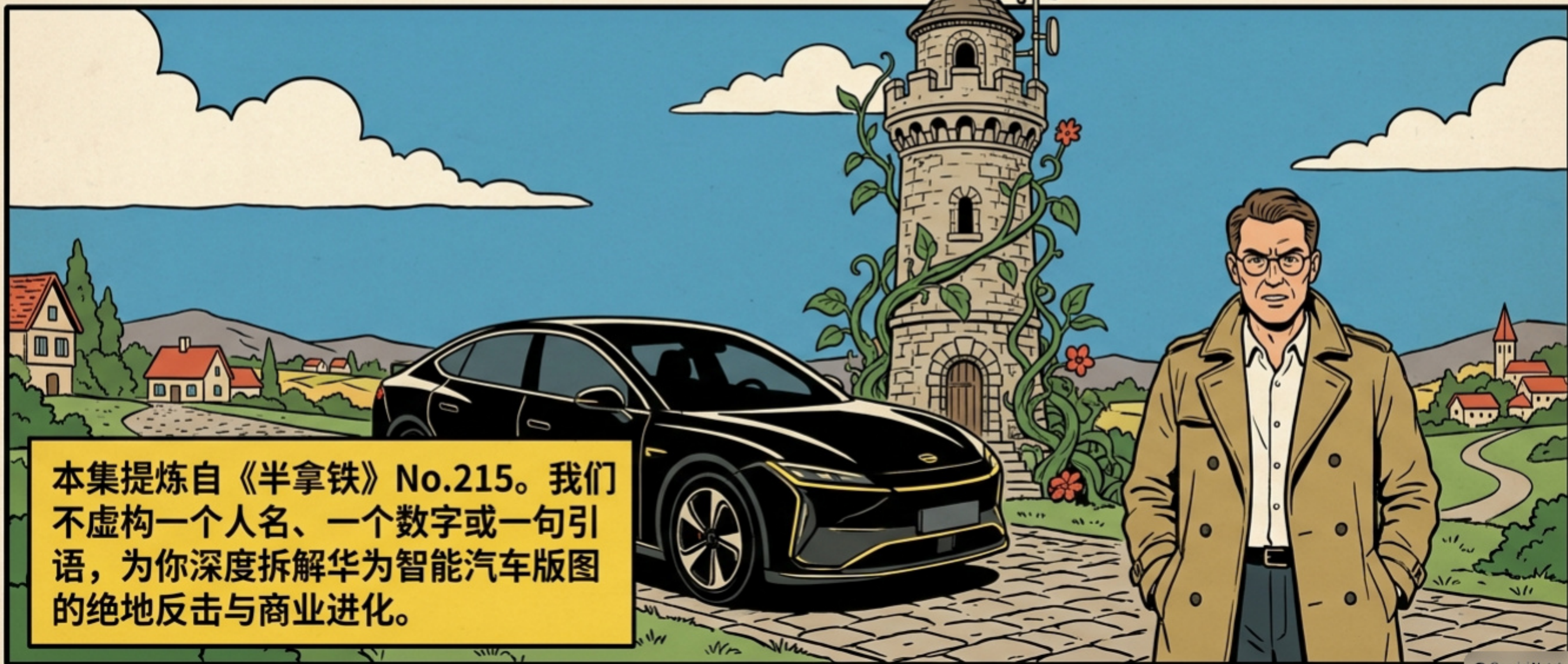


华为不造车：鸿蒙智行的商业进化史



本集提炼自《半拿铁》No.215。我们
不虚构一个人名、一个数字或一句引
语，为你深度拆解华为智能汽车版图
的绝地反击与商业进化。

没有任何整车生产资质，车身没有一个华为Logo，
却在短短四年多创下中国新势力最快销售纪录。

累计交付超150万辆，用时仅53个月

华为明明不造车，
那这满大街的
“鸿蒙智行”到底是个什么局？

店铺收据

姓名: 王某某
电话: 138-XXXX-XXXX
时间: 2023.10.27

商品: 智能汽车部件
数量: 1
单价: 29万

服务: 鸿蒙座舱系统
费用: 5万
税金: 5万

小计:
运动参数:
支持总计:
没付总计:
税金均小:

