200-600Hz曲轴回转不平衡的敲击声，增程团队成员枫林通过大量的仿真分析及试验验证，锁定噪声来源，并提出对应的优化方案，将原减重设计的悬空式的主轴承座，更改为与缸体连接式主轴承座，手工改制样件经过台架及整车验证，NVH噪声有了大幅度的改善。然而，在小批量验证中发现油耗比之前恶化约2g/kwh，可以理解为每发一度电，比之前多消耗了2克燃油。

如此细微的偏差增程团队也不打算放弃。他们通过自建曲轴箱气体流动仿真模型，前后分析十余种不同尺寸方案变化对油耗影响，利用精准仿真手段优选出4种方案进行台架试验验证，最高效率找出了最佳解决方案。

最终的成果是，主轴承座加强既解决和提升了NVH性能，又保证了油耗的性能优势，除此以外还额外优化了机油加注量（比初期定义减少0.5L），这也有有效优化了用户后续使用的保养成本。回顾一路研发历程，增程系统集成团队对落地效果抱有执念，“做正确的事，不做容易的事。好的增程器就应该是这种标准。”Mark说。



理想魔毯空气悬架™

理想L8 Pro 和Max搭载了理想魔毯空气悬架™，包含智能空气悬架和CDC连续可变阻尼减振器，悬架结构为前双叉臂、后五连杆。我们把这些百万级SUV上才拥有的悬架普惠给更多家庭。空气弹簧提供8年16万公里的质保。

理想L8 Air 搭载的减振器为CDC连续可变阻尼减振器，与理想L8 Pro 和Max保持一致。放眼豪华中大型SUV市场，CDC减振器一般只出现在宝马X5L、奔驰GLE等高配车型上，理想L8 Air 是30万-35万元价格区间内唯一标配CDC减振器的SUV。



理想魔毯空气悬架™： 稳稳冲过雪崩道与砂石路。

——理想汽车用户 @Knight1202

去朗秋冰川要穿过一座铁桥，一段很不好走的非铺装道路，有雪崩，有积水，有泥泞与落石砂石。大胜惊叹于这辆理想L8带来的平稳与舒适。他在游记中写道：“得益于魔毯悬架的加持，砂石路面不但没有构成什么通行威胁，而且能保持足够的舒适度，石头在第二排喜笑颜开，没有任何不适。”

第一个感受，是越野脱困模式下的平稳感。这个模式下需要关联上三个系统，分别是驱动系统、制动系统和悬架系统。在非铺装路上打开越野脱困模式，车体升高40毫米，配合足够的驱动力与稳定的电子限滑，“你会感觉非常得劲儿，它能抓住地面。”大胜说：“走在这样的路面上没有任何难度，整个车体都很平稳。”

第二个感受，是在布满砂石的路上依旧能稳定拍摄。西藏作为摄影师的拍摄圣地，摄影师们能及时抓住心里的“决定性瞬间”，抓住最动人的分分秒秒，是这场旅行的另一个“理想”。这段路上，大胜坐在副驾驶后面的位置，拿掉副驾头枕，把长焦镜头架在副驾座椅上。“涉水路段和砂石路段几乎对摄影没有任何影响。”

“越野车能把我带到诗和远方，但是理想L8不仅能把我带过去，还会考虑让我和家人舒适地过去。”



同级别最大的空间

理想L8车长5080毫米，车宽1995毫米，车高1800毫米，轴距3005毫米，拥有越级的空间表现。

继承了理想ONE的空间优势，理想L8新增的车长全部留给了更强的产品力和安全性：第一，更高级别的前双叉臂、后五连杆以及理想魔毯空气悬架™。第二，更大功率的四缸增程器和驱动电机。第三，增加了L113的长度，也就是前轮轮心到加速踏板之间的距离。对于一辆车而言L113就相当于房子的主承重墙，通过增大L113，理想L8双侧25%小偏置碰撞达到G的最高评价标准。

理想L8二排最大腿部空间优于百万级大型SUV，不同身材体型的家庭成员均可获得宽敞舒适的乘坐体验。中央通道宽度180毫米，成年家庭用户也可以轻松出入第三排，且第三排仍具有充裕的腿部空间及头部空间，座椅靠背角度也可令家庭乘员放松身形。



整车工程上演“空间魔法”， 理想L8实现越级体验。

—— 整车集成工程师@小伟同学

为了能让用户们在理想L8的“星空大床”上仰望星河，理想汽车整车工程团队们施展了“空间魔法”。

宽敞不一定舒适，但舒适一定离不开宽敞。想把理想L9的成功在理想L8上重现，工程团队必须面临一个现实且严峻的问题——车身尺寸。相比理想L9，理想L8的轴距缩短了100毫米。

一场向内拓展的空间“魔术”拉开帷幕。

其一，整车工程团队与造型团队配合，对前排座椅的靠背形面进行优化，争取到了约10毫米空间；其二，延展了前排座椅的滑轨长度，使其从前滑220毫米，后滑40毫米，总行程260毫米变为前滑270毫米，向后滑30毫米，滑轨总行程300毫米。

看似两个简单的操作，实则牵一发动全身。新设计的滑轨要重新考量品质，比如重量、成本、异响等问题，这需要研发团队与供应商携手解决；另外，前排座椅滑动至最前是否会影响中控扶手也是要考虑的问题，与此同时，工程团队也考虑到了被动安全问题。

“当时这就是一个很大的难题，大床模式我们是一定要的，但就得思考要怎么实现的问题。”整车集成工程师小伟同学口中的“一定要”也指一定要做好。



同级别最顶级的配置

理想L8车内三排空间达到了全尺寸SUV的空间水平，并提供更大的后备厢。

三排座椅全部为电动调节带加热，第一排、第二排座椅标配通风、腰部按摩和舒适软枕。座椅采用了3D舒适性海绵和Nappa真皮，座椅造型根据中国人体数据模型开发，最符合中国人体体的包裹性和舒适性。

此外，理想L8还标配了包括：带电动遮阳帘的全景天幕、静音电吸门、车窗和天窗双层隔音玻璃、256色氛围灯、三区新风空调等在内的超过100项的豪华配置，给家人全方位的宁静与舒适。



我们想把真实的风景 和柔润的光线都给到用户

—— 产品规划负责人@张骁

理想汽车整车研发团队希望，让“躺”在车里看世界的人既看得广阔、无边界，又看得真实、无滤镜。“全景天窗要大要透亮”，产品规划负责人张骁说。

理想L8 Max 配有后排娱乐屏，理想L8 Pro 则没有，这对全景天窗设计方案产生了影响。

整车布置工程师赵运强说：“没有二排屏的理想L8 Pro 用塑料板盖上，就万事大吉了，无需改动整车结构。但这样的话，Pro车型的车主看到的天窗视野就没那么大了。”

理想汽车坚持“做正确的事，不做容易的事”，于是整车团队选择重新开发两套车身横梁、顶棚内饰、天窗玻璃，这就意味着要多做一个车身。理想L8 Pro 中间的顶棚宽度由原先的430毫米缩窄到了277毫米，从而实现了更大、更治愈的全景天窗。想透亮，不简单。“有的车的天窗玻璃，说具备遮光防晒吧，但用户从车内看外面，又灰蒙蒙的，有透光的玻璃吧，遮光性又没那么强。”整车外饰的Tim和Allen Li对如今的选择非常骄傲：“理想L8大块夹层玻璃搭配遮阳帘，就是一种周到的搭配。我们把选择的权利交还给了用户——用户打开遮阳帘，防晒同时，能看到世界本身的颜色，关闭遮阳帘，可以做到几乎100%的遮光性。”

窗外的世界以最真实的颜色展现在用户眼前，蓝天依旧是蓝天、绿树依旧是绿树，要清楚地看得见云卷云舒，是全景天窗研发团队的行动目标。



理想AD Pro & AD Max

理想AD Pro 是全球首个搭载地平线征程®5芯片的智能驾驶系统，采用先进的BPU®贝叶斯AI加速引擎，芯片算力达到128TOPS，功耗更低，更稳定。AD Pro 能带来行业内最丝般顺滑的高速NOA体验并一直免费提供。尽管目前行业内NOA功能大部分都是单独付费的，但理想汽车则选择始终将这样的安全功能标配到每一辆车上。

理想L8 Max 标配了理想AD Max 智能驾驶系统。理想AD Max 采用2颗英伟达Orin-X芯片，总算力达到了508TOPS。配备了高性能感知传感器，包含1个激光雷达，6个800万像素摄像头，5个200万像素摄像头，同时还配备了独立的高精度定位模块。128线激光雷达和超高的算力，让理想AD Max 对静止障碍物、非标准物体、施工场景等有非常强的识别能力，这也是最容易产生高速重大事故的真实场景。理想AD Max 还增加了成本极高的转向安全冗余、刹车安全冗余、电源安全冗余，安全冗余系统配合激光雷达和强大的算力，就是为了几年后实现中高速封闭道路的L4级别自动驾驶而储备的核心能力。也是全球车型中唯一标配L4级别安全冗余的车型。



用户利益最大化，这点没得商量。

—— 智能驾驶产品负责人@哲伦班长

一件很骄傲的事情是：理想汽车已经在影响着国内车企，推动大家将辅助驾驶纳入标配产品中了。在理想ONE2021款上线的同时，市场主流的汽车品牌推出全自动驾驶功能（FSD）收费服务，以订阅的方式向用户收取软件费用，这种软件收费的形式随之影响到了国内大多数车企，但理想汽车除外。

理想汽车智能驾驶负责人班长用一句话解释了这个问题：“其中有一个最核心的点，就是我们到底是把企业利益最大化还是把用户利益最大化。”

从一开始，理想汽车就决定把辅助驾驶功能标配到每一辆车上。这其实是一件非常难的事情，至少在那会儿的资本市场看来。“这是一件极其‘性感’的事”，哲伦班长说。随之带来的好处是，我们从开始就不收取任何额外费用，让每一位用户都能平等享受到辅助驾驶带来的安全感；同时，当有一天这辆车作为二手车想要出售的时候，这个功能依旧非常强大，不会有一点折损与贬值。

这是智能驾驶团队在“用户价值最大化”上给出的答案，这是唯一的答案，同时也是唯一的原则。



理想SS Pro & SS Max

在智能空间方面，理想L8 Pro 传承理想ONE的创新四屏交互，尤其针对一、二排的娱乐体验，在硬件上全面提升。理想L8 Pro 标配13.35英寸HUD和Mini LED安全驾驶交互屏，两个15.7英寸3K分辨率的LCD联屏，并支持Type-C有线投屏。

理想L8 Pro 搭载理想智能空间SS Pro，SS Pro 采用高通8155的芯片，配合12G内存和128G存储器，满足全车算力的需求。SS Pro 拥有19个扬声器，7.3.4全景声音响系统。

理想L8 Max 则向理想L9的旗舰智能空间SS Max+ 看齐。五屏三维空间交互，为全家人提供极致的全车影音娱乐体验。SS Max 拥有21个扬声器，7.3.4全景声音响系统，车内非常好的静谧性让全车三排都能享受到沉浸式的影音体验。

理想L8 Max 搭载理想智能空间SS Max，SS Max 采用高通双8155旗舰芯片，配合24G内存和256G存储器，为驾驶、AI、软件和娱乐提供最强大的计算能力。新增的一颗8155算力不只是用于第二排屏幕，车辆更高级别的AI、GPU、CPU计算都会同时使用到两颗8155。



“我们如何成就一个更聪明的理想同学”

—— 智能语音部@Nelson

如何定义理想同学？“是AI语音助手，更是家庭中的一员。”智能语音部Nelson说。

如何成为家庭中的一员，理想汽车OTA4.5中的小主人模式给出了一部分答案。“主流媒体应用当中，儿童内容较少，我们的产品是面向家庭的，所以我们带来了儿童桌面、魔法效果以及十万个为什么。”Nelson作为两个孩子的父亲，对儿童用车场景深有心得。

事实上，《十万个为什么》可能也无法满足好奇宝宝们，基于不同的成长环境以及信息接收，孩子们的提问可能千奇百怪。“用大语言模型去扩充知识点。”Nelson认为，作为一名合格的家庭成员，理想同学既要能实现千人千面，也要具备成长性。

“21年底时和想哥提出过一个想法，理想同学2.0从形象上有巨大升级，不仅开始3D化，还朝着‘捏脸’的方向做了尝试。”Nelson透露，理想同学曾计划在外在形象上实现高度DIY，然而随着GPT的到来，理想同学调整了进化方向，Nelson称之为“注入灵魂”。

“这不是说之前的计划取消了，而是调整，未来还会在形象上有升级的，在‘数字化物种’的概念下，给用户们更多选择的空间。”

显然，理想同学有着长期且优质的迭代规划，在硬件支撑方面，Nelson的回答足以打消用户顾虑，“智能座舱上，理想汽车一直是业内顶流，现在是8155芯片，下一代产品也会继续使用旗舰级硬件，就算力而言一定是当时的顶级配置。”

用户对于理想L8的评价



理想汽车用户@Erric

L8

“买了理想L8以后，解决了我午休的问题，说实话，太香了，它成了我的‘午休神器’。有时工作压力大的时候，也会通过车机系统去播放一些下雨声等大自然的声音，营造出一种自然平和的氛围，让我更快地舒缓压力，更好地午休。”

—— 理想汽车用户@Erric



理想汽车用户@小晚晚的大理想

L8

“理想L8的全车玻璃均为防紫外线玻璃，紫外线隔绝率达99%，深色的天窗玻璃隔热能力也很强，并且双全景天幕都标配了电动遮阳帘，再也不怕阳光刺眼了！”

—— 理想汽车用户@小晚晚的大理想



理想汽车用户@靳先生

L8

“这是我的第一台车，但第一台车就一步到位了。以后我们带着小朋友和父母，六座车也够，都坐得下。平衡车、轮椅、行李也能放得下。这辆车，我可以开很久。”

—— 理想汽车用户@靳先生



理想汽车用户@喵了个咪222

L8

“车机操作很流畅，也很好按，理想同学反应快、功能强大，自己设定‘如果xx，就ss’逻辑的任务大师很好玩很贴心，OTA几乎2个月就更新一个大版本，这点真心良心。”

—— 理想汽车用户@喵了个咪222



4.1.5 理想L9

旗舰级六座全尺寸SUV，500万以内最好的家用SUV。

自理想汽车成立以来，我们始终在问自己一个最本质的问题：中国家庭到底需要一台什么样的车？理想ONE提供了同时容纳三代同堂的舒适环境，每一个家庭在成长，孩子在成长，用户对空间有没有更高的需求？

我们认为，首先它必须是一台比燃油车更好的电动车；其次，它是一台可以容纳全家人的车，照顾好车内的每一位家人；第三，它应该是一台真正的智能电动车；第四，它必须是一台更安全的车。

超大空间，旗舰级别的座椅配置，从容地照顾好每一位家人。在此之前，没有任何一个同级别SUV真正为家庭而用心设计，我们将六座全尺寸SUV的空间和舒适性提升到了全新的高度。于是，为家庭打造的智能旗舰SUV——理想L9出现了，500万以内最好的SUV，理想L9开创了全尺寸SUV的蓝海市场，也是理想汽车“L系列”最高水平的天花板。旗舰，代表着“L车系”研发和产品的最高水平。

2022年9月，理想L9在首个完整交付月实现10,123辆交付，成为首个单月交付量过万且售价在40万以上的中国品牌车型。从2022年9月到2023年5月，理想L9连续9个月荣获中国大型SUV及中国40万以上豪华SUV销量冠军。



理想L9的荣誉

2022年10月28日，理想L9在百度有驾智能评测“夜间AEB测试成绩排行榜”中，用13天时间完成了从垫底到满分的逆转，成功将激光雷达感知融入AEB功能。

2022年11月4日，理想L9成为中保研安全测试中首个驾驶员侧及乘员侧25%偏置碰撞均获G评价的大型SUV。

2022年12月16日，理想L9最终荣获第十届轩辕奖“中国年度汽车”的终极大奖。

2022年12月20日，理想L9在中国汽车工程研究院C-AHI（中国汽车健康指数）的量产车健康评价中，获得四项测试全五星认证。

2023年3月29日，在第五届中国汽车环境与健康高峰论坛上，共和国勋章获得者、中国工程院院士钟南山为理想L9颁发了“五星健康车”奖项。

2023年4月20日，理想L9以综合得分率91.3%获得2021版C-NCAP升级版测试五星评价，创C-NCAP历史最高分。

2023年4月27日，理想L9获IVISTA中国智能汽车五星智能星级评价。

2023年5月26日，理想L9荣获CCRT测评历史成绩第一名。

理想L9售价

理想L9 Max 45.98万



旗舰级的空间与舒适

何为舒适的家？

理想L9拥有旗舰级别的空间尺寸，车长超过5.2米，轴距超过3.1米，是一辆标准的全尺寸SUV。理想L9的车内空间不仅远远领先于同级别的主流SUV，第二排、第三排和后备厢的空间总和甚至超过了旗舰级的MPV；三排电动座椅、SPA级十点按摩功能和座椅通风加热带来了极致的舒适体验；专属设计的右侧二排座椅，配备四向电动腿托，实现头等舱级的乘坐体验。

