

今年的深圳华为总部，仿佛成了车圈大佬们的向往之地。从开年到现在，这里接待了一拨接一拨的车企掌门人。

这场排队拜访的背后，是车企大佬们在智能化生死局中的集体焦虑。车企自研智驾烧钱百亿起步，周期3年起，华为乾崮智驾系统基本保持每年一次大版本迭代的节奏，对车企来说堪称加速器。

如今任正非的会客厅，像极了车圈“急诊室”，朱华荣来挂专家号，希望对症下药稳住阿维塔的销量；何小鹏和李想来买现成药方，直接合作HUD抬头显示技术或HarmonyOS NEXT操作系统；冯兴亚与华为联手打造华望汽车，更像在华为办理了长期“住院合作”。

毕竟，当新势力用销量逼宫时，国家队车企若再不起飞，恐怕连尾灯都看不到了。

车企都想布局智能驾驶

2025年的中国车市，智能驾驶的牌桌已堆满筹码，新势力亮出王牌，科技公司坐庄通吃，而一众传统车企却像抓了一手散牌。

奇瑞的五年布局，换来了大卓智能的解散重组，长城的亲儿子毫末智行陷入高管离职、技术路线摇摆的泥潭。它们投入的巨资与数年光阴，仿佛一场昂贵的试错实验。

2020年，奇瑞豪掷重金成立雄狮科技，扬言要用五年千亿元投入智能化。然而它的L2+与L4双线并行的战略，很快暴露问题，L4级Robotaxi项目吸走60%算力资源，而量产车型急需的L2+城市NOA系统因资金不足一再推迟。

前特斯拉技术明星谷俊丽领衔的大卓智能，因硅谷式管理，与奇瑞的国企文化激烈碰撞，最终在2025年5月解散。最后真金白银换来的，是智界S7累计销量仅约3.8万辆的尴尬成绩，以及高阶智驾仍需依赖地平线等供应商的现实。

长城旗下的毫末智行，曾被视为含着金汤匙出生的潜力股，却因技术路线反复摇摆，以及商业化落地迟缓而逐渐失宠。其城市NOH功能多次跳票，而同期华为ADS 3.0已大规模装车、小鹏XNGP覆盖全国超2595个城市。

最终，长城董事长魏建军亲自试驾后选择与元戎启行合作，直接注资外部供应商，让毫末智行彻底沦为备胎。

奇瑞和长城的软件部门CARIAD，因硬件思维主导开发、外包主导出现代码质量等问题，导致软件迭代严重滞后。

这些车企的自研坎坷经历，也侧面反映出传统车企转型的困境，硬件制造的长周期，与软件高频率迭代的快节奏难以融合。加上管理层对技术路线的摇摆，最终使自研难以收获成果。

这时，传统车企不得不转向合作来获取生存。奇瑞深度绑定华为打造智界，长城联手元戎启行，小鹏理想合作华为，这或许意味着，在智能驾驶的马拉松中，开放合作比闭门造车，更能抢到入场券。

毕竟，在特斯拉和华为以互联网速度迭代的当下，活下去比守护灵魂更为实际。

在众多选择中，华为成为车企最频繁合作的对象。尤其是华为不亲自下场造车，也缓解了车企一定程度的焦虑。

最重要的是，华为提供了多种合作路线的选择，零部件供应下，华为自研192线激光雷达将成本压至200美元以内，昇腾AI芯片比英伟达H100的价格还低近20%。

也正因为华为自己不造车，轻资产上阵，在整个造车环节里，为车企提供激光雷达、鸿蒙车机、ADS系统等，可以赚到好几份钱。

如今，华为的技术货架已摆满商品，HI模式输出全栈方案，智选模式深度绑定车企，甚至AR-HUD这类标准化部件也能单独售卖。这种灵活的合作模式，让车企用资金，换回生存时间，而华为也收获数据，反哺算法迭代。



华为常务董事、终端BG董事长、智能汽车解决方案BU董事长余承东在发布仪式上介绍鸿蒙原生系统HarmonyOS NEXT。

任正非的会客厅成了车圈急诊室

华为汽车版图左右逢源

几年前，上汽陈虹那句“不愿失去灵魂”的宣言还掷地有声，如今画风却变成了上汽集团总经理贾健旭带着班子南下深圳取经。

无论哪一家前来拜访的车企，都与华为存在着或多或少，或深或浅的合作。

华为虽然官宣不造车，但汽车版图早已超越简单的供应商角色，为车企提供单点或全套餐等多种合作模式。

深度联姻的“界”字辈，是华为参与度最高的智选车模式，问界就是最直接的例子，华为不仅提供智能座舱和ADS智驾系统，更深度介入产品定义、设计乃至销售渠道。

无论是销量，还是品牌影响力，都间接说明含华量高的市场号召力。

紧随其后的奇瑞智界、北汽享界、上汽尚界、江淮尊界，尽管销量并没有挤进销量榜单前排，但是跟过去自身的新能源销量相比，也算略有成效。

然而，汽车商业世界错综复杂，市场也不是一味对含“华”量高的品牌进行买单。享界和智界选择了华为深度参与的智选车模式，但是销量比不上HI模式下的阿维塔。9月份，阿维塔的销量为1.1万台，比前两者高出不少。