57元

46元

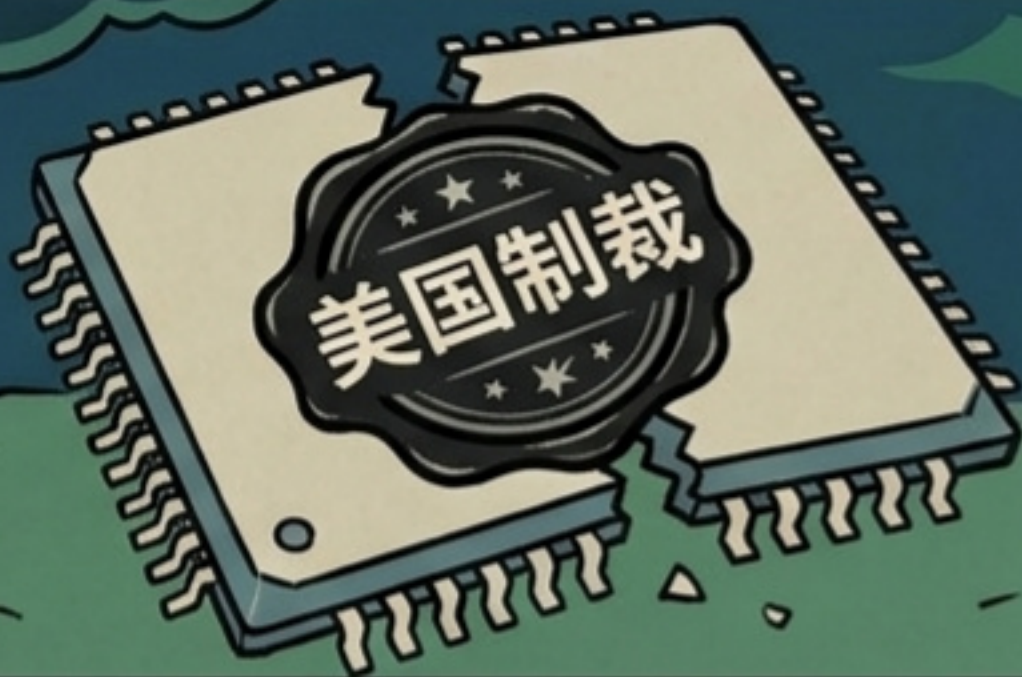
税金计 55元

5元

10元

全系成交均价: 39万人民币

2021年，制裁导致华为手机业务只能靠4G芯片勉强维持，消费者业务收入从4800多亿直接腰斩。



4800多亿 → 腰斩

全国数千家空置的门店，以及无处施展的软硬件一体化To C能力，急需一个巨大的新出口。