在这辆移动的“家”里，“冰箱、彩电、大沙发”一应俱全。超大全景天窗、标配电动遮阳帘、宽敞舒适的大床模式，让理想L9随时变成舒适的起居室。贴心的配置、安静的环境、健康的空气、愉悦的氛围，在旅途中感受到超越家的舒适，这才是一辆旗舰级的家用SUV该有的样子。



为了用户体验，挑战“不可能的任务”。

—— 整车集成负责人@Leon

理想L9所提供的车内空间，即便是一个家庭六个成年人的长途旅行，都能够让每位家人获得舒适的体验。第二排最大腿部空间达到了1071毫米；第三排最大腿部空间达到799毫米，显著超越奔驰GLS和X7（数据测量方法为汽车之家测量法）。

以上数据的“含金量”在于，副驾背板后方折叠起来的小桌板给二排腿部空间开启了hard模式，理想L9依然做到了让二排的高个家人可以伸展自如；三排则在二排座椅背部遍布座椅按摩电机、座椅通风电机、4D震动器的前提下，依然实现了宽敞的腿部空间。

整车集成的负责人Leon说，“我们为了给家庭每一个成员都提供舒适的大空间，开发过程中需要把用户使用不到的空间最小化，遇到了非常大的挑战，比如：理想L9动力系统更加复杂，比电车多了增程器，比油车多了电池和电机以及更复杂的热管理系统，同时配备了高端的双叉臂+空气悬架的底盘系统，这样会占用更大的前舱空间；同时为了乘员更安全，理想L9提供了更大的碰撞吸能空间；在这样的情况下想实现超越同级的大空间，理论上真的是不可能实现的任务。”

他介绍，整车布置团队在理想L9上完成了高度集成化的前舱布置方案。“得益于动力模组的自研和高度集成化，全新开发1.5T四缸增程器和自研5合一前驱单元组成的驱动模块长度仅占前机舱总长的46%，为碰撞安全提供了708毫米的吸能空间，确保安全性。另外，理想L9搭载了广域式布置散热系统，为满足更大乘员空间的冷暖需求和整车电池、电驱散热需求，在有限的空间内通过中冷器两侧布置，实现了更大的前端冷却系统模块，从而达成整车舒适大空间的目标。”

工程师们回忆以往的工作经历，“传统主机厂的布置团队也会接收到大空间的需求，但实际上可能每次选择的逻辑都不太一样，今天因为结构，明天因为成本，后天因为供应商，不完全是因为用户，而我们的所有选择都是完全因为用户。没有后顾之忧、全力以赴。”



车载冰箱不是豪华符号，而是体验。

—— 产品经理@小白

产品经理小白说，“车载小冰箱在很多年前的旗舰级车型上就有了，并不新鲜，但基本都只有冷藏功能。”

“很快我们意识到，过去的小冰箱做得还不够，不能完全满足家庭用户的需求。”小白认为，车载冰箱功能还具有更多拓展空间，“对于家庭用户来说，小冰箱有两个主要使用场景：第一个场景是露营，其实使用冷藏功能就够了。考虑到有的用户会搭帐篷露营，车会锁了停在帐篷边上，我们还规划了锁车后小冰箱持续可以工作的功能，这样随时都能喝上冰镇饮料。第二个场景就是传统车没有办法满足的了，也就是保温，一般妈妈会坐在第二排照顾孩子，需要一个保温舱来放奶瓶，所以我们在冷藏的基础上又增加了保温的功能，也设定了最常用的温度区间（35-50℃）。同样是为了方便妈妈使用，小冰箱打开方式是在第二排而不是前排。其实小冰箱还有很多细节，比如非常方便的一键电动弹出功能，弹出速度和幅度都是精心设计过的。”

车载冰箱的产品定义和使用场景都清晰了，接力棒交给了研发工程师们。

市场上有些所谓的冷暖冰箱，都是半导体式的，加热和制冷都很慢，老汤说，“我们在方案的最初就放弃了半导体式的，决定用压缩机式的。但压缩机的问题是噪音很大，国内的资源也少，评审第一次做出来的冷暖冰箱，我们差点崩溃，声音巨大无比，甚至都在想，冰箱到底还能不能上了。最后我们集中了几乎所有跨部门的资源，终于解决了问题。现在这个供应商接到了很多主机厂的电话，诉求都很统一，‘我们也要冰箱，就理想L9那个’。”



旗舰级别的舒适： “成年人的选择”，薄和舒适全都要。

—— 座椅一部负责人@知行

李想身高一米八多，坐过很多豪车，让他来评审车辆空间舒适性，对产品研发团队而言难度系数略高。他说，不让用户在理想L9的座椅上找到任何一处槽点。

翻译一下这句话，就是不能让用户说出“这个座椅真大真软，要是能有按摩功能就更好了”类似的话。一般而言，一个品牌的旗舰产品都会做到“既要，又要”，力求将绝活悉数体现出来，那么有了座椅按摩后，用户又对按摩的力道、角度甚至穴位上不满意呢？

“没有槽点，就要在能力范围之内，不断地自我挑战。每一次尽可能地呈现最优的方案，新的挑战来了，我们要再去想办法优化。”理想汽车研发团队对理想L9的要求要高一点点，希望在“既要，又要”的基础上，把一切都做到极致。

所以，理想L9有座椅按摩功能，且不是“随便捏捏”的那种。

实现这个功能时，研发团队首先考虑按摩哪个部位会让人感觉更舒服，能不能布置下按摩点位。其次，我们要实现更好的按摩逻辑。工程师们动手写了几十种按摩逻辑，每一种都让供应商编程输入软件，再由内部评审们亲自体验，最终筛选保留8种按摩逻辑，团队有信心可以和专业SPA掰掰手腕。

“如果把靠背打开，你会看到密密麻麻的各种布置——通风的风扇、十点按摩的电机、气阀、气管、腰托、4D震动，且十点按摩从上到下，遍布整个靠背。”知行说。

有的用户认为好的座椅按摩标准是按，推，揉，顶，捏，部位要准确，力道需恰如其分，犹如技师用手在服务。而理想L9上的座椅十点按摩，能选择部位和力度，能够满足不同按摩需求的家人。有的用户提到二排右侧头等舱座椅、四向电动腿托、精心设计的小桌板，称简直是豪华级的乘坐体验。

许多用户说，这才是给家人的座椅。



旗舰级的增程电动和底盘

何为移动的家？

我们始终相信，对于一个幅员辽阔的大国而言，增程电动四驱是家用SUV的最佳解决方案。城市用电、长途发电、露营供电，让里程更加自由。

理想L9采用了前双叉臂后五连杆的结构，配合毫秒级响应的CDC减振系统，提供了旗舰级的驾驶性能和乘坐舒适性。标配智能空气悬架，高低调节范围达到了80毫米。

全自研的增程电动系统实现CLTC综合续航1315公里、CLTC纯电续航215公里，完美地实现城市用电、长途发电、露营供电。理想L9的综合能源使用成本相比同级别的燃油SUV可以降低80%以上，真正实现能源便捷与经济环保的完美平衡。

底盘和增程电动系统除了具备旗舰级的硬件能力，还需要强大的控制能力。全自研的XCU中央域控制器，可以对整车多个系统进行毫秒级的精准控制，最大程度上发挥车辆硬件的最大能力和灵活性。



心怀执念将刹那变为永恒

—— 整车电动热管理负责人@阿木

整车电动热管理负责人阿木说，“2019年增程器做单独定点的时候，我们定的热效率指标是38%，而最终我们的热效率达到了40.5%。”

“因为我们深度参与了增程器的设计、实验、产线，包括二级供应商的对接中，在这里发现了很多机会点，把整个与性能有关的燃烧系统包括配套的东西全都改了，提升了压缩比，进一步提升了热效率，扩大了增程器实际使用场景的经济圈，结合优秀的匹配集成能力，做到了全局能耗最优。”

有时候，冲上前线，才更看得清战场在哪里。

阿木说，“大家在这个过程中不断地去寻找新的机会，只要发现，就一定去搞定它。只要时间还有，我们就会一直优化下去。我觉得这也是充斥在整个理想各个团队的氛围。精益求精，才能锤炼出一个更好的产品。咱们就一直这么过来的，有时候开玩笑说，我们不是干了一辆车，可能是干了10辆车。”

李想和整车电动负责人刘立国曾对阿木说，有任何需求都可以找他们解决。但阿木没有找过。

“干我这个职业的人，只要内心的执念还在，这一生都要为热效率服务，能源利用效率，是永恒不变的主题。”

放眼汽车工业历史，研发成果如同流星划过，闪耀一时，又会被后者的光芒掩盖。不过，正如阿木所说，执念是永恒的，即便流星转瞬即逝，但总有人以执念不停制造闪耀。



旗舰级的底盘控制： 大胆决定，不在欧洲调校了。

—— 底盘调校团队@Martin、@老丁、@白冰

好空悬欧洲造，这是一直以来汽车行业的共识。理想L9作为品牌旗舰车型，其空气悬架系统起初是锁定了经验丰富的欧洲供应商来配合辅助的。

和其他制造业一样，空气悬架也存在着一定技术壁垒。“因为CDC在国内应用时间短，而且被国外视为核心知识壁垒，所以通常CDC软件的标定，要么由供应商国外工程师来支持，要么委托国外的工程师进行标定。硬件与软件的整合为整个系统的开发进一步增加了复杂度。”理想汽车底盘工程师白冰说。

然而，因为疫情原因，理想汽车与欧洲供应商的合作并不顺利。欧洲团队无法到场支持，底盘调校工程师鹏哥只能带着车子漂洋过海送到了欧洲，这引发了一个重大问题——欧洲和我国的汽车使用工况差异很明显，比如，欧洲的公共道路和试验场地路面的质量都很好，很难找到烂路。如此下去理想L9在国内路况下“水土不服”是板上钉钉，底盘调校团队显然不能接受这种结果。底盘调校团队负责人老丁回忆，“我们做了很多的研究，从风险把控角度来说，还是国内自己做调校更可控。”

CDC核心的内容是控制逻辑和标定方法，要短时间吃透CDC，没有捷径。

“没有拐棍儿，你就不走路了吗”，Martin说供应商带底盘团队入了门，但也仅仅是入门而已。

“任何核心技术都是买不来的，我现在对这个话理解特别深刻。”



旗舰级别的安全

何为安全的家？

理想L9配备了旗舰级安全的车身结构，拥有超越同级的车身扭转刚度。我们不仅满足C-NCAP和中保研的最高安全标准，同时也制定了更高级别的品牌安全标准：双侧25%的小偏置碰撞都达到了G的最高评价。

电池组采用了最新的防阻燃和热失控的保护技术。侧防护梁和铝合金外壳组成的双重防护设计，即使最严苛的侧面柱碰，也可以保证电池组的安全。

理想AD Max 旗舰级智能驾驶系统，通过更强大的感知和运算能力，更全面的驾驶者交互系统和更可靠的安全冗余设计，全面提升智能驾驶安全的上限。

在持续提升高速导航辅助驾驶安全的前提下，理想AD Max 将导航辅助驾驶向城市延伸，未来将实现全场景的覆盖。让全家人的出行更安全、更便捷，保护全家人的安全才是真正旗舰级的安全。



旗舰级车身结构：25%右侧小偏置碰撞， 是我们“加戏”。

—— 研发运营虚拟开发与验证负责人@吉哥

理想L9在中保研碰撞测试中获得了全优，除了维修经济性这一项。细心观察完整视频会发现，理想L9加试了25%右侧小偏置碰撞测试。

这项测试在中国保险汽车安全指数2020规程中被称为选做项，并不纳入车内乘员安全总体评价。但在虚拟开发与验证总监吉哥的眼中，这是我们的底线，“甚至早于第三方检测认证标准的4年前，我们就已经定义好了，要把这个选做项做到100%完美。”

副驾驶坐的是家人。

车辆结构牵一发而动全身。由于车辆前舱内的结构布置并非完全对称，所以无法将主驾驶侧碰撞结构进行复制，需要进行额外的设计开发，以满足恶劣工况为目标，并进行整体匹配。例如在副驾驶侧需要保留拖车钩孔，这在一定程度上会改变防撞梁的受力结构，所以副驾驶的安全结构与主驾驶侧结构并不相同。

为达到家庭用车安全最高标准，理想汽车不计成本地投入千万研发成本，针对主副驾驶侧小偏置进行数百个方案验证迭代，选最恶劣工况满足开发目标进行优化。“我们进行了10多次的SOB小偏置碰撞开发实验，相比而言，光车钱跟实验费至少都是将近千万级别的投入，还不算我们在开发过程中，所投入的人力物力，包括计算资源的投入。”吉哥说。

理想汽车以“创造移动的家，创造幸福的家”为使命，“右侧往往是我们最亲的家人，必须被守护。”在吉哥看来，没有安全，何来家和幸福。



旗舰级智能驾驶系统：“看”得见尘埃， 激光雷达怎样算物尽其用？

—— 智能驾驶副总裁@郎咸朋、智能驾驶成员@锟哥

理想L9 Max 搭载了一颗128线激光雷达，其生成的点云中甚至可以看到尘埃和尾气颗粒。智能驾驶成员锟哥说：“我们把量产激光雷达用于车辆事故场景和施工区场景的制动报警功能，这是之前没有人做过的。”

这不是为了创新而创新。理想汽车用户中，使用智能驾驶的场景，86%都是在高速或者封闭路段中，车速超过60公里/小时，重大交通事故都与施工、异形静止车有关。

从激光雷达的算法应用到激光雷达与系统的兼容稳定性，再到数据分析迭代，理想汽车攻克了激光雷达上车三大难关，只为帮用户守护好安全“盲区”。“想象下，黑夜里，一台事故车‘躺’在高速上，在辅助驾驶状态下，用户很有可能没及时关注到路面的异常去接管且避让。而我们做的事情，能把多传感器和低延迟的能力发挥出来，给用户提前预警甚至刹车，这是非常令团队自豪的。”智能驾驶副总裁郎咸朋认为。

实际成果是，理想L9 Max 可在辅助驾驶状态下（即开启LKA或NOA时），对直道上的大型障碍物进行刹车，例如毫无车辆特征的事故车，或由锥桶、隔离墩、施工牌等组成的大面积施工区域。锟哥说：“量产车里面我们直接对标了自动驾驶业界领先的产品，他们对我们设定的一些施工场景都是无能为力的。”

对此李想评价道，“我们研发团队表现得实在太给力了，真正把激光雷达最大的价值发挥了出来。”



一支“最贵”的视频只有42秒

——产品经理@小璦师傅

在理想L9的发布上，我们用了一支42秒的测试视频，来呈现夜间行车时理想AD Max 对于异形障碍物的表现。

对于视频中开车进行测试的人来说，最大的挑战是，需要极度信任系统的能力，和自我保护的本能做极强的对抗，油门踩到90公里/小时之后，只能手扶方向盘，等待系统精准地自动执行刹车动作。

视频中戴着黑手套的人，不是专业的赛车手，不是聘请的演员。她是理想汽车的员工，理想L9智能驾驶行车安全的产品经理——小璦师傅。

发布会结束之后，大家聚在一起问Vega（品牌负责人），发布会上的这些视频，哪个最贵？

Vega很认真地说，“最贵的是小璦师傅这支视频，因为是用生命在拍片。”

AFRO（品牌视频负责人）说，“白天我们在拍摄前测试时，感觉她就是一个特别专业的赛车手。”

一个极致的追求者，每一次都能测到极限距离，这也是她当选“女主角”的原因。

小璦师傅说，“从最开始行车安全项目想要解决什么场景，功能边界和交互体验什么样的，都是我们小团队从0-1一起设计的。虽然之前没有实测过侧翻车辆，但我知道系统什么时候能开始刹车，能力的边界在哪里，我对我们自己做的行车安全功能非常有信心。我们没办法忽视任何一个可以救命的潜在事故场景。真实世界中道路障碍和施工设施千变万化，我们还需要通过数据学习去演绎、穷尽很多场景。我们只是走出了第一步，但至少是迈出了一小步。”

这一小步是，现场拍了六十条，不论是白天强光下的障碍物识别，还是黑夜里事故车识别，每一条，系统都稳稳地刹住了。



旗舰级的智能空间

何为智能的家？旗舰级的智能空间应该服务全家每个人。

理想L9开创了“三维空间交互”的全新时代，以人类最自然的交互方式进行交互，把科幻电影里的交互方式变成了现实。首创的五屏交互，把智能车的驾驶、视听、娱乐体验提升到了一个全新的高度。车辆中控屏和副驾娱乐屏是两个15.7英寸的顶级OLED屏幕，采用一体式无缝设计，每个分辨率都达到了3K级别。车内的娱乐屏均通过了莱茵认证，低蓝光更加保护家人视力。