更有意思的是小鹏、理想这类自研派的转变。去年底，何小鹏和余承东还为AEB技术隔空大战，场面一度十分尴尬，没承想，短短数月，小鹏新车就低调搭载了华为AR-HUD。

理想汽车的选择同样耐人寻味，作为“蔚小理”中最早盈利的车企，李想始终强调全栈自研。但在HarmonyOS NEXT发布后，理想迅速接入

了华为生态，让用户通过鸿蒙系统就能远程控车。

小鹏和理想这类自研派的做法，也反映出当前行业的现实，自研能力再强的车企，也不能包揽所有技术。

然而，这场“华为热”的背后，并非全是鲜花与掌声。

对深度合作的“界”系列来说，最大的风险莫过于品牌标签的模糊。当消费者冲着华为的技术和品牌影响力下单时，车企自身的品牌价值还剩下多少值得考量。

小鹏、理想这类选择性合作的新势力，则面临着技术路线的纠结。用华为的HUD、接入鸿蒙生态固然能补齐短板，但长期依赖外部技术，还是会削弱自身研发的紧迫感。

华为自己也在多方位平衡，既要深度赋能合作伙伴，又要坚守“不造车”的承诺，展示技术实力的同时，还不能喧宾夺主。这种微妙的平衡艺术，也更考验车企的心态。

车企排队请华为把脉开方

当车圈大佬们排队请任正非把脉开方时，与华为合作的车型，在市场上却上演着冰火两重天。

早年，阿维塔用较浅的HI模式一直不温不火，直至今年才开始卖得风生水起。而华为深度赋能的智界、享界却反响平平。

上汽陈虹三年前那句“不愿失去灵魂”的担忧，如今正以另一种方式在合作车企中上演。即使交出灵魂，也未必能复制问界的辉煌。

华为提供了三种合作模式，零部件供应模式最轻量，华为提供激光雷达或电驱等部件，合作灵活但协同性弱。HI模式则提供全栈智能汽车解决方案，华为深度参与研发。

而智选车模式是最高阶的合作，华为不仅参与产品定义、设计，还主导营销渠道，甚至开放华为门店销售车辆。

目前来看，零部件供应模式还没跑出一个现象级产品。HI模式下，仅有阿维塔一个品牌经过6年的不断调整，才在今年的销量榜单中崭露头角。智选车模式虽然打造出一款问界，其他几款的表现并不出彩。

奇瑞与华为合作的智界S7，上市后因芯片短缺和工厂搬迁等问题，交付严重延迟，上市3个月累计仅交付794辆，引发退订潮。

奇瑞旗下星途星纪元与智界在产品定位和技术路线上高度相似，导致内部资源调配矛盾，甚至出现智界官方账号为奇瑞风云直播导流的尴尬局面。

北汽享界先推出接受度较低的纯电版，因定价偏高，市场反响平平，即便有了华为的技术加持，若产品定位失误，依然难以成功。

在现实问题面前，华为和合作的车企也在积极调整策略，智界品牌宣布独立运营，实现产销服一体化。北汽合作的享界S9T推出“增程+纯电”双动力路线，定价30.98万元起，对用户选择做了补充。

华为展厅里，问界、智界、享界等车型并肩陈列，余承东曾直言：“靠一个打不过别人，我们几个兄弟一起打。”

然而组团合作，更需要默契与妥协，随着华为与更多车企合作，如何平衡技术输出与品牌个性，避免产品同质化，也是个难题。

在这次拜访行程中，车企大佬难以避免地对华为的管理体系进行请教，华为的管理模式一向被誉为商界教科书，但实际上学得好的企业寥寥无几。

李想是华为管理模式的忠实学徒，在内部推行华为的绩效管理，却引发内部反弹，有员工认为过度的流程管控拖慢了决策效率，部分核心人才因不适应而离职。

据腾讯远光灯报道，理想汽车的联合创始人沈亚楠，就因对李想引用华为的管理体系有些抵触，导致这员大将在2023年离职、并陆续套现离场。

当时，理想核心高层中已经有将近过半拥有华为背景，但李想还在继续招揽有华为背景的人才。

尽管学习华为模式，让理想的销量在一段时间内得到提升，但内部也有声音认为，这是理想过去制造理想one以及L系列爆款带来的惯性效果，与李想照搬来的企业文化并不十分相关。

更重要的是，理想内部持续高压化管理，导致内部员工的流动率大幅提高。内部员工认为，套用华为IPD体系，可能会产生大量沟通成本和事务性工作，反而增加额外成本。最终李想也放弃了，选择回归最初的管理模式。

过去问界的成功，给外界造成错觉，似乎只要拥抱华为就能逆天改命，但忽略了其中所付出的代价，问界在合作中，从产品设计到市场销售的主导权都已让渡，几乎沦为华为的代工厂。

从某种意义上来说，华为是这个时代的顶尖技术供应商，但不是车圈大佬们的救世主，车企选择与华为合作，更像是一场精心计算的交易，用短期的主导权换取转型的时间窗口。

聪明的车企正在学会吸收技术，既要借助华为的技术快速跟上智能化浪潮，又要保持自身的核心研发能力和品牌特色。就像阿维塔，用华为的技术，但不完全依赖华为的品牌；借鉴华为的管理思路，但不盲目复制具体做法。而其他车企，却走向了另一条截然不同的道路。

重庆商报综合字母榜、财经网等

任正非、何小鹏

任正非、朱华荣(右)

任正非、冯兴亚