唯一能够弥补手机产品供应缺失的，只有智能电动汽车。未来二到三年是智能网联汽车的窗口期！



理工男

余疯子

首席吹牛官

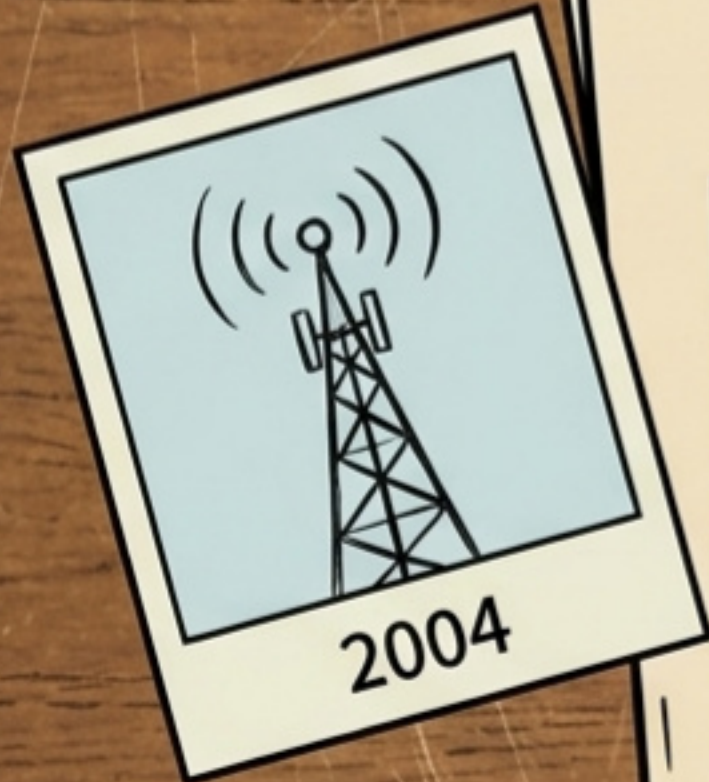
Make it possible



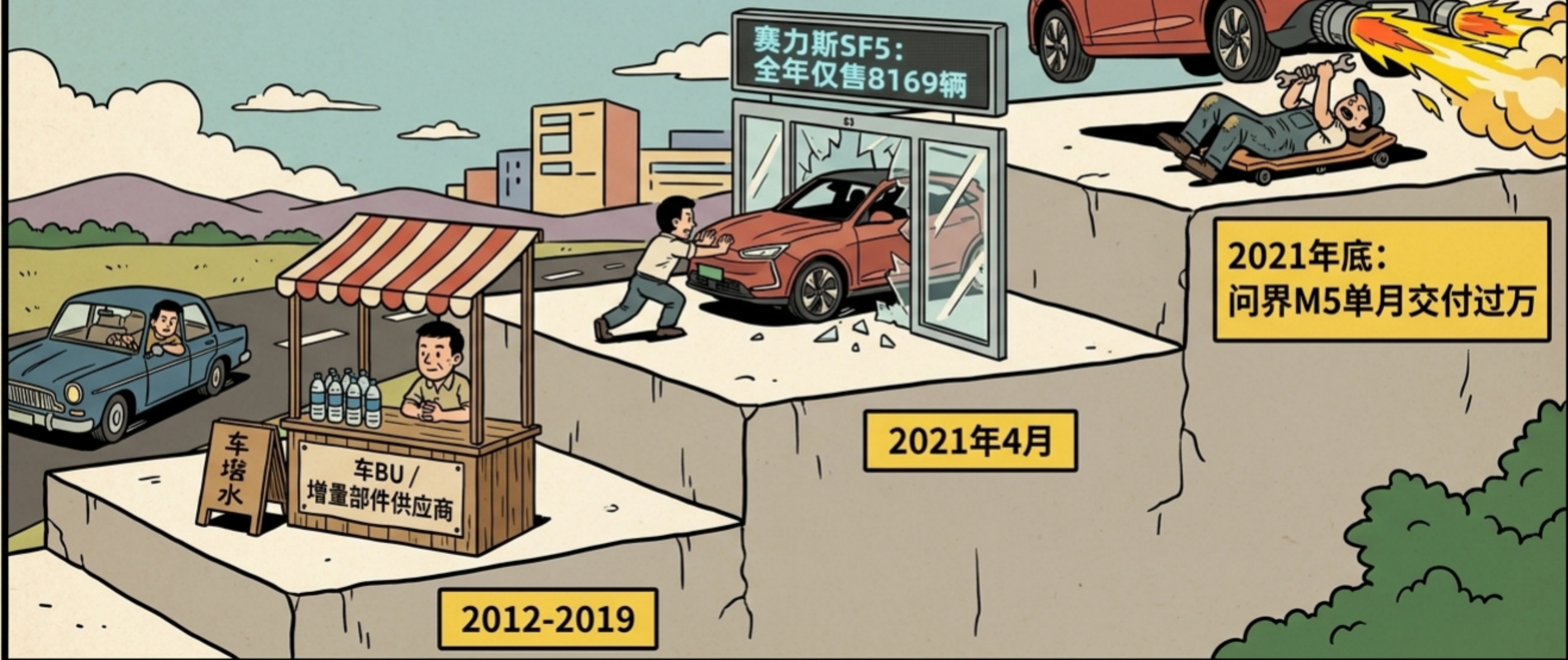
先把地图画的大大的，
用未来的希望之光把
大家凝聚起来，然后
让大部队全压上去！