21个扬声器7.3.4全景声4D沉浸式影音系统，将车内随时变成一个震撼的4D影院，如同你把迪士尼和环球影城的4D影院搬回了家。

理想L9采用了两颗高通骁龙8155芯片，配合24G内存和256G存储器，为AI、软件和娱乐提供强大的计算能力。



大屏就够了吗？安全才重要！

—— 智能硬件团队智能实验室@Wanda

“智能座舱，一定是为‘家庭’服务的。”这是一切发生之前，智能硬件团队的默契共识。

“为了家庭这句话真不是我们简单的口号，我们在认真分析我们家庭用户到底是谁，他们每个人分别处于什么年龄段，匹配的场景和需求是什么。”智能实验室成员Wanda分享道。

拿屏幕来说，我们理想L9里15.7英寸的顶级OLED屏幕并不是凭空产生的，有其他的车企其实做出过更大的屏幕，但我们并不是横冲直撞只为了一个“大”字。“大”不一定就是好，“大”且“对家人安全”，才是好。

“我们和想哥做过好几次评审，每次接触都能感觉到他非常注重安全，不论做什么，安全都是第一考虑的因素。”Wanda说。比15.7英寸更大的二排娱乐屏完全可以做出来，但假如屏幕做大，势必会影响两侧座椅的空间，除了前排乘客转头可能会撞到头以外，二排家庭成员上下车稍不注意也会碰到头。

理想汽车使用的OLED娱乐屏通过了莱茵认证，低蓝光更加保护家人视力。家人可以在超薄的屏幕上播放3K分辨率的高清电影，配上21个扬声器，7.3.4全景声音响布局，让家人能听到宇宙飞船由远及近的声音，看枪战电影时还能感受二排4D座椅的震动，太完美了。

“我们最了不起的事情，应该是把平台化给做成了！”一个品牌的产品要具有连续性，是一件特别重要的事，这是理想汽车做产品规划的特点。“我也有亲戚朋友给我说，你们理想L9到L7的软硬件都特别一致，很有产品连续性。”Wanda骄傲地说，“但这背后是要求每位产品同学在产品定义初期就得拥有更加长远的视角，更全面地考虑，这其实是个很大的挑战。”

彻底替代仪表盘， 驾驶员只管看前方就够。

—— 产品经理@志鹏、@文博

理想L9标配了13.35英寸的大尺寸高清HUD，被称为理想L9的第五屏。

在理想L9之前，HUD基本是走选配，不便宜，且不实用。大多定位于作为仪表的补充，实际用下来有的又显得很鸡肋，所以没有理想L9这个关注度。

HUD的任务更多的是替代仪表，比仪表更好用，所以我们的重点放在了把各方面的体验做好，而不是追求最新的概念，比如AR（增强现实）功能。目前市场上所有的AR其实都是失败的，因为AR有一个很严重的问题，现在它不能做到没有时延。

理想L9直接取消了驾驶员面前的仪表盘，取而代之的是在方向盘上方加入了一个小尺寸的安全驾驶交互屏，同时在驾驶员正前方还提供了13.35英寸大尺寸的HUD抬头显示屏，它可以显示车速等车况信息、导航信息以及辅助驾驶状态等内容。

“行业角度谈HUD谈了很多年，但我们HUD和市面上很多的HUD有很明显的不同。”志鹏说。首先，我们把EID（环境显示）和地图都搬上去了，绘制这些内容搬上去对算力的要求非常高。理想L9智能座舱采用了两颗8155芯片，算力很强，而HUD一般都是单配一颗芯片，但是低端一点的芯片是无法支撑我们做复杂的渲染，就算勉强绘制，最终的效果也不会好。既然是旗舰级产品，要为驾驶员做专属的显示，我们就要把渲染的性能都释放出来，以便后面当我们再去增加功能的时候，就不会被它性能所限制。

第二，我们的HUD很清楚。

在做产品定义的时候，我们认为最关键的问题就是一定要让它清楚，所有东西都要清楚。我们既然要做HUD，要做这样一个替代仪表的方案，就一定要解决最关键的问题——看得清，所有东西都在为看得清去服务。

之前大家都是拿HUD当辅助，驾驶员有问题还是会回到仪表盘上。而我们希望HUD不仅仅是辅助，而是让它彻底替代仪表盘，驾驶员只用看前方就够了。

回忆当初，我们要做HUD的时候面临了很多质疑，比如HUD那块屏真的就能取代所有人看惯、用惯了的仪表盘吗？但后来用户给了我们答案，比如爷爷奶奶也能一下就上手，比如很多人说看着HUD的信息一路就到家了。

今天，理想L9的HUD成为了行业第一梯队的引领者，我们真的做到了改变用户的驾驶习惯，做到了超越用户的需求。



三屏同步还能交互才是阖家欢乐

—— 智能空间文娱负责人@老欢

一家人想在理想L9内一起K歌该怎么实现？

首先，传统投屏无法实现绝对的三屏同步，从A终端录屏，再把内容投到B终端上，没有办法达到绝对的同步，会相差至少几帧的画面。其次，在传统投屏方案中，没有办法进行交互。

如何让用户在理想L9内实现阖家欢乐，智能空间文娱组负责人老欢给出了一些思考。“投屏这个方案只能满足用户的基本需求，说白了就是几个屏一起播放，但我们要的一定是前后协同联动、可交互的产品体验，每一块屏上都是一个独立的播放器，如果播相同的内容，它就相当于一个投屏的方案，如果播不同的内容，因为播放器是独立的，也可以在不同的界面做对应的交互需求，我觉得这是空间能力需要的东西。”

我们以全民K歌为试点，希望可以三块屏同时播放一个MV，并且在三块屏上还能各自交互。

“当时我们跟他们说要做这样的东西，他们觉得很意外，因为没有人这么做到过，他们也不觉得这个很容易能做到。”

但全民K歌的参与意愿比较高，他们把基础数据和内容开放给我们使用，“我们在一个多月的时间里做出了效果，全民K歌那边觉得非常不错，然后他们就开始利用我们的开放能力去研究这个事情。”欢哥说，我们通过自研的方式，实现了车内空间独特的播放能力。



理想汽车是智能座舱领域的“金牌搭档”

—— 软件生态合作@Shawn

优质内容打磨到极致。

伴随着“小主人模式”的上线，《十万个为什么》百科知识受到了超多小朋友们的喜爱，让这辆智能座舱瞬间化身为可移动的知识宝库。

“《十万个为什么》以往主要是以出版社传统授权的形式合作。这次我们希望创新，它有很多系列，我们共同挑选最适合孩子在车内交互的素材，并扩展到内容层面的深度合作。”软件生态合作负责人Shawn提到，“社区里的车主和我们一致认同，《十万个为什么》作为精品儿童百科内容伴随了自己的成长。现在，我们也希望继续把经典带给自己的孩子们。”

从锁定合作伙伴，到筛选优质内容，再到实际功能上线，每个步骤都需要反复磨合，Shawn完成《十万个为什么》首发与车企平台的合作，把最优质的内容带给每一位理想车主家庭成员。

产品力和品牌力的相互赋能。

“理想汽车的产品力很强，这给了合作伙伴们在车载场景进一步升级的空间，同时也开始探索新的合作模式。”Shawn举了个例子，首发在理想汽车内实现喜马拉雅全景声广播剧的内容，就像我们在车内可以“听电影”、“听话剧”，这是在其他场景下不具备的独特体验。喜马拉雅通过与理想汽车的合作也开启了车内商业化的新尝试。

与此同时，理想汽车的品牌力也成为了Shawn在商务谈判中的底气。“很多合作伙伴把与我们的合作当成是一个发展契机，理想汽车在智能座舱的行业地位也为合作方赋能。”Shawn认为，结合产品力与品牌力，合作伙伴们可以与理想汽车联手打造出具有“标杆效果的产品价值”。

就像想哥说“选择最优质的内容，然后把体验做到极致。”这是理想汽车软件生态合作团队对自己一直以来的要求。

用户对于理想L9的评价

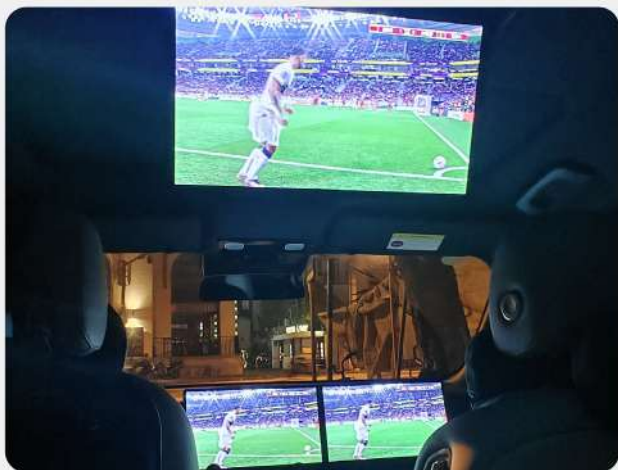


理想汽车用户@高奔

L9 ONE

“都说理想L9有彩电，不能看中央电视台的彩电算什么彩电。现在理想L9上线了咪咕视频，直接可以看中央电视台。在理想L9上点开中央电视台的一刹那，让我找回了家的感觉，就是放在那里听广告，也别有一番风味。冰箱加入了快捷开启按键，而且能够一直持续工作不受上下车的影响，这对驾驶者想喝点饮料简直太友好了。”

—— 理想汽车用户@高奔



理想汽车用户@zwz8756

L9

“冰箱彩电大沙发，观球唱歌打游戏，按摩泡茶看电影，吃饭办公睡大觉。欢迎来到理想L9专属移动智能数码影音房。”

—— 理想汽车用户@zwz8756



理想汽车用户@宗Baymax

L9

“500万内最好的SUV，库里南来了也不怕。”

—— 理想汽车用户@宗Baymax



理想汽车用户@雨伴草田

ONE

“理想L9是爸爸的按摩减压房，拼搏劳累一天，能在车里享受一番私人定制的按摩服务，简直是乐不思蜀。”

—— 理想汽车用户@雨伴草田



“我驾驶理想L9在城市里兜了一圈，感受到了它强大的动力和平稳的操控。它的加速非常快，刹车也很灵敏，转向也很轻松。”

——理想汽车用户@目标百年



理想汽车用户@目标百年

L9



“用家里小的油车换理想L9三周了，家里妹妹每天幼儿园上下学都要指定开理想去接她，妹妹哥哥一上车最爱的就是K歌，嗨皮得很，妥妥提高家庭幸福值！”

——理想汽车用户@大芭子的呱噪



理想汽车用户@大芭子的呱噪

L9



“理想AD Max 充分考虑到车内乘员的驾乘感受，它清楚地知道自己为车内乘员服务的定位，不会造成驾驶员或其他乘客的紧张，反而是以一种更舒适、更自然、更像人工驾驶的状态在工作。”

——理想汽车用户@猪猪侠的超人强



理想汽车用户@猪猪侠的超人强

L9



4.2 双能战略

在理想汽车0-1的阶段，我们始终坚持，技术和科技应该超越家庭用户的需求，实现真正卓越的用户价值。我们自研了增程电动技术，城市用电、长途发电、露营供电，让电动车走出城市，能够带家人去看更美的风景；我们自研了多屏全车语音交互技术，让一家人的旅途充满欢乐，也让车成为了一个充满幸福感的家庭空间；我们坚持智能驾驶的自研和标配，让驾驶更安全更便捷，也让每一个家庭都能够持续享受AI科技发展所带来的价值。

在1-10的阶段，理想汽车将全面进入“双能时代”，通过“电能”和“智能”，大规模全面替代燃油车。到2030年，成为全球领先的人工智能企业。通过可再生能源和AI技术，真正创造移动的家，创造幸福的家！



4.2.1 电能战略

理想汽车正式迈入“增程电动”与“高压纯电”并驾齐驱的新阶段，共同为用户带来媲美燃油车的补能体验，最终实现大规模替代燃油车的目标。

“电能”方面，理想汽车自研了800V高压纯电平台、并将大规模量产5C纯电车。我们对电池进行了系统级别的优化，更加充分地利用了电池的最大5C充电倍率，12分钟就可以充电500公里。将充电效率从“2G带入到5G时代”，让纯电用户拥有“加油”般的补能体验。

2023年年底，理想汽车将建设完成超过300个超级充电站，2025年超过3000个。与此同时，在城市的核心环线上，2024年底，我们将建立超过300个城市枢纽站，完成以6公里为间隔的双向覆盖，用于满足城市环线，以及高速和城市连接路段的补能需求。

除了超级充电站的网络布局之外，我们研发了自动充电机器人。同时，智能充电导航会在不久的将来出现，发起导航时，根据车辆的剩余续航和场站的数据进行测算，自动做好沿途的超充规划，设置有超充站的服务区作为途经点，所有桩的充电情况透明可见，系统性帮助车主提前预定充电车位，无需人工规划，完全消除焦虑。

到2025年，理想汽车将形成“1款超级旗舰+5款增程电动车型+5款高压纯电车型”的产品布局，满足更广泛的家庭用户市场。



增程电动

增程式电动让家通向远方

李想说，“生活在一个幅员辽阔的国家，家用SUV的最优解，就是增程电动。”这件事，我们从很早就想得很明白。2016年，李想在五元桥办公室的一块白板上写下做增程的决定。那时候，增程还只是一颗沉睡的种子。没有人觉得行业需要一台增程电动车。

“增程”，很多人甚至都不知道这是哪两个字，更何况去理解和相信。

“造梦”的日子很苦。但，用户用三十几万元给出的成绩单很酷。

理想ONE，开创了“城市用电、长途发电、露营供电”更自由的能源模式，提供了和燃油车一样的补能体验以及远超燃油车的驾乘体验。2022年6月，理想ONE交付量突破18万辆。增程电动，变成了18万颗让家庭幸福的种子。我们改变的不仅仅是销量、排行榜、一个新的品类。最重要的是，它改变了家庭用户度过周末和假期的生活方式，改变了一家人相处的模式。这是真正让用户满意、让自己自豪的产品。更多的家庭，不但知道了“增程”两个字，更感受到了——增程，就是增加幸福的里程！

2022年6月21日，理想L9发布——依然是一台增程电动车。理想L9搭载的全新增程电动平台，不仅仅是大家关注的1.5T四缸增程器这么简单，而是由旗舰级的增程电动系统、全自研的自适应空气悬架系统和全自研XCU域控制器组成，实现了更长的续航、更高的热效率、更低的能耗、更好的平顺性、更精准的控制。

为了满足市场更高的期望值和更多元的需求，更好地服务家庭用户，我们正在建立清晰完整的产品序列，用字母来代表产品的平台，用数字代表车型尺寸的级别。L代表增程电动平台的SUV系列，理想L9是增程电动平台的家庭六座旗舰SUV，理想L8是家庭六座豪华SUV，理想L7是家庭五座旗舰SUV，我们还将推出理想L6相应级别的产品。

高压纯电

把充电速度带入“5G时代”

过去5年，纯电动车只是解决了城市内日常通勤的补能问题。但城际通勤的长途充电，依然存在很严重的焦虑。因为行业中仍有2个非常大的问题未被解决：第一，充电速度慢；第二，长途充电难。

所以，解决充电速度慢和长途充电难这两个问题，是大规模替代燃油车的必要条件。

对此，我们提供了三个解决方案：

5C电池，充电12分钟续航500公里

理想汽车自研了800V高压纯电平台，并将大规模量产5C纯电车。我们对电池进行了系统级别的优化，更加充分地利用了电池的最大5C充电倍率，只需要12分钟就可以充电500公里。这是什么概念？也就是对于95%以上的单次长途驾驶里程，纯电车充电和燃油车加油的补能效率，已经没有本质区别。我们首次将充电速度，从“2G带入5G时代”！

自研自建自运营中国首个5C超级充电网络

我们正在以高效的扩展速度，自己研发、自己建设并自己运营，中国首个5C超级充电网络。

2023年年底，我们将建设完成超过300个超级充电站，2025年超过3000个。

届时对于高速公路的出行，理想超级充电站的平均间隔将小于100公里，每个站每小时能服务9到20台车。运营效率和补能效率，向燃油车看齐。而且，最重要的是，理想汽车的充电费用不到加油费用的一半。我们的目标是让全国各地的用户都能在高速上非常方便地使用理想的超级充电服务。与此同时，在城市的核心环线上，2024年底，我们将建立超过300个城市枢纽站，完成以6公里为间隔的双向覆盖，用于满足城市环线，以及高速和城市连接路段的补能需求。

自动充电机器人，补能体验超越燃油车

除了超级充电站的网络布局之外，我们研发了自动充电机器人。如何工作呢？车辆会自动行驶到充电车位，自动泊入。充电机器人通过视觉识别，可以自动插枪充电，全程无需下车，完成充电后自动结算，自动驶出，提供比加油站还好的补能效率和补能体验。

4.2.2 智能战略

从最初的基础模型到现在的深度学习和大语言模型，AI的发展势头不可阻挡，正以惊人的速度重塑着我们的生活和未来。

能改变物理世界的只有AI，因为AI的核心其实是学习，它不是编程，不是逻辑，是依赖于其对人类的模仿和学习。

如果把AI想象成是一个人的话，那么AI的学习主要就分为两类：一是行为学习，二是认知学习。在行为学习的模式下，我们用大脑来思考和训练，但是训练成功以后小脑就能处理任务，就像我们开车或者生产线上做一些检测等，其实很多时候都不需要大脑进行完整的思考，它可以快速及时地反应，这是“小脑为主、大脑为辅”的工作。

在认知学习的模式下，“大脑为主、小脑为辅”。当你给出一个复杂命令，它要回到云端去处理，然后经推理后有相对确定性的执行，而如果放在车端，它就通过GPU或者NPU给出结果。这种情况，光学习是没有用的，是学习加训练才能形成认知，才能创造价值。

整个基于大模型的AI分为三个阶段。

第一个阶段是赋能。用户描述出任何一个服务的时候，不需要OTA，我们的车就可以直接帮他生成这个功能。而且这个服务包括了背后的控制逻辑，甚至我们还可以直接来帮他控制。任何人都能获得AI的能力，老人孩子都可以特别好地使用这辆车。

第二个阶段会出现各种各样专业的机器人，包括我们生产线上的专业检测机器人；第三个阶段就会变成真正的AGI，这时候AI能够自己来创造能源、使用能源，能创造自己和管理自己。

我们坚决相信AI可以赋能我们的每一个人，我们的终极目标就是让任何人都能够轻松使用AI。我们希望理想同学成为我们每个车主家庭中的新成员，陪伴家庭一起成长，赋能这个家庭。可能在不久的将来，我们也会把理想同学的计算能力和其实体放到每一个家庭中去，从而来印证我们这家公司成立时的名字：车和家。

我们希望通过人工智能去改造两个最重要的空间：车和家。



智能驾驶

智能驾驶进入大模型时代

—— 智能驾驶副总裁@郎咸朋

当前的智能驾驶面临着两大难题：

第一，高速NOA的使用时长，占用户驾驶时长的比例偏少；第二，城市场景复杂度高，依靠规则算法无法快速拓展。

基于此，我们的解决方案是：在产品层面，我们提供给用户可以更长时间使用的城市NOA功能；在技术层面，我们使用AI大模型技术，应对所有场景挑战、并且可以高效迭代、最终解决所有问题。复杂的城市自动驾驶场景，包括大路口左右转、人车混行场景、绕行违停车辆场景等，只用规则算法是无法解决的。但通过AI大模型的帮助，我们已经做到了接近人类司机的驾驶表现。同时，这也是中国首个不依赖高精地图的城市NOA产品。

整个城市所有道路都能用NOA固然是好事，但是站在个人立场，很多车主其实更加关心的是，我每天上下班这条通勤路线上，能不能用NOA来开，因为通勤路线基本上是固定的，不需要城市里面所有道路。而且上下班通勤，通常也是一天中最疲惫，最需要辅助驾驶的时间。如果这一条路能用NOA开，就解决了大问题。所以，通勤NOA应运而生。

我们预估通勤NOA，可以覆盖理想车主95%以上的通勤场景。在通勤NOA使用过程中，各个模型仍会不断地迭代训练，越开越好，让体验越来越棒。

智能空间

“以对话为主，以触控为辅。”

——智能空间负责人@勾晓菲

勾晓菲介绍，智能空间已经实现了空间交互2.0的质变，我们自研大模型，重构AI计算机时代的OS系统，重新定义智能空间的新一代交互，让任何人都可以轻松使用AI。

与空间交互1.0相比，“我们在三维空间的交互形式从‘以触控为主，对话为辅’到本次2.0最大的变革——‘以对话为主，以触控为辅’。”

想象两人驾车行驶在一个空旷的公路上，其中一个人说：“我给你讲个冷笑话吧。”讲完之后，第二个人不禁感叹“好冷啊！”

如果理想同学在场，它听到这句话的反应可能有两种，一种是打开空调并且调高温度，一种是接话继续开玩笑地说：“这个还叫冷？我来一个更冷的！”。

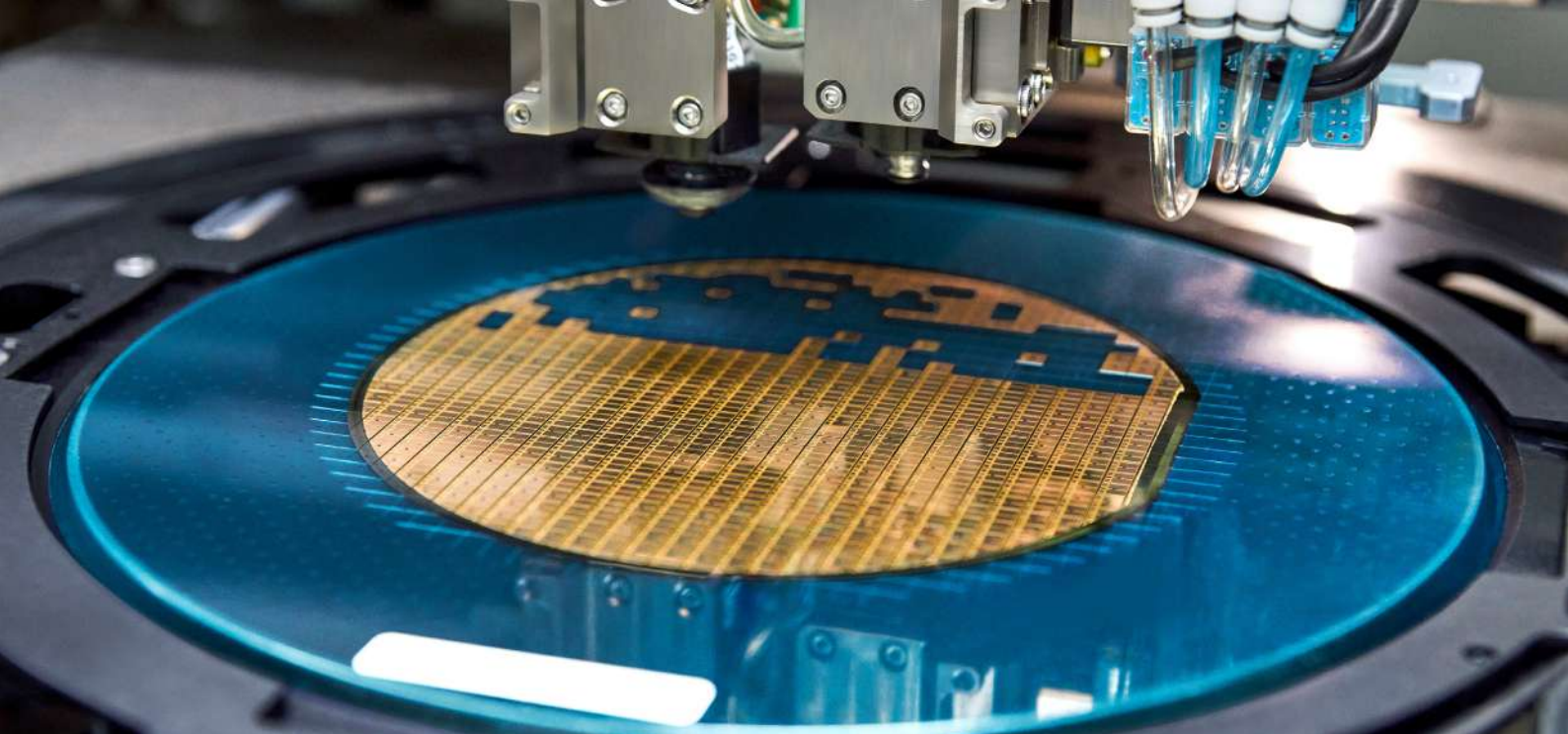
两种反应的差别就体现出触控和对话交互体验在语音层面的不同，在以对话为主的交互形式下，理想同学不仅能够理解前面所讲的冷笑话，并且还能够融合上下文信息，认为这个冷笑话并不足以表达出真正的“冷”，于是轻松地讲出了更加幽默的笑话。

“基于我们自研的大模型和OS系统，我们有机会把理想同学理解上下文的能力做得更完整。而这个上下文也不仅限于对话，也包含场景，就是我们的环境是怎么样的，理想同学会像人一样去感知环境、认知学习、表达和互动，更像一位懂你的家人。”

此外，与“触控”相比，“对话”不存在距离限制和稳定性限制。随着汽车功能的不断增加，传统的触控式操作会让用户的学习成本变得越来越高。而通过对话式的语音交互，用户只需要通过简单的语音指令即可完成操作，降低了用户的学习成本和操作难度。此外，它还可以帮助用户更加安全地驾驶，减少对视觉和手部操作的依赖，避免分散注意力。

由此，依赖“触控”的机械式人机互动方式正在向更柔软、更自然的方向发展。

在勾晓菲看来，智能空间承载的核心其实很简单，就是在于和用户的沟通界面。“未来的语音交互也应该具备根据用户的意图生成独立界面的能力，并将相似功能的选项汇总到一张界面中，提高用户使用的效率和便捷性。”



4.2.3 双能战略背后的人

“如果问在理想感到最缺的是什么，
我会说是时间。”

—— 动力驱动总负责人@刘强

“出行问题”对于一个幸福的家而言是非常重要的。而针对出行，“补能焦虑”是这个市场的痛点。

增程和纯电，是我们在这个阶段为了更多元地满足用户需求，而给出的两个解决方案。事实上，我们始终致力于“超越用户的需求”，这督促我们向更立体更细致的场景不断探索，从补能效率到补能体验，都是理想汽车为用户创造价值的突破口。

伴随着我们“双能”战略发布，“智能+电能”是理想汽车明确的关键进攻方向。我们动力驱动部门的核心业务主要是围绕电能展开的，研发主要领域是电驱、电源和充电系统的技术与产品。它们在物理学上的本质都是能量的传递和在不同形式之间的转化。

我们所有的开发工作，无论是传动、电机还是电力电子；它们的支撑技术，包括机械、硬件、软件、功率半导体、工艺等，最终都是在给定现实边界的条件下去努力接近力、热、电、磁、声等物理学的边界，从而实现产品价值的持续提升。

在过去的两年里，我们已经基本完成了从总成产品一直拆解到功率芯片的全栈自研能力建设。这使得我们可以游刃有余地贯通不同技术领域，打造最优秀的产品力。比如为了提升功率密度，我们可以对传动系统的结构和润滑系统进行优化来减轻重量或减少搅油损失，也可以调整电机电磁设计和硅钢片的选型降低电机损耗。

在基础能力建立之后，创新和速度就是我们追求卓越的进攻路径。作为研发组织中的一员，遇见这个波澜壮阔的时代并且在这个阶段能加入公司，我感到非常幸运。放眼未来，既感到兴奋，也感到时不我待，特别紧迫。如果问在理想感到最缺的是什么，我会说是时间。



两周学会“自己走”， 理想通勤NOA来啦！

—— 智能驾驶副总裁@郎咸朋、
智能驾驶产品负责人@班长

整个城市所有道路都能用NOA固然是好事，但是站在个人立场，很多车主其实更加关心的是，我每天上下班这条通勤路线上，能不能用NOA来开，通勤路线基本上是固定的，不需要城市里面所有道路。

而且上下班通勤，通常也是一天中最疲惫，最需要辅助驾驶的时间。如果这一条路能用NOA开，就解决了大问题。

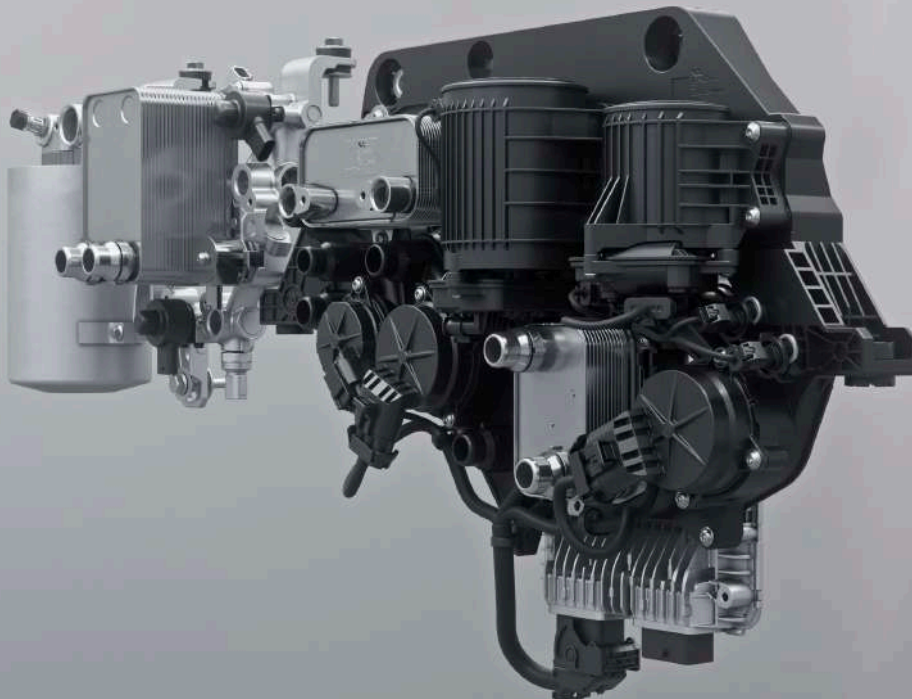
在这样的原则下，一件更加契合用户需求的功能即将到来：通勤NOA。

当你的上下班路线固定，自己围着这个路线开一到二周的时间，不必等到所有数据全部到齐，你就能在这条路上基本实现99%的自动驾驶。

这种概念就相当于给了你一部上下班的电梯，这种体验是从“爬楼梯到30楼”到“坐电梯到30楼”质的飞跃。

“这就是用户需求，行业里以前大家都在做高速场景，很少做城市场景，当然这可能和算法相关。但是做完城市场景之后你会发现，只有国内少有几个城市才能用，但每个城市都有人花了同样的钱买车，为什么不能享受城市的辅助驾驶呢？”班长解释道，“所以我们分析到了大家的通勤场景，这是所有人相对固定的日常路线，我们想让更多人体验到辅助驾驶带来的轻松与便捷。”

我们预估通勤NOA，可以覆盖理想车主95%以上的通勤场景。在通勤NOA使用过程中，各个模型仍会不断地迭代训练，越开越好，让体验越来越棒。



平稳地走点“野路子”

—— 传动系统性能与可靠性负责人@Michelle

Michelle本科毕业于清华，硕士毕业于美国普渡大学。在来理想之前，她在特斯拉的北美研发部门工作了四年。“跳出常规”，是她在特斯拉的最大感受，最直接的收获就是不从行业内的固有经验出发，而是从原理出发。

特斯拉的人总爱走点“野路子”。“我在特斯拉主要是做偏机械的减速箱、减速器。特斯拉做电驱的人，包括做技术的人都很少是从传统车企过来的，很多人没什么造车经验，完全靠自己去摸索一套方法。所以在这个环境下，你就很容易有足够的自由度去探索、去创造，因为没有经验，我们不参考经验，我们就是从原理出发去设计、去打破常规。”Michelle说。

2022年来到这片足够尊重工程师的土壤后，Michelle成为了一个更容易跳出“常规”去寻找方法的人，可以“不依附任何条条框框”地去创造与“带领团队大力出奇迹”。

比如，Michelle一部分工作是给传动系统设计润滑冷却系统。电驱系统工作时会发热，如果热量太高，就会对性能和零件的功能有影响，所以就必须要有润滑油这样的冷却介质，把零件的大部分热量带走，同时为摩擦提供润滑保护。

现在市场上润滑油的开发存在很多乱象，大家都在“卷”润滑油的各项性能，但这对整个电驱来说其实也不会有什么帮助。

“大家可能就不太知道润滑油对于电驱来说真正的意义是什么，用户真正的需求是什么。”Michelle认为，产品的研发方向应当以用户需求为主，要思考的是如何为用户创造更多实际价值。

“我可以意识到问题出在哪里，我也有足够的空间、足够的被信任、足够有力量的团队，去解决我发现的问题。别去‘卷’那些没用的玩意儿，而是和大家一起从原理出发去探索真正的突破点。”Michelle准备在理想汽车大干一场。