战绩时间线：

- 2004年（分布式基站）：将基带和射频拆分，为荷兰运营商省下1/3成本，打进欧洲市场。
- 2014年（Mate 7手机）：强势突破3000元国产手机价格红线，上市半年销量破400万部。



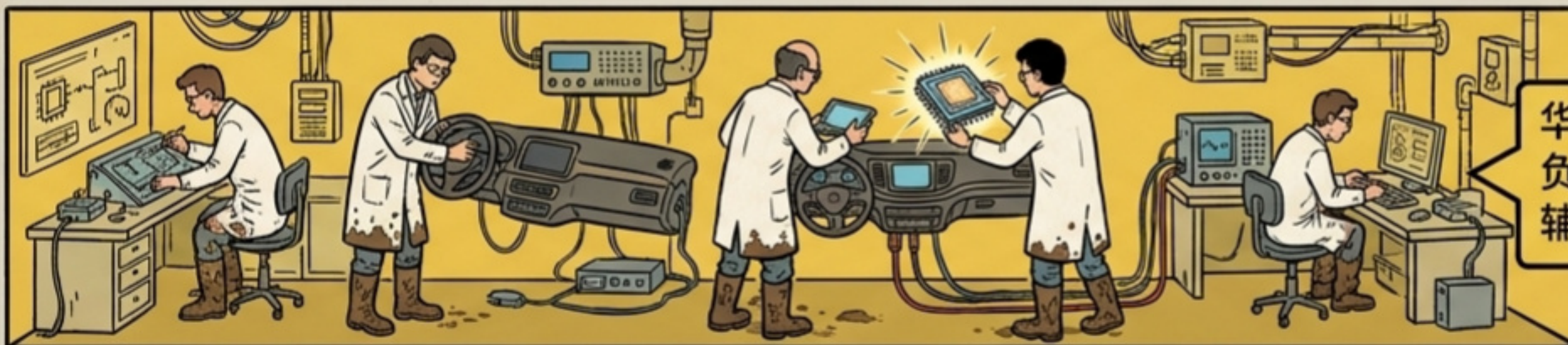
面对车企的摇摆不定，华为选择亲自下场示范。从单兵作战的“卖水人”，到浅层合作，再到深度介入的“智选车”模式。事实证明：介入越深，销量越猛。