2.35千克， 理想汽车成功挑战行业内最轻快充电！

—— 产品经理@林生

产品经理林生对一段视频记忆犹新。视频中，一根拉着长线的充电枪被人恶意缠了起来，缠了好几圈。来了一位用户走过去拔枪，被缠绕的线瞬间弹开，飞速旋转起来。弹起来的线直接击中用户的鼻子，嘴唇和鼻子瞬间鲜血直流。

“充电线不可以做那么粗、那么长。”林生认为，“要把充电枪做轻，做到全行业最轻”。

“我去看了全行业最轻的枪能做到什么程度，大概在2.5kg左右，我也一定要做到比这个更轻。”最终，目标锁定为2.35kg，一瓶大可乐的重量。

伴随着电池能力的提升，充电线也需要有一个相对比例的性能提升，才能将电池的能力完全释放出来，大概要提升20%的性能。研发同事眼里，如今线已经做到最细最轻了，还要提升20%的性能，几乎是不可能发生的事情。

林生回忆说：“所以那时候真的给了研发同事很大的压力，我们两头一起努力打合，最后成功把性能给提上去了，提了大概26%。这真的算是‘压榨’到了极致。”

如今，理想汽车的5C超充桩最大功率可达480千瓦，提枪重量2.35千克，是传统充电桩的50%，一只手就能轻松完成取枪插枪的动作。



4.3 制造战略

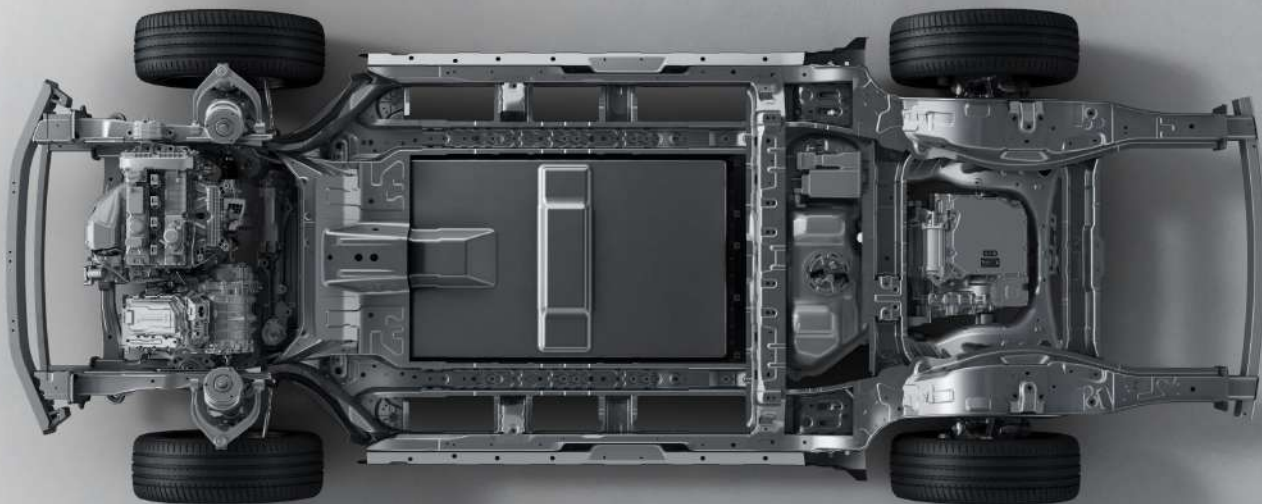
在理想汽车从0到1的过程中，我们验证了理想汽车超强的产品力，开创了增程电动的品类、首创多屏全车语音交互、全栈自研智能驾驶、首创前后星环大灯.....如今，理想汽车已经迈入了1到10阶段，这标志着一个企业千亿收入规模的开始，我们需要思考的不仅仅是我们过去擅长什么，而是各方面综合能力的必要性，并以此为基础也让自己的长板变得更长。

从2019年底开始，我们用了3年的时间，来储备从1到10所需要的核心能力：

- 第一，核心技术的自主研发能力；
- 第二，支撑千亿收入规模的供应链能力；
- 第三，打造卓越产品的智能制造能力。

在自主研发能力上，理想汽车坚持核心技术全栈自研，并在电驱动、智能空间、智能驾驶等多个关键领域达到了世界领先的技术水平。

同时，供应链能力也是从1-10阶段最关键的战略投入。除了和顶尖供应商进行合作，在过去三年，针对增程器、驱动电机等核心零部件，我们通过自建工厂、成立控股合资公司两种方式，保障核心技术的落地，以及质量和供应的稳定。



4.3.1 技术自研

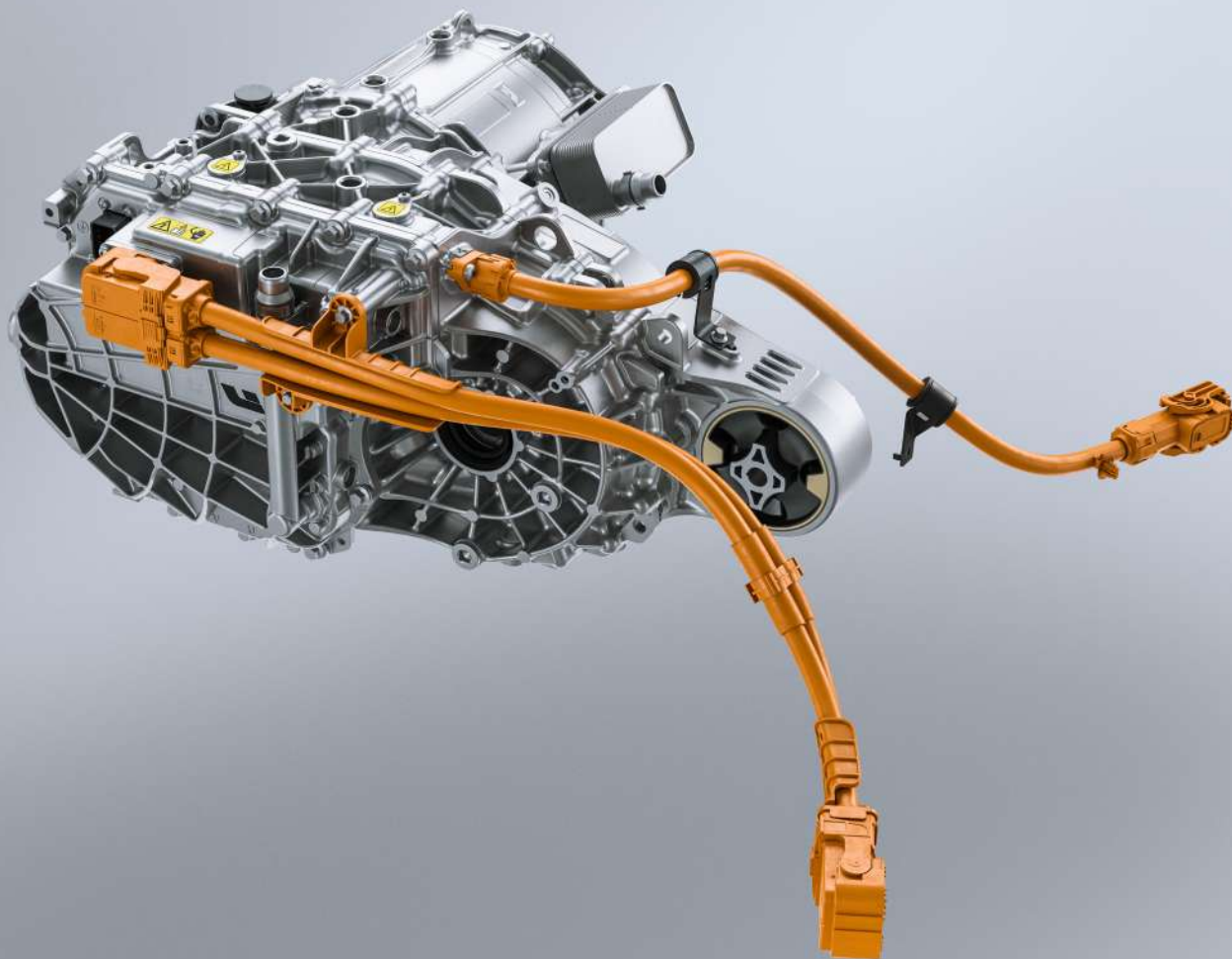
全新一代理想增程电动系统

增程器

自主研发1.5T增程器，350bar超高压燃油喷射系统，高滚流燃烧设计，配合深度米勒循环，热效率达到40.5%；全域空燃比为1的创新设计，实现超低原始排放，达到了目前最为严苛的国六B的排放标准；独立的框架式缸体结构、高刚度曲轴、“齿形”静音链条和高压系统的静音控制，配合自主研发的五合一电驱动系统，实现趋近纯电的静音体验，带来媲美豪华车的静音性能。

五合一电驱

自研的五合一电驱动系统，采用了高槽满率的多层扁线设计、低损耗硅钢片和变频控制策略，使发电效率和驱动效率的峰值均达到了96.5%，并通过深度集成式设计使重量减轻10%，体积减小20%。



高压纯电平台

功率芯片

理想汽车的纯电动车型将全部采用800V高压平台，并对功率芯片、功率模块、电控、电机、传动系统，进行了全栈技术自研。理想汽车采用第三代半导体碳化硅功率芯片，在高压平台同等电流能力下比IGBT芯片面积减小了70%，综合效率提高6%。

高压三合一驱动电机

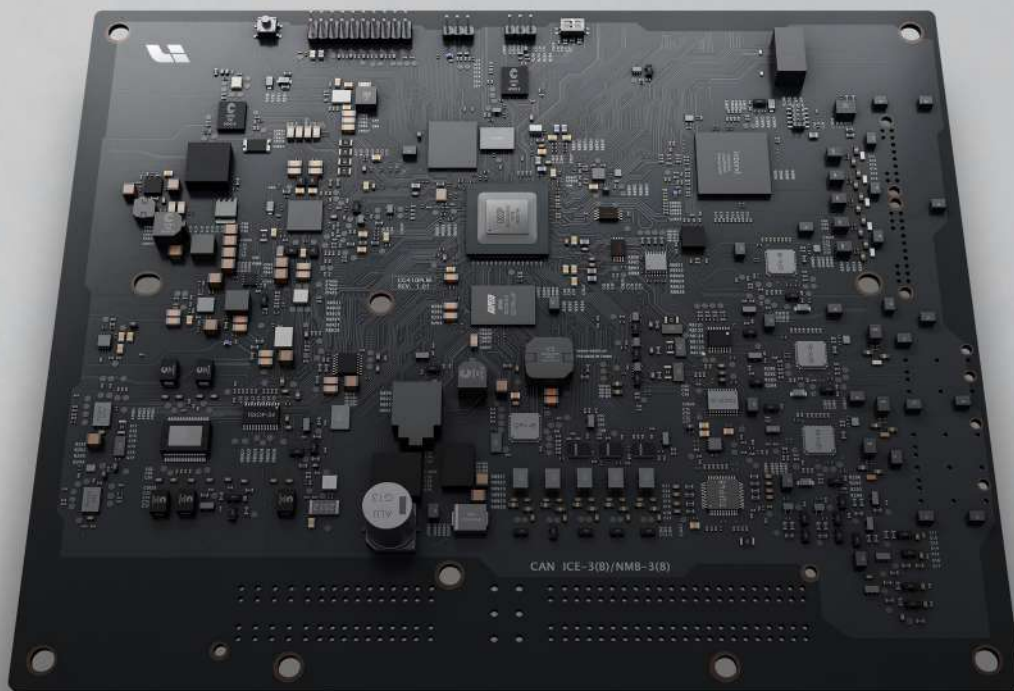
理想汽车自研的高压三合一驱动电机，通过创新的T型结构设计、高效的冷却方式以及碳化硅的深度应用，可实现最大2.73kW/kg的功率密度与51.5N·m/kg的扭矩密度。



理想魔毯空气悬架™

智能空气悬架控制系统与空气弹簧优化设计

理想汽车自研理想魔毯空气悬架™，并掌握了软硬件核心技术。软件层面，自研智能空气悬架控制系统，理想魔毯空气悬架™通过丰富的传感器，利用26个信号实时判断驾驶工况与车辆运动姿态，通过天棚控制算法对悬架进行自适应阻尼调节，控制车辆的起伏、侧倾与俯仰，保持车身的平稳与舒适。智能空气悬架控制系统还可通过预瞄控制、数据融合、路面识别等算法对车辆典型驾驶工况进行预测、决策、控制，进一步提升平顺性与稳定性。在空气弹簧硬件设计上，针对中国路况采用了特制的囊皮，并在工艺与材质上进行了优化。交叉帘子线的结构设计，使得单个空气弹簧可承受高达10吨的极限冲击力；氯丁胶、天然胶的混合材料可满足零下40摄氏度和零上80摄氏度的极限环境条件。



XCU中央域控制系统

自研XCU中央域控制系统，通过领先的多核异构并行计算架构，合理的应用部署及高效的数据和软件指令缓存技术让控制器的运行效率最高提升了56%。完备的安全策略和资源隔离技术让车控功能安全达到了ASIL-D的安全等级！

智能空间

我们希望好的交互，应该像人与人交互一样自然，空间里的AI，应该让任何人都能轻松使用。从软件1.0时代进化到软件2.0时代，理想同学将变成未来交互的一个主入口，从一个头像，变成一个AI虚拟生命、一个新的“家庭成员”，拥有像人类一样强的多模态感知、多模态交互能力。所以，我们需要在技术上实现更大的变革，构建多模态人机交互技术体系，更符合人的直觉和本能，让每个人使用AI的效率更高、学习成本更低、交互方式更简单、更自然。

多模态感知：看得见、听得清

我们在多模态感知设备上的布局，是非常领先的，拥有覆盖全车多音区的数字硅麦、3D ToF摄像头、IR传感器，基于空间多模态感知-3M技术（视觉的MVS-NET、信号的MIMO-NET、语音的MSE-NET），理想同学的感知能力，将变得更像人，可以充分感知舱内空间的多模态信息。如何让它“看得见”？基于MVS-NET 2.0的视觉感知技术，我们采用视觉预训练大模型、多任务迁移和模型压缩的技术，实现了新一代舱内视觉感知和三维重建算法，全部视觉感知能力都在车机端本地完成。

怎么让它“听得清”？基于人声分离算法MIMO-NET2.0，我们在多路麦克风采集的语音信号之外，结合座舱内的视觉感知信息，可以让音区定位和人声分离都更精准，理想同学就能像人一样，边看边听，边听边看。

多模态交互：视听融合，轻松交互，聪明又懂您

有了非常强的多模态感知能力，我们才能有机会，在理想同学和每一位家人之间，建立融合听觉和视觉的多模态交互界面，让理想同学更懂您。

我们希望，在车里产生开窗、开灯、打开屏幕、控制座椅等“小需求”的时候，不用说冗长的话，也不用担心一时想不起来这个东西叫什么而卡壳，我们可以用更加简单省力的“指代”——“这个”、“那个”来完成。理想同学“耳眼脑”并用的能力又得到了提升，指代的方向变多了，能指代的人和物也变得更丰富了。

Mind GPT：自研认知大模型

我们自研了认知大模型：Mind GPT，它可以让理想同学的大脑更加聪明，我们希望在大型模型的世界里，可以让每个家庭，都拥有自己专属的理想同学，一个在出行空间里，陪伴家人的伙伴。我们的大模型 Mind GPT 使用了1.3万亿个token，进行基座模型训练，1.3万亿个是什么概念？相当于它具备了人类高质量知识的总和。我们重点针对中英双语，进行了充分的自监督学习，数十TB的原始训练数据经过精心过滤和去重，覆盖15个重点领域。

Mind GPT 不仅在学全世界的知识，我们也为它建立了一个不断更新的汽车知识图书馆，让它更懂您的车。有了 Mind GPT 加持的理想同学，可以变成带您走遍世界的伴侣型“老师”，专业的用车“管家”，教您画画和编程的“专家”。

智能驾驶

在产品层面，我们提供给用户可以更长时间使用的城市NOA功能；在技术层面，我们使用AI大模型技术，应对所有场景挑战、并且可以高效迭代、最终解决所有问题。总而言之，我们致力于把整套智能驾驶系统打造成一个AI司机，让这个AI司机可以真正地服务更多的家庭。

城市NOA

理想城市NOA通过大模型算法做到了以下4点：像人类一样不依赖高精地图；像人类一样识别万物；像人类一样规划决策；像人类一样持续进化。

像人类一样不依赖高精地图、像人类一样识别万物，属于感知算法层面。不依赖高精地图，核心是采用BEV大模型，来实时感知和理解环境中的道路结构信息。但这还不够，通过自研的神经先验网络（NeuralPriorNet），对这类复杂路口，提前进行路口NPN特征的提取和存储。通过NPN特征增强BEV模型，是理想汽车与清华大学交叉信息学院的赵行教授课题组，一起合作的最新研究成果。

像人一样识别万物，确保AI司机在真实世界里自由行驶，仍然通过BEV大模型来解决。不仅能够准确识别真实世界里车、行人、骑车人的三维空间位置，还能预测他们在时间维度上未来几秒的轨迹，真正做到四维的感知。但这还不够。对于通用障碍物，我们使用Occupancy网络，来精准地识别它们的边界和类型。近几个月，我们的Occupancy网络又进行了疯狂迭代，进行了大量的训练里程，识别的内容和准确性又得到了很大提升。

像人类一样规划决策，属于规划控制算法。在规控算法上，我们应用了模仿学习的方法，通过大量驾驶员的驾驶行为进行训练，让城市NOA的决策和规划，在保证安全、符合交通规则的前提下，做出更像人类驾驶员的判断。

像人类一样持续进化，属于训练平台。大模型的进化，需要一个强大的基础训练平台，才能完成快速高效地训练和迭代。我们其实很早就开始了这个训练平台的建设，到今天为止，它已经成长为中国最大的自动驾驶训练集群，拥有1200 PFLOPS的算力。

在这个平台上，我们的大模型可以进行高度自动化的闭环学习训练。整个训练过程主要包括如下五大步骤：样本采集、样本挖掘、样本标注、模型训练和测试验证。上述能力让智能驾驶的大模型可以飞速地成长，这也是我们的城市NOA，可以在短时间内迭代如此快速的根本原因。

我们致力于把整套智能驾驶系统打造成一个AI司机，让这个AI司机可以真正地服务更多的家庭。

通勤NOA

用户自己设定路线、自车学习NPN特征，学成之后就可以在这条路线上使用NOA功能了，这就好比让用户拥有了属于自己的“专属电梯”，每天上下班更轻松、更便捷！这是AI大模型技术带来的先进成果，我们的理想AD Max 3.0平台，通过领先的技术架构和出色的迭代效率，将逐步满足所有城市，所有用户，在城市道路上使用NOA功能的需求。



4.3.2 智能制造

理想汽车于2016年在江苏常州自建工厂，涵盖冲压、焊装、涂装、总装、检测、物流、IT等完整的整车生产工艺。理想汽车还针对产线进行研发投入，让制造机器的机器更智能，正在实现大规模自动化与无人化的生产制造。

理想汽车北京绿色智能制造基地计划2023年年底投产，引入太阳能光伏发电，提升绿色能源占比，减少碳消耗，将实现年产10万辆纯电动汽车的产能，2024年工业产值达到300亿元。



“因为我们未来要造更多的车，
100万辆甚至更多。”

—— 制造负责人@李斌

其实关于自建工厂这一块，很多年前总有人质疑我们，说互联网造车是真造吗？你今天看到我们工厂，你就能感觉到我们是认真地在造好每一部车。之所以选择自建工厂，是因为我们觉得工厂不仅仅是上千个工人把产品做起来，而且能拉动所有的问题解决；一个工厂是一个制造体系，一个打磨需求的基地；也是以后制造人才的需求基地。因为我们未来要造更多的车，100万辆甚至更多。

当然，我们工厂还能带来更多的收益，我们的QCD，也就是质量成本交付，控制得非常好。我们交付的每一辆车，不管是场内的Audit，还是最后IPTV 3MIS等，基本上都是非常低了（注：以上都是质量指标）；因为自建工厂组织架构非常扁平化，成本也比代工厂低；交付方面，不管是理想ONE，还是去年8月开始交付的理想L9，去年底开始交付的理想L8，以及今年3月份开始交付的理想L7，基本上第二个月就可以生产到1万辆，这个速度是在全球是没有的。

理想L9首个完整交付月就已经破万了，理想L7、理想L8产能爬坡也非常快，我们做到了行业中的奇迹，做到了上市即上量，上量即高质量。一方面是有自建工厂，另一方面是组织和协作，从上游的产品研发到智能驾驶，到供应链，再到制造质量大家都是通力协作，别人用四个月、六个月解决的问题，我们在一两个月解决问题。组织和协同是我们理想汽车的宝藏。



让数据变得简单，
要让每个人能获得他应得的所有信息。

—— 制造MTM@Richard

“我们有了工单系统，有了现场的MES系统，包括一些数据，我们的业务场景就像滴滴或淘宝的模式一样，我们再往下分解。” 制造MTM部Richard说。

“把最好的做事状态注入系统里，系统协助监督保障每一个人做的事情都是对的，我们在制造系统里经常会注入这些要素。” Richard举了个例子，“例如我们的链条系统，当我采集到我们的数据出现波动的时候，我就会给我们的班长或工程师推送一条信息，他们需要根据这个信息找到问题点，再去确认真因，从而形成闭环。”

每一条生产线运作了多久，每小时的产量是否达成了计划，生产车型是否符合计划，我们都会精确掌控。让每个人获得他应得的所有信息，这是理想汽车智能化生产体系的一大亮点，这也成了理想汽车快速精准高质量交付的重要支点。

“现在好多信息比如各种各样的问题的分析，我们都是用系统自动生成这些图片，也不需要大家像传统主机厂一样每天自己录入，之后再做成Excel，还有可能不准。” Richard认为，以系统替代员工从事重复性工作，既能提升人效，也能保证准确性。在理想汽车生产体系内，没有传统主机厂中“统计员”这个角色。



4.3.3 供应链

绵阳：增程器生产制造基地。

理想汽车在绵阳拥有自主掌控的增程器生产制造基地，由理想控股的增程器生产制造公司——理想新晨，可以实现超过50万套增程器的年产能。



保供，保供，还是保供。

——理想新晨@朱鹰剑

与理想新晨负责人朱鹰剑交流中，“保供”是出现频率最高的词。

理想新晨全称四川理想新晨科技有限公司，就是我们熟知的绵阳增程器生产制造基地。起初，这家合资公司只有6、7人的规模，日常既要推进工作探索合资公司运作方法，还要兼顾面试扩充团队。

2022年4月15日，理想新晨产线完成SOP工作，仅用时一个月。彼时朱鹰剑已经拥有了200多位伙伴。产线交接的过程并不顺利，尽管原因复杂，但朱鹰剑灵活化解了问题，“保供是第一位的。”

随着生产制造工作步入正轨，绵阳增程器生产制造基地遇到了接二连三的困境。

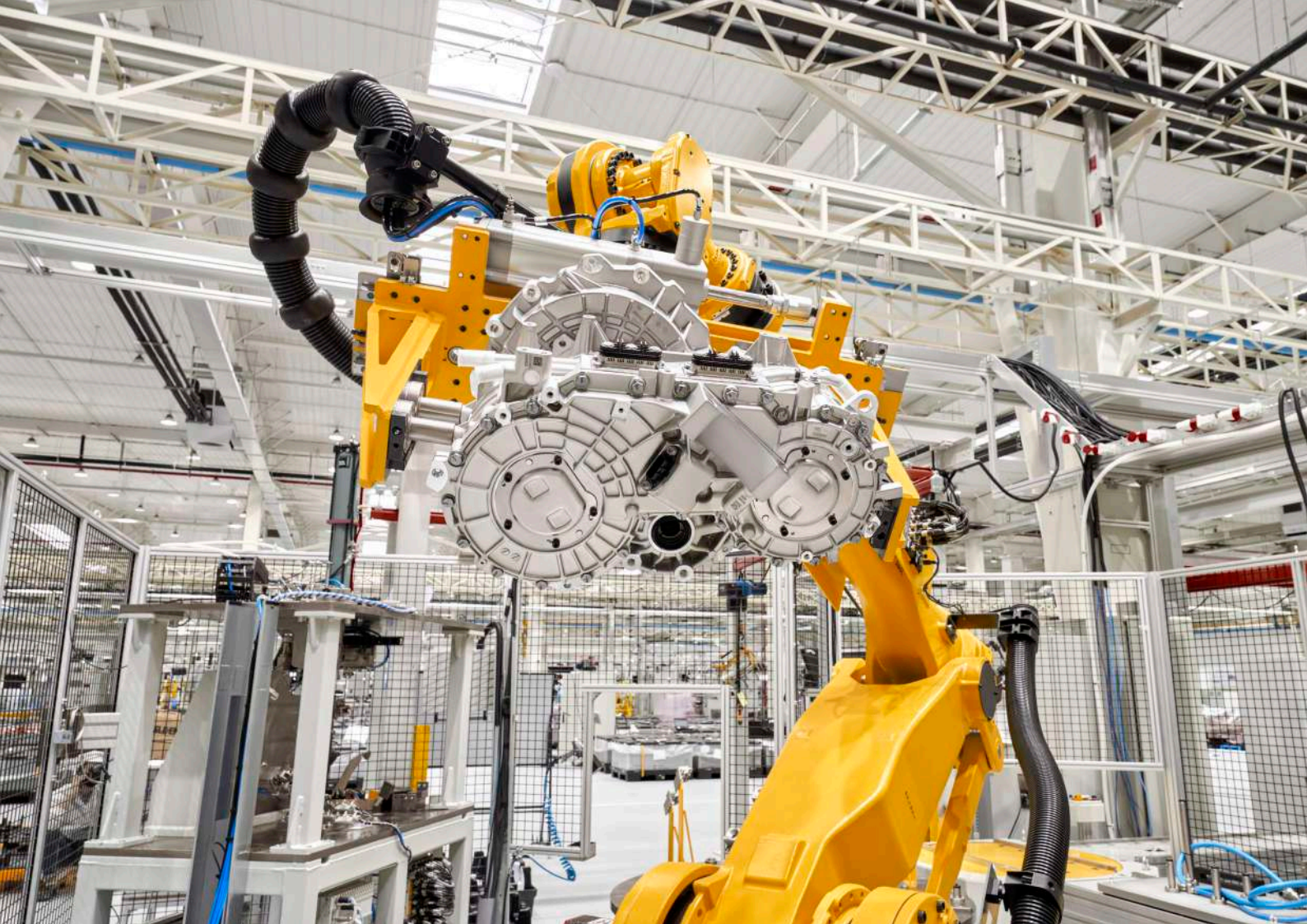
2022年8月，持续高温导致四川地区工业限电，包括朱鹰剑在内的很多人都始料未及，毕竟这可是我国第一水电大省份。限电意味着工厂停产。

回忆起那段时间，朱鹰剑略带些激动，“CFO办公室的柯研老师帮我们争取到了基本用电，是从人家当地龙头企业那争过来的；供应链伙伴辗转从常州搞到了一台发电机，连夜运到了我们工厂里，有了这两手，我们才能保证生产。”

生产用电有了，但高温仍无法缓解。“早上我开晨会要出两身汗，室外温度动不动就40°起，厂房工区里更热。”高温之下，绵阳制造基地的伙伴们用电扇、降温贴、冰块祛暑。

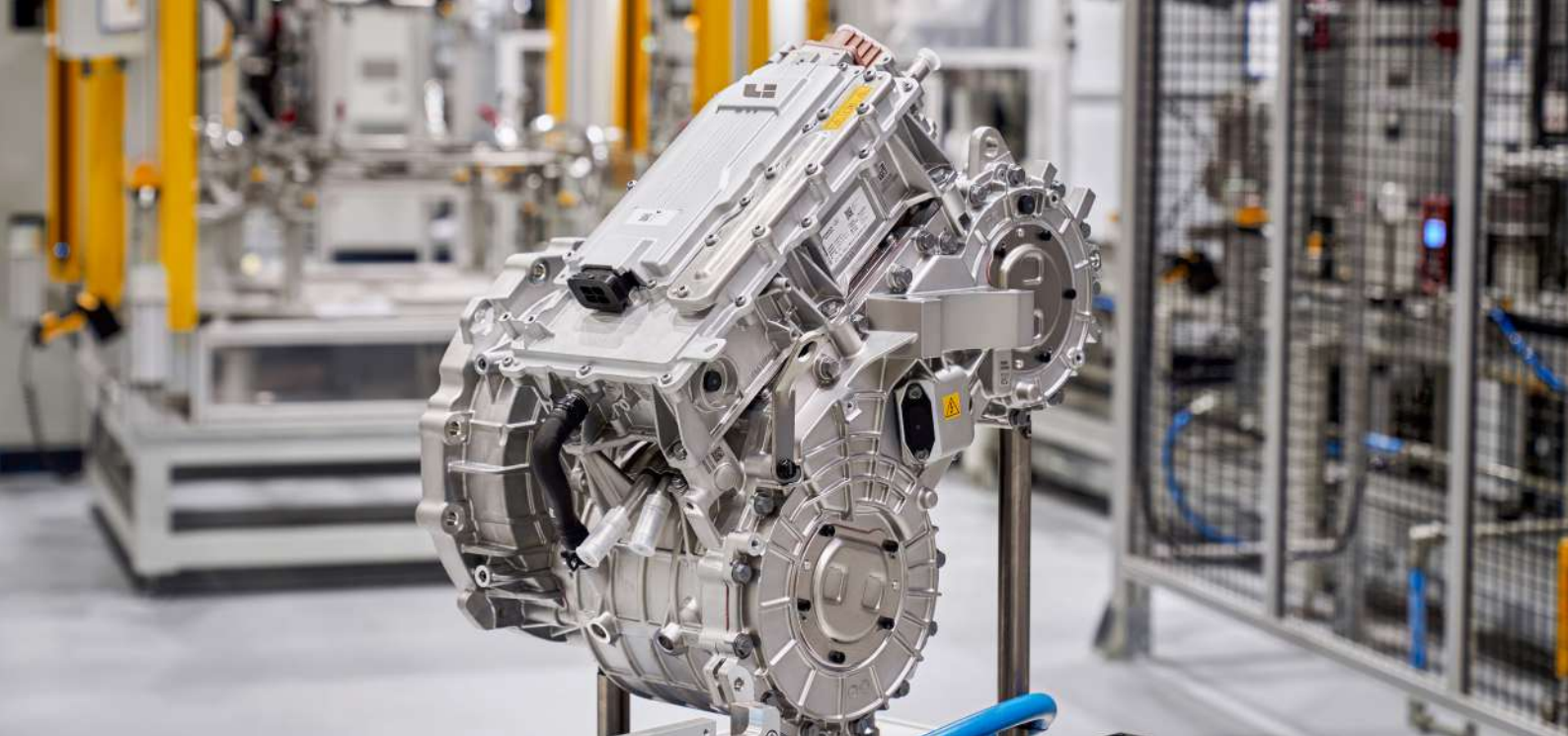
9月底的一天，清晨5点朱鹰剑得知绵阳开始封控，便号召伙伴们驻厂。“我们需要6点就进驻工厂，没想到几乎全员到岗，只有1小时给大家反应啊。”朱鹰剑回忆道，“行政部门很给力，一天就把后勤工作搞定了”。

来到2023年，朱鹰剑坦言，“发电机今年我们备好了，我们的产品产销量连连增长，我有压力，但也兴奋。”



常州：五合一电驱生产制造基地。

理想汽车常州电驱生产制造基地保障了两大核心零部件——电机控制器与电机定转子的制造与供应，以此将五合一电驱总成的生产制造技术牢牢掌握在了自己手中，两条完整的五合一电驱的生产线，实现了超过60万辆的年产能。