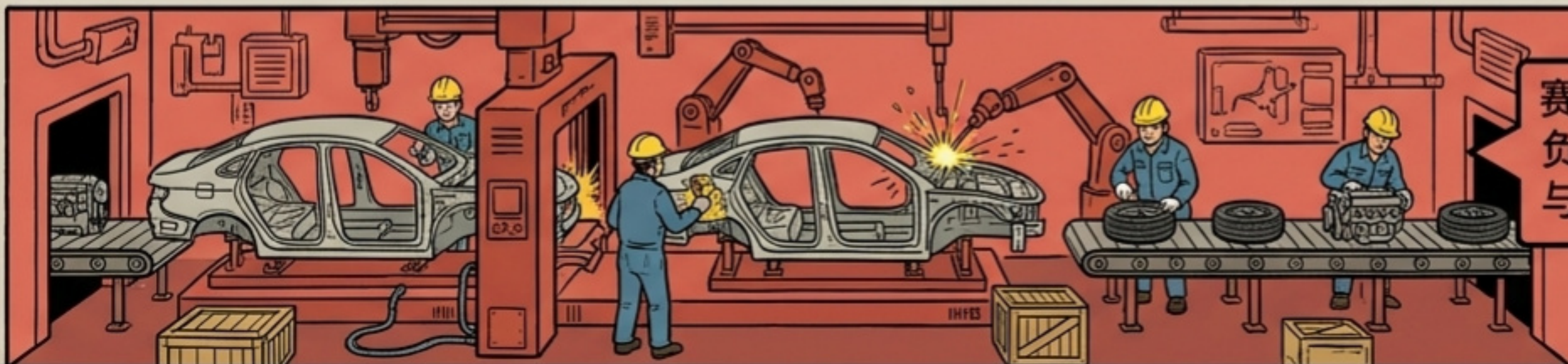
“智选车”模式的本质，是将华为做手机沉淀了10年的To C能力完美平移。



华为终端BG（产品/运营） - 负责产品定义、配置定价、发布与精细化营销。



华为车BU（技术/灵魂） - 负责智能座舱、三电系统、辅助驾驶的装车调校。



赛力斯（制造/躯壳） - 负责整车工厂、供应链与质量管理。

起死回生方程式：

【降价4万（起售价24.98万）】+

【首发ADS 2.0系统】+

【Mate 60 Pro 未发先售带来的海量门店流量】

= 现象级爆单！

上市不到一个月，
大定超5万辆。工厂
日产能火速从450辆
拉升至750辆保交付。

M7月销跌至
400多辆

CRASH!

BOOM!

砸入5亿升级结构与底盘

问界大获成功，华为本想让所有合作车企都叫“问界”。但在汽车行业，每一辆车必须对应明确的生产企业资质和法律责任，共用一个品牌在现实中寸步难行。

既然不能共享品牌，
那就共享生态！

2023年11月，智选车业务正式升级为“鸿蒙智行”（HI MA）生态联盟。统一技术接口和营销服务，但各车企拥有独立品牌。

问界 (AITO)

- 合作方：赛力斯
- 基本盘地位：最大的功臣。M9成交均价达50万，连续多月霸榜50万以上销量第一。
- 共赢战绩：赛力斯2024上半年净利润超16亿，毛利率达25%（曾单年亏损超23亿）。

基本盘

智界 (Luxeed)

- 合作方：奇瑞（中国出口第一巨头）
- 磨合阵痛：初期面临芯片缺货与工厂共线搬迁问题，交付严重受阻。
- 奇瑞诚意：董事长尹同跃亲自挂帅，升级为独立法人公司，百亿投入，组建超5000人专属团队。

独立法人

享界 (Stelato)

- 合作方：北汽
- 市场定位：40万以上纯电行政轿车（突破极细分市场）。
- 战绩：曾连续14周位居40万以上纯电轿车销量第一，后续升级开发项目总投资达55.3亿。

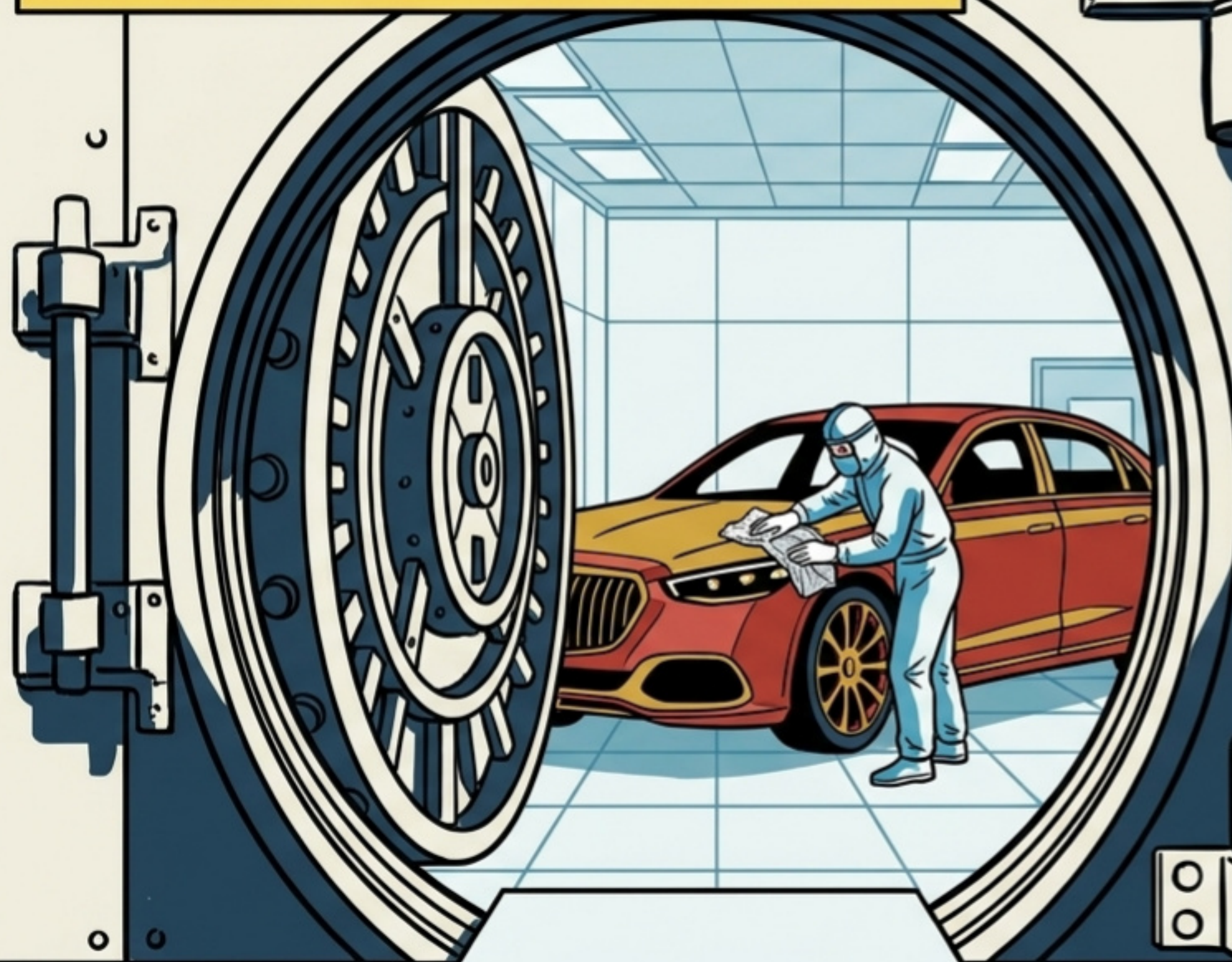
行政豪华

上界 (上汽合作)

- 合作方：上汽集团
- 入局背景：上汽总裁主动敲门，曾被余承东以资源紧张拒绝，靠精诚所至达成合作。
- 战略价值：补齐下限。利用体系和成本控制力，将智能化装入15-20万价位段。型号H5预售15.98万起，Z7预售21.98万起。