自产自研给我们充足的安全感

—— 供应链成员@Li George

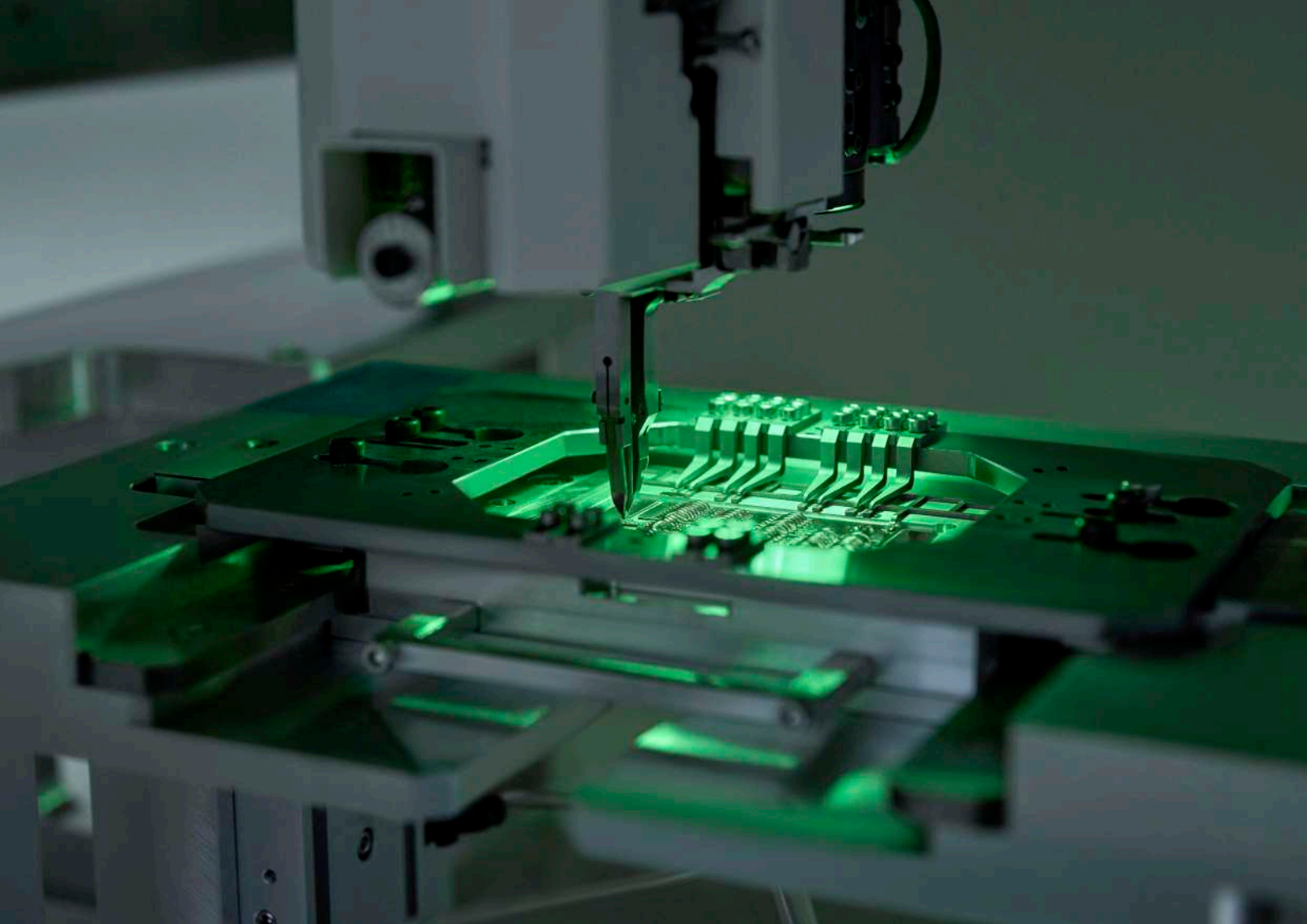
理想汽车将减速器、发电机、驱动电机、发电机控制器、驱动电机控制器整合为五合一电驱系统，体积更小质量更轻。

作为理想汽车增程式矩阵的核心零部件之一，五合一电驱系统自研自产，且在短时间之内便完成产能爬坡，是理想汽车产品顺利交付的重要支点之一。“它解决了我们的供应问题。当外购有风险的时候，比如产能出现问题时，我们自己的工厂就发挥了很大作用，它在保供方面提供了很大的保障。”在供应链负责人Li George看来，常州电驱生产制造基地是保供的终极保险。

Li George还提到，“我们生产制造端的核心，也是零部件集群的核心，就是要省钱，千方百计地要省钱。”

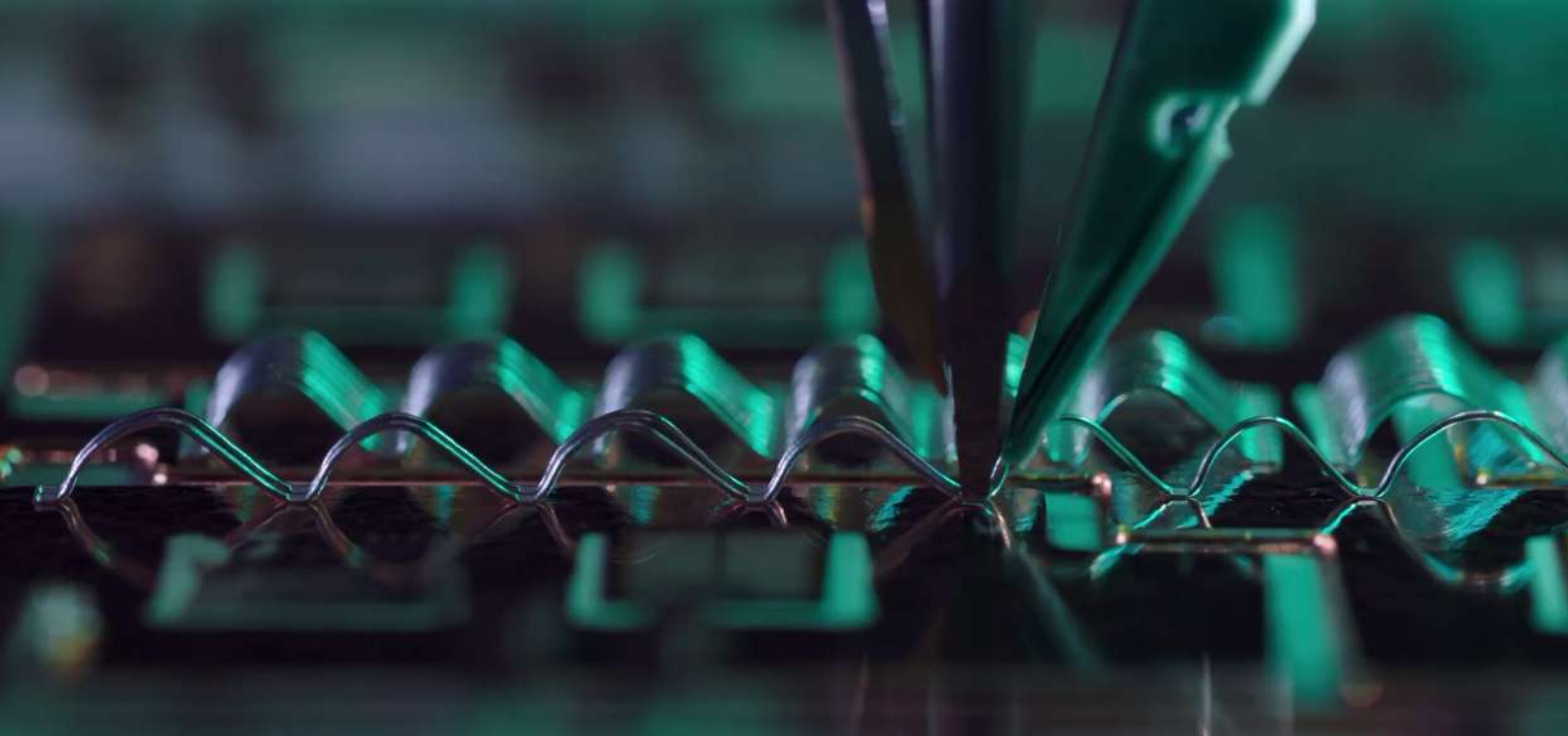
对于整个供应链体系，Li George也有自己的一些见解，“供应链体系第一阶段是保供，第二个阶段是零部件集群的每一个工厂都要成为一个利润中心，而不是像现在的成本中心，这样的话才可以不拖后腿。”

在他看来，供应链不但要具备保供能力，还要具备经营能力。经营能力意味着，供应链自身具备造血能力与向上突破的可能性。



苏州：碳化硅功率模块。

理想汽车苏州碳化硅功率模块生产基地将于2024年正式投产，逐步形成240万只半桥功率模块的年产能。该基地专注于第三代半导体碳化硅车规功率模块的自主研发及生产，基于碳化硅功率模块的800V高压电驱动系统，充分发挥第三代半导体耐高压、耐高温的特性，实现功率密度和系统效率等性能的提升和超快充纯电车型的产品力。



成长的瞬间总伴随攻克难关

—— 斯科半导体@高贤

SiC器件是半导体行业的高山区，车载SiC则是高山区的“珠峰”，理想汽车抵达山巅用时一年零三个月。

2022年3月，理想汽车与三安光电合资的斯科半导体项目正式启动。同年8月，工厂正式动工，彼时的斯科团队仅有法人、采购、工程、厂务共8名成员，2位采购伙伴帮忙进行设备和物料采购，3位工程负责产品和工艺规划，2位厂务负责工厂施工跟踪。整个团队在临时会议室与无数个远程会议中，将斯科业务由想法变成了雏形。

2023年2月份，斯科厂房完成主体施工及验收，2023年3月，斯科第一台设备入厂，在接下来的3个月里，斯科团队建立了自己的第一条半桥模组试制线，团队中的20多名伙伴也已培养出足够的默契与熟练度。

斯科团队在工艺正式导入之前，与模组开发团队攻坚克难，一起解决了Clip焊接路线、银烧结、塑封、全桥焊接等工艺难点。因为产品结构设计的先进性，这里每一个工艺问题的解决都需要丰富的工艺开发以及制造经验。

然而5月份，在第二波疫情影响下，研发样件交付压力巨大。此时，斯科和研发迅速成立攻关小组，斯科派出多名技术人员与一位生产经理前往上海实验室，主动担责帮助研发及时完成下游交付需求，同时也为斯科后续生产管理积累了宝贵经验。

“在团队的共同努力下攻克SiC产品技术难关，以实现最终240万只半桥功率的产出，助力理想的双能战略。挑战团队与自我的成长极限，为理想担责，是我们的使命。”高贤说。



4.4 商业战略

理想汽车依托线上线下一体化的直营销售和服务系统，向用户直接提供更透明、更便捷、更高效的服务。截至2023年5月31日，理想汽车在全国已有314家零售中心，覆盖124个城市；售后维修中心及授权钣喷中心319家，覆盖222个城市。



4.4.1 零售体系介绍

理想汽车零售团队是公司规模最大且扩张最为迅速的一支队伍，从2019年首批6家零售中心的百人团队，成长为如今314家零售中心四千余人的规模。零售团队从0到1的发展离不开三大核心竞争力的强力支撑。

第一，强大目标感驱动。从第一款车型上市之初，到现在实现了冲击月销3万辆的目标，零售团队支撑整体销量呈指数级增长并创造了一个个销售奇迹。这些成就与零售体系的强大目标感密不可分。

第二，快速响应和不断迭代的能力，这也是直营体系的巨大优势。同时我们积极向行业先进企业学习、汲取同行新知识。省级经营权下放后，各省经营者会学习本地豪华品牌如何开店、选址等，并在实战中验证学习到的知识是否能够变成能力。零售体系秉承“理想速度”，具有强大的自我迭代能力。

第三，基于系统和数据的经营能力，我们推出了备受业内认可的零售业务系统，将产品专家工作流程系统化，让用户的经营与管理变得更加高效，也保证每一位用户都能享受同样高标准的规范服务；我们构建了清晰的数据模型和原子级数据体系，覆盖选址规划、工程建造以及用户接待、体验、下定、推荐等全生命周期，落脚到每一个环节、每一个细节，实现全流程数据闭环管理。

产品专家时刻遵循企业价值观和行为准则，“始终把用户价值放在第一位”。我们坚持买车不是服务的结束，而是服务的开始。完成用户购车服务后产品专家持续服务车主，协调交付售后解决其遇到的各项问题，此外还提供丰富多彩的车主活动，让车主畅享美好车生活，致力于提供超越用户需求的服务。



4.4.2 交付体系介绍

理想汽车交付体系在公司和业内素有“交付铁军”之称。在持续提升业务能力，达成交付目标的同时，时刻践行企业文化及价值观，保持优良传统，不负铁军之名。

截至2023年5月底，理想汽车累计交付新车363,876台，在造车新势力中处于领先地位。在交付量领先的基础上，交付团队同时实现了行业领先的运营质量。交付转化率在2023年第一季度提升至97%以上，行业内遥遥领先；新车交付周期期货模式下实现小于6天，运营效率超过特斯拉；交付满意度长期保持99.8%以上，交付口碑在行业内也是领先地位。

这些成绩的取得证明了理想汽车交付团队的核心竞争力：

自建直营交付体系，实现行业领先的交付转化率和交付效率；

自建一线团队，提供行业最高的服务标准；

自建交付业务系统，实现行业里领先的人均产出；

良好的合作伙伴关系，实现行业领先的库存周转效率。

瞄准“准车主”（第一用户）的需求，交付团队始终通过专业和值得信赖的服务，为用户交付高品质的新车。我们始终用行业最高标准的专业素养保障每台车辆的高品质顺利交付；用高效和温暖持续为用户创造着属于交付人的品牌价值。



4.4.3 服务体系介绍

理想汽车服务团队一直致力于为用户提供省时、省心、省钱的服务，打造行业第一的服务口碑。

在直营模式下的理想汽车服务中心，我们提供一位专家服务全程的模式，为用户提供更专业、快捷和透明的服务。我们的维修专家和维修专员都是全能型选手，能够解决各种车辆问题。

在线上，我们打通了多个渠道，包括App、400电话和企业微信等，24小时响应用户需求。围绕用车场景，我们推出了新车保险以及每年续保的一站式线上购买服务，结合已有的用车服务包产品，让用户一次购买就实现全年保险和用车服务需求的全覆盖。我们的商城业务也日趋成熟，未来会更专注于用户用车体验提升的附件类商品。

本质上，我们是一家基于保有量开展业务的企业，致力于为所有理想汽车用户提供更专业、快捷和透明的服务。随着用户数量的高速增长，我们的服务团队也在不断扩大规模，并且一直致力于数字化、智能化水平的提升和人员成长。

百人团队发展到今天的数千人规模，服务团队始终坚持践行企业价值观，为用户提供最卓越的产品和服务，用户满意度水平持续保持在行业领先水平。在接下来的三年里，我们的组织要完成向服务于百万用户规模的进化，继续保持行业领先的服务水平。

4.5 组织战略

智能电动车的组织形态：矩阵型组织。

当我们的企业规模到了几万人的时候，为了避免作战混乱，在组织方面，我们学习最先进的企业，且尽快升级为矩阵型组织，能够打阵地战，彻底告别游击战。这样的流程和矩阵型组织解决了很多问题。

第一，解决了没有全局，各个团队各自为战的问题。第二是解决了技术、平台和产品研发的协同问题。第三也解决了产品、供应链和交付的商业协同问题。这也是当时我们最困惑的几个问题。先进的组织流程拥有三层显著的价值：第一，它是运输价值的高速公路，虽然高速公路需要遵守规则，不能超速、逆行、违章，但是它会让每一个正在运输价值的人才和团队的效率都变得更高，大大地减少内耗。

第二，它是人才和团队训战的舞台，从洞察输入开始，到目标制定和规划计划，再到协作和执行，最后闭环于复盘的能力沉淀，组织流程可以给每一个人和每一个团队真实训战的机会，哪怕是一个刚加入企业的校招生，都有自己发挥的舞台。

第三，它是组织紧密协作的契约，从OKR的对齐升级到矩阵型组织流程的互锁，是每个人和团队的契约，是团队和团队之间的契约，共同承担责任，一起打胜仗，一同分享成果，即可以不留情面地相互挑战，也可以血脉相连地紧密协作，让持续地打胜仗成为一种本能。

我们在做矩阵式组织过程中，我们经历了五个阶段。

第一个阶段：井底之蛙，从来不向外看。在这个阶段吃了很多亏，踩了很多坑，但依然坚持不向外看。

第二阶段：不理解。所以非常痛苦，所以我们开始向外看。但那个阶段我们并不明白，为什么这些几千亿、上万亿收入的企业要做得那么复杂？他们为什么不停地去做变革？到底是为什么？所以第二阶段哪怕我们出去看了，但是依然看不明白。

第三阶段：发现矩阵型组织的必要性。我们开始借助一些咨询公司的能力，并且在这些优秀的咨询公司里聘请顾问，帮助我们来想清楚为什么在这个阶段要去解决这个问题，这背后的原因是什么？他们怎么用流程去解决人性的问题，怎么用文化去解决人心的问题。

第四阶段：自己尝试建设矩阵型组织。这时候我们想开始试一试，自己能不能干。但这时候我们就会发现一些问题，经常认为看明白了就可以自己来实践执行。但实际上有一些员工的能力模型是不匹配的，因为在大企业中，有人修路，有人开车，而我们经常让开车的人来修路。

第五阶段：寻找真正有“规划路”经验的个人与公司共同打造矩阵型组织能力。这时开始明白，哪些人在哪个阶段是帮助这些企业来修路的，所以我们请来这样的人帮助我们规划路、修路、运营路。如果把我们的组织来做一种类比的话，其实所有员工都是来开车运送价值的。但是我们不能修出好的高速公路，并且良好地去运行，这决定了价值的传输效率。