补齐下限

尊界（Maextro）——王冠上的明珠，对标迈巴赫，
补齐鸿蒙智行的“上限缺口”。



- 合作方：江淮（深谙豪华车制造）

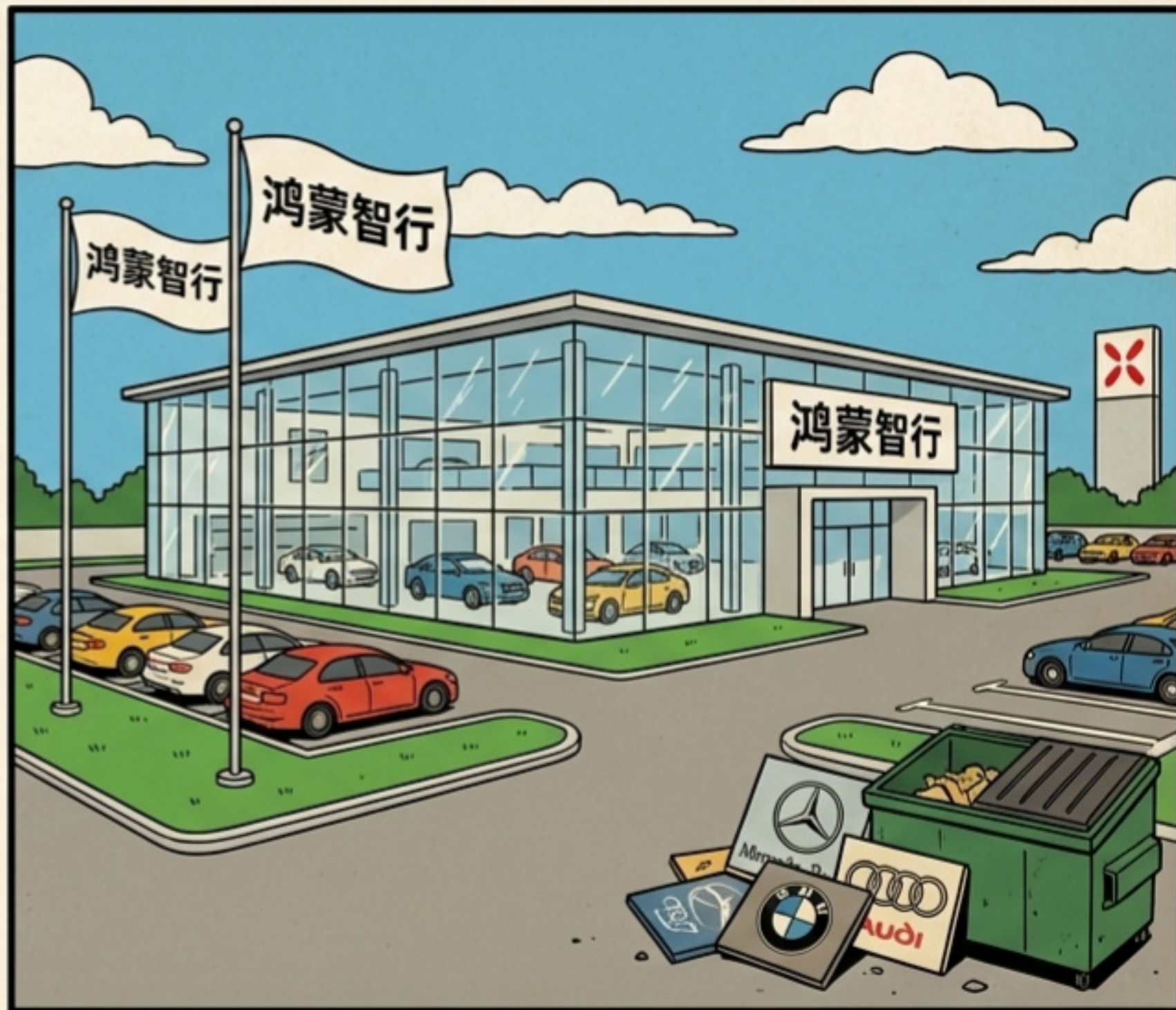
- 恐怖的质量控制：全厂2.5万个质量控制点。白车身擦拭测试中，行业豪华标准误差为15克，尊界要求将灰尘误差控制在3克以内。

- 战绩：S800连续10个月稳居百万豪车销量冠军；最新MPV V800预售80-120万，23天订单破万。

一界变五界，十几万与上百万的车，交付体验要求完全不同，商场门店根本装不下。



1. 商场体验中心：负责前端展示、试驾与下单（无交付与与维修）。



2. 销交服一体化用户中心：S级店面积8000平米起步，明确要求优先选择原豪华车门店，直接收割高价值用户。

任正非两次签发内部文件严令
“不造车”。2024年，华为将问
界等商标以25亿卖回给车企，实
现品牌所有权彻底剥离。

引望
Yinwang

“引望”终局图景：

- 定位：装入华为智能汽车所有核心技术资产的独立公司。向全行业开放。
- 利益捆绑：赛力斯、长安阿维塔各出资100多亿购买其10%股份。
- 战绩：坐实“卖水人”身份，2024年已实现盈利，2025年营收高达450亿。





2026年6月
全球法规通过

2027年7月
中国强制国标实施

行业分水岭：L3级别，系统承担驾驶任务，责任转移给技术方。

华为的终极护城河：数据规模。

截至2026年8月，华为智驾装机量突破200万台。

车型越多 → 场景数据越多 → AI迭代越快 → 边际成本越低。

从单兵作战到五界同盟，鸿蒙智行跑通的不仅是一个商业模式，
更是用智能化重塑中国汽车制造产业链的伟大实践。

Make it possible

我们不仅是在造一辆有竞争力的车，
更是在带着伙伴进入高端市场，
并且，让大家真正赚到钱。