我们的组织战略意图是：通过持续变革的方式驱动公司在2025年完成向具有经营能力的矩阵型组织转型。

4.5.1 组织使命

掌控自己的命运，挑战成长的极限。

理想汽车的组织使命是：掌控自己的命运，挑战成长的极限。

成长是两部分组成的闭环：一个是学习，一个是训练。学习大家都懂，训练对于一个企业而言就是商业实战，只有真正落地的实战才叫训练。

2022年9月底，我们达成了重要的共识：全面学习最先进的企业，尽快升级为矩阵型组织，能够打阵地战，彻底告别游击战。

学到的知识，需要实战才可以成长。这里面即涉及进攻的实战，也涉及防守的实战，我们作战的目标就一个：把学习到的知识，通过实战训练，获得成长，变为能力。

进攻实战当然是30万元以上销量最好的BBA。我们向他们学会了怎么开4S店、怎么选址，并把获客成本降低到了商场店的1/5；我们向他们学会了不送新能源牌照的上海如何操盘，一个月就把上海的销量提升到2022年的峰值，并把操盘能力复制到北京，让没有新能源牌照的北京一季度销量也翻了四倍；我们学会了如何优化销售转化的每一个环节、每一个细节，在几个月内就把全国的转化率提升了三倍，销售人均达到了11辆/月。

除了销量在增长，销售的人均收入也做到了新势力的第一，团队更加稳定了。

防守的实战，我们一直是30万以上新能源汽车销量最好的品牌，会遇到很多市场的新挑战者。通过实战，我们学习了竞品上很多产品的优点，也总结了不足，并且专门针对理想L7重新进行了一次发布会，在合适的时间推出了重要的理想L7 Air 车型。

我们提前停产了理想ONE，并给供应商付了10亿的赔偿，所以我们在供应商那里的口碑还不错，我们销量爬坡的时候，合作伙伴都愿意优先支持我们。理想L8提前到来，我们把初步学习到的产品研发、销售服务、供应制造在内的矩阵模式进行实战，理想L8彻底接过了理想ONE峰值的销量。我们后来还专门针对智能电动车的特殊周期模式，对IPD的流程进行了一轮优化。

无论是进攻的实战，还是防守的实战，我们其实并没有能力改变竞品们的销量，其实竞品也从来没有改变过我们的销量，我们唯一改变的是我们可以学到的更多，训练的更多，成长的更快。这很重要，因为这就是我们的驱动力。

4.5.2 组织流程

从最开始我们摸索着使用IPD，到我们决定全面转向矩阵型组织，并且把支持这个矩阵型组织的核心流程全面铺开。

这个转型有三个主要价值：

第一，如果说每个团队、每个人都在源源不断地向用户运输价值，那组织流程就像一条高速公路。高速公路不能违章、不能掉头、不能逆行、不能超速，尽管有这么多限制，但有了高速公路，我们的运输效率和价值创造效率变得高了很多。

第二，通过IPD、ISC等高阶经营性流程的构建，我们有了一套面向全员的完善训战体系。其实这世界上所有的流程背后的原理几乎一样，就是一套人工智能。它包括4个环节，第一个是“输入”，就是我们今天在做s的洞察、分析；第二个是“模型”，就是制定目标，做规划、计划；第三个是“输出”，相当于工作过程中的执行、协作；第四个是“训练”，即复盘，通过复盘变成我们自己的能力，沉淀在人身上和流程中。

第三，组织流程建设帮助公司建立了契约制。通过一套完善的、透明的流程，把大家的核心工作目标进行拧麻花式的互锁，大家目标是共同的，然后责任共同承担，共享利益，最终在这样的契约机制之下，每个人，每个团队之间既可以不留情面地相互挑战，然后又可以在工作过程中血脉相连地去协作。

流程变革是我们最近在做的核心工作。对理想汽车来讲，一定要做好两个产品：一个是对内的组织流程，这是给内部员工的产品；另一个就是对外的汽车产品。这两个产品都要以服务用户为导向，遵循把用户的价值放在第一位的原则。

我们需要用3到5年的时间，通过持续变革，使公司变成一个矩阵型的组织驱动的公司，把公司所有的能力沉淀在流程上，然后真正成为一家万亿级收入的企业。

拿企业系统来举例，为了解决企业系统从前的问题，不能只是发动一次运动或指令就够了，而是需要组织能力建设。要从流程、角色、人才系统化来思考解决方案，需要一套流程固化大家的协作。从需求管理到交付上线，严格控制输入输出标准；匹配流程细分研发角色，最大化发挥每个同学的专业性；打造氛围，提升团队的凝聚力和个人战斗力。

—— 企业系统负责人@Aaron

4.5.3 人力解码

LTD是理想汽车帮助业务负责人定位组织最优解的有效工具，它要求并约束业务负责人在制定组织规划时专注、聚焦地支撑业务必要性目标：组织架构的形态需要与业务逻辑及业务架构匹配；组织架构上承载的能力需要与业务流程架构的能力维度对应；支撑能力建设的人员分布和人才密度需要以经营逻辑衡量效率和效益；人才供给的方式和节奏需要与业务节奏互锁，不宜缺乏也不宜冗余。

当企业把组织当做产品来打造，“组织能力”本身也是一种重要的“产品力”。理想汽车的每位业务负责人，都肩负着为实现业务目标匹配最优组织人才规划的责任。

在持续迭代应用LTD的过程中，理想汽车的业务负责人们逐渐掌握了‘以支撑必要性目标为锚配置组织人才资源’来进行选择和取舍的能力，随着大家所肩负的责任日益重大，潜移默化地提升了业务负责人们独立决策的能力。”

—— 组织部负责人@贾玮玮

2021年，LBP作为理想工作法出现。从战略制定，到目标的制定，再到结果反馈，形成了一套强有力的工作闭环。当然，这是一套业务策略。

随着理想汽车快速发展，“组织的匹配和变化”逐渐成为关注点，理想汽车需要一套关于组织与人才发展的方法和工具。

LTD（Lixiang Talent Decoding理想人才解码）应运而生。“直到现在，每一位接触过LTD的伙伴都像是经历了一场淬炼。LTD是一个好的抓手，支撑着业务战略的实现和组织人才策略的达成，这个策略让我们的工作更加体系化，更有侧重点。”组织部成员麦家说，“对于每一位HR来说，能讲清楚自己为什么而工作，能制定强力目标，能结合反馈与业务自身的价值链去确定组织的规模，实现组织的策略，这个过程确实加强了大家对行业的认知。对于每一位业务部门的管理者来讲，不仅停留在对业务逻辑的聚焦上，也增加了组织策略体系化的视角，是一种管理能力的提升。”

先制定战略目标，再决定人才体系，LTD能给出答案。

2021年7月，为期六周的LTD试点计划开始了，共13位HR参与了重点部门的试点工作，涉及行业洞察、用户反馈、专家访谈、梳理价值链、关键能力的萃取、组织架构的呈现、组织规模的预测等方面。“那段时间基本是夜以继日的，但是现在回忆起来真的很值，没经历过LTD，就别说自己了解业务。”麦家说。

相较于传统的人力资源规划，LTD是一个创新的过程，团队做了大量的市场感知，结合最新的市场动向和用户需求、发展趋势，是一种对关键能力搭建的重要输入。另外，理想汽车是一个创新型科技企业，在构建人才模型时，不依赖于固定的线性模型进行预测与判断。而是在感知了行业之后，拆解出必须具备的两种能力：竞争护城河能力和关键核心能力。基于两种所需要的能力来进行相应的组织规划，从而沉淀组织构架。

“大家都在聊HRBP要贴近业务，但在这个过程中，你的作用是什么，你要如何结合业务部门的战略规划，结合你的认知，和你的管理者一起，把支撑战略实现的组织人才体系做出来，这是LTD给我们的解答。”麦家说。

4.5.4 财经能力

当我们做到了四五百亿收入，要去挑战千亿、万亿收入规模的时候，我们还需要另外一个关键能力，就是财经能力。扎实的财经能力将会助力我们抓住机会、提升效率、促进增长、控好风险。

正如李想所说：“在第五个阶段我们开始明白，哪些人在哪个阶段是帮助这些企业来修路的，所以我们请来这样的人帮助我们规划路、修建路、运营路、升级路。”

而财经团队正是“修路的人”。财经团队需要牵引公司追求持续、健康的增长，不仅要先于业务修路，还要为业务团队提供专业的方法论和操盘工具，赋能并提升业务的经营能力。

“为了支撑公司建立具有经营能力的矩阵型组织，我们将通过IFS变革为核心业务流程匹配完善的财经流程、建立经营管理规则、赋能业务团队锻造经营能力，铺设公司持续健康增长的财经之路。最终我们沉淀下来的不仅仅是支撑业务高速发展的财经流程、规则、数据与系统，也要沉淀下来一支可以助力业务打胜仗的财经团队。”

—— 财经系统负责人@薛珊珊

“让数字落到每个门店， 让数字会说话。”

—— 销售与服务群组财务BP@Joy

理想汽车的IFS变革是从2023年1月开始的，首要项目就是零售经营单元下沉，财经部扛起了这个大旗。

汽车行业的淘汰赛已经提前拉开了大幕。像以往那样，靠中央远程指挥一线作战是不现实的。零售体系经营重心下沉，实现“中央主建、区域主战”，是公司获取更大市场份额的必经之路。所以，各省需要形成独立作战单元，依据属地情况设定目标、匹配资源、制定自己的商业计划和预算。财经团队的成员Joy称之为“计划经济到市场经济的转变”。

时间短任务重，财经团队争分夺秒。自1月项目正式启动以来，整个团队就处于边夯实基础边高速运转的状态。“我们等不起，所以不如带着困难直接上，一边优化流程、数据、系统等方面的问题，一边帮助零售业务建立经营管理规则和运作体系。”Joy说。一般而言，企业在进行财经变革之前，会先花费多年的时间进行底层业务流程优化、数据清理、系统打通，可是理想汽车所处的赛道正风起云涌，时间对我们来说是奢侈品。

各省业务负责人同样也面临着考验。过去，大家更多聚焦订单目标的达成，经营权下放后，每个省级作战单元都需要结合属地情况做业务规划和预算，像运营一个公司一样做经营管理。为了支撑业务伙伴们角色升级，财经部也为每个省配备了财经BP，协助业务制定目标、盘点资源投入、召开月度经营分析会。当大家看到更多的财务数字后，经营视角逐渐形成——门店是否盈利、资源如何投入最有效，等等。

这也是财经团队最想看到的结果：让数字落到每个门店，让数字会说话。

“财经部之前是没有区域财经团队的，于是我们从各个业务条线调集财经BP，和总部零售计划马老师的团队、产品部俊隆的团队、战略、人力的小伙伴们一起组成项目组，协力推进。”Joy回忆说，这一路，充满了困难与挑战，但跨团队的鼎力协作，让我们无所畏惧。

零售经营单元下沉项目历时不到半年，各省已经开始独立操盘第二轮BP和预算编制，超过一半的省份已经开始规律化运行省级经营分析会，整个公司的预算预测流程也从只能“自上而下”定目标走出了可以进行“上下打和”的第一步。

道阻且长，行则将至，在支撑业务打胜仗的路上，财经会一路同行！

“在财经变革中， 我从执行者蜕变为决策者。”

—— 销售与服务群组@Steven

2023年是Steven加入理想汽车的第五个年头，这期间他完成了职业生涯中一个重要的跨越。伴随着理想汽车的IFS变革开始，他从执行者开始蜕变为决策者。

事实上，Steven的成长跨越与理想汽车的高速发展密不可分，伴随着L系列产品陆续进入市场，打破了一个又一个销量纪录，公司正式开始迈向了1-10阶段。“这是一个持续创造奇迹的公司。”一线经验丰富的Steven，对理想汽车产品及理念有着清晰的认识，“现在的竞争非常激烈，非常卷，我们也身处在这个漩涡当中。那为什么理想整体还能保持一个比较好的增长势头？我觉得除了产品本身好以外，公司方向的把控也特别准确。”

“（加入理想汽车）之前，我感觉自己就像个螺丝钉一样按部就班，现在能把自己从前的一些经验和想法充分地展现出来，而且公司还通过经营重心下沉赋予我们资源投放的决策权，个人成长的速度更快了。”Steven说，“以前我没有经营的概念，更像是销售负责人，用实际销量说话。最近这段时间我提升了对于市场的认知，更关注竞争对手和市场的整体表现，关注经营利润。我觉得这是我的变化和成长。”Steven评价起自己，认为获得经营者思维，是成长的体现。

“山东是一个大省，我觉得肩负的责任很重。并且，这个市场确实足够大，机会面也很大。”Steven即将负责山东地区的零售相关业务，对此，他信心满满。



第5章

企业历史篇



2015.07.01

车和家（理想汽车）成立，公司重点发力“小而美的SEV”和“大而强的SUV”两款车型。



2017.12

SEV行驶在巴黎和旧金山的街头。2018年3月，由于政策法规风险，量产在即的SEV项目停止。



2018.10.18

首款智能电动车理想ONE发布，创新性采用增程电动解决方案，从产品技术入手，解决用户使用电动车的里程焦虑问题。



2019.04.10

2020款理想ONE正式公布售价并开启预订。理想ONE只提供一款顶配车型，标配42项豪华配置和38项主被动安全配置。



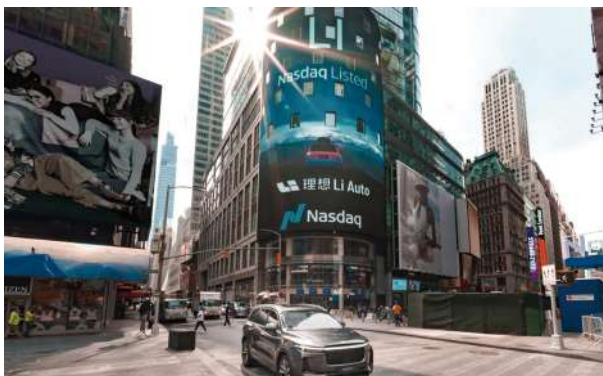
2020.06.16

第10,000辆理想ONE交付用户。仅用6个月，理想ONE创下了中外造车新势力全车型的最快交付10,000辆的纪录。



2020.06.20

理想ONE成为首台穿越西藏阿里无人区的智能电动车。



2020.07.30

理想汽车在美国纳斯达克证券市场正式挂牌上市，股票代码为“LI”，发行价格为每股11.5美元。



2021.02.08

新一批中国新车评价规程（C-NCAP）测试结果公布，理想ONE获得五星评价，也成为国内唯一一款在C-NCAP、中国保险汽车安全指数及中国汽车健康指数获得最好成绩的中大型SUV。



2021.04

理想汽车累计新车交付量突破50,000辆，历时17个月，创下造车新势力最快交付纪录。



2021.05.25

2021款理想ONE发布，NEDC综合续航里程达到1080公里，同时仍标配所有配置。



2021.08.12

理想汽车在香港交易所主板上市，股票代码：2015。



2021.10.28

理想汽车第100,000辆整车在江苏常州生产基地正式下线。仅用708天，创造造车新势力100,000辆下线速度新纪录。



2021.11.30

2021年11月，理想汽车交付13,485辆理想ONE，创造了单月交付新纪录，这也是起售价超30万的中国品牌车型第一次实现单月交付破万。



2022.06.21

理想汽车正式发布为家庭打造的六座旗舰SUV — 理想L9。



2022.09.28

第10,000辆理想L9从理想汽车常州制造基地下线。当月，理想L9交付10,123辆，是首个售价在40万以上单月交付量过万的中国品牌车型。理想汽车将继续创造旗舰级全尺寸SUV的产销新纪录。



2022.09.30

理想ONE迎来全新换代，理想汽车正式发布家庭六座豪华SUV — 理想L8。同日，理想汽车预告了家庭五座旗舰SUV — 理想L7。



2022.12

理想L9和理想L8的交付量双双破万，共交付新车21,233辆，再次创下理想汽车单月交付的新纪录，并成为新势力品牌中最快达到月交付超过20,000的品牌。



2023.02.08

理想汽车正式发布家庭五座新旗舰 — 理想L7。



2023.04.18

理想汽车在上海车展正式发布“双能战略”，“智能”与“电能”全面发力。



2023.06

第400,000辆整车下线。6月17日，首届理想家庭科技日在理想AI梦工厂举办，发布以 Mind GPT 为核心的理想同学、不依赖高精地图的城市NOA和通勤NOA、电能战略的最新技术进展，同时公布超级旗舰命名为“理想MEGA”。

第6章

结语篇

成长是什么？
成长是叛逆。
即使面对质疑与嘲笑，
仍要挑战常规。

成长是跌倒，
一次又一次地跌倒。
即使身处泥潭，
也要仰望星空。

成长是特立独行，
享受不同凡响的灵感，
享受独立思考的孤独，
享受逆风而行的勇气，
享受远离喧嚣的宁静。

成长伴随着失去，
同时也让我们更懂得珍惜。
珍惜远方的理想，
珍惜眼前的爱人。

成长伴随着收获，
成长从一个人，变成一家人。
成长从一个人的旅行，变成一家人的旅行。
成长从一个人探索世界，变成一群人创造世界。

理想汽车8周年，2922天。
理想在心里，成长在路上。

掌控自己的命运，挑战成长的极限。
成长，永不停歇